



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



المرجع : ...../2021

المهيدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فروع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة بعنوان:

### المناخ التنظيمي وأثره على المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

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 ميله	د. سنوسي أسامة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. إبراهيم عاشوري
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. بوبكر ياسين

السنة الجامعية 2021/2020





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



المرجع : ...../2021

المبدعان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة بعنوان:

# المناخ التنظيمي وأثره على المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

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



بسم الله الرحمن الرحيم

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

وإلى من أحص الله الجنة تحت قدميها وغمرتني بالحب والحنان وأشعرتني بالسعادة والأمان

هي حياتي وكل عمري والدتي العزيزة...

إليكما يا عوني بعد الله إلى أختي التي لا تتوقف عن كونها أفضل أخت في العالم أبقاكي الله لي شمعة تنير دربي و سنداً طول العمر...

إلى إخوتي قوتي وكتفي الأيمن و ملجئي بعد الله

إلى صديقتي الروح الجميلة المتممة لروحي التي كانت معي في كل خطوة في الحلوة و المرة أدامك الله لي يا خير صحبة...

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

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

إلى كل من سيشاركني فرحتي يوم أرفع قبعتي

لكل من سيقراً هذا الإهداء يوماً أقول له:

"نور الله قلبك بالعلم و الدين و شرح الله صدرك بالهدى و اليقين"

سناو



الحمد لله الذي وفقني لتثمين 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 سندي وركيزتي في الحياة أبي الغالي «عبد الحميد» أهدسك جهدي وتألقي.

إلى اخوتي وأخواتي «نبيل.. سلاف.. عمار.. موسى.. مفيدة.. شهرزاد» إلى زوجة أخي «رحمة» وبراعم العائلة «رسيم..ساجد» شكرا لكم.

الشكر مرصول إلى الأستاذ «عاشوري ابراهيم» الذي كان عوناً لنا...

إلى رفيقات الدرب اللاتي كن معي لحظة بلحظة...

إلى كل من احتجته وجدته بجانبه ولم يكن البعد حاجزاً لدعوتي لك نصيب من فرحتي هذه...

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

وفاء

## شَكَرًا وَتَقَرُّرًا

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 قدم العلم في نزول الوحي على سائر الأمور ، فأول الآيات نزولا قوله: «قَدْ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5)» ، سورة العلق.

فنعود ونشكره ثانيا وثالثا وأبداً ، سرمدًا ، فله الشكر لجلال وجهه وعظيم سلطانه تعالى .

ثم يعود الشكر لمن أوصانا بهما الله ﷻ وأعطاهما أعلى المراتب ، وما عسانا نقول عنهما 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 الإدارة ، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف د.ابراهيم عاشوري ، الذي كان خير أستاذ ولم يبخل علينا بعلمه وجهده ووقته .

ثم أشكر من قاسموا معي الحياة قبل الدراسة إخوتي وصديقاتي حفظكم الله وأدامكم نجومًا تنير لي درب الحياة .

ولن أنسى شكر كل الذين تركوا أثرًا طيبًا في نفوسنا ، الذين زرعوا في داخلنا كل ما هو جميل خلال مشوار الدراسة ، أقول شكرًا وألف شكر للذين ساعدونا بالإبتسامة قبل الكلمة وبالكلمة قبل الفعل ، الذين أبقوا فينا حب العلم ، شكرًا 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 تركيبا وظيفيا يتطلب وجود قيادات فعالة، تضمن حسن سير وأداء العمل وتحسينه، فيعد المناخ التنظيمي الحجر الأساسي في نجاح وفعالية منظمة التعليم العالي، كونه يشكل أحد المؤثرات الأساسية التي تؤدي دورا حيويا في سلوك الفرد، وعليه فإن تبني أعضاء المنظمة سلوك المواطنة التنظيمية ينعكس على أدائهم الايجابي.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا إبراز أثر المناخ التنظيمي على تبني الأساتذة لسلوكات المواطنة التنظيمية، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على استبيان تم توزيعه على أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي ميله، حيث بلغ عددا لاستمارات 46 استمارة.

و قد بينت هذه الدراسة أثر العناصر الأربعة للمناخ التنظيمي: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات التنظيمية، والتكنولوجيا المستخدمة، في تبني الأساتذة 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	الإهداء
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 و طرق 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 المواطنة التنظيمية.
47	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية.
49	المبحث الثالث: محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية.
49	المطلب الأول: محددات سلوك المواطنة التنظيمية.
51	المطلب الثاني: آثار ومعوقات سلوك المواطنة 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 للمواطنة 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 الخاصة بمحور المناخ التنظيمي.	62
07	نتائج الاختبارات لمعامل Alpha de cronbach الخاصة 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 والانحراف 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:

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

مقدمة

## 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 والتداخل 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، ومما يساعد الإدارات والقيادات على تحقيق أهدافها المتوخاة 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 لفلسفتها، 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 والامكانات 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 والممارسات 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 يتحدد 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 ويرفع مستوى رضاهم الوظيفي، كما يرفع من روحهم المعنوية ومردوبيتهم في الأداء .

## 1. الإشكالية:

مع تزايد مؤسسات التعليم العالي في الجزائر من ناحية وعدم قدرتها على مواكبة التحديات الداخلية والخارجية وعلى المواءمة بين تحقيق أصحاب المصلحة (الطلبة، الأساتذة، 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 نقص في لدى مختلف الفاعلين الأساسيين في الجامعة في التطبيق الفعلي للسلوك التنظيمي والإداري، حيث يدور محور سلوك المواطنة التنظيمية حول الأستاذ الذي يعد أهم عنصر في نظام التعليم العالي وأهم مورد تنظيمي، وهو ركيزة تطور وتقدم مؤسسات التعليم العالي والمجتمع، فالكثير من المجتمعات وصلت إلى قمة التطور بسبب الأهمية المعطاة لموردها البشري، ولا يأتي ذلك إلا بالاهتمام بالمناخ التنظيمي فهو القادر على توفير الإطار بين أسلوب العمل في مؤسسات التعليم العالي ويجعله مميزا عن غيره، ولهذا نسعى لإيجاد مناخ تنظيمي ملائم كي يستطيع الأفراد أداء الأدوار المطلوبة منهم وسط أجواء مريحة ومشجعة وبعيدة على سير أعمالهم والسعي نحو المزيد من العمل والعطاء بما يفوق أداء الواجبات، والذي يساهم في ظهور المواطنة التنظيمية أو السلوك التطوعي الهادف إلى الارتقاء بمستوى كفاءة وفعالية مؤسسات التعليم العالي.

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

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

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

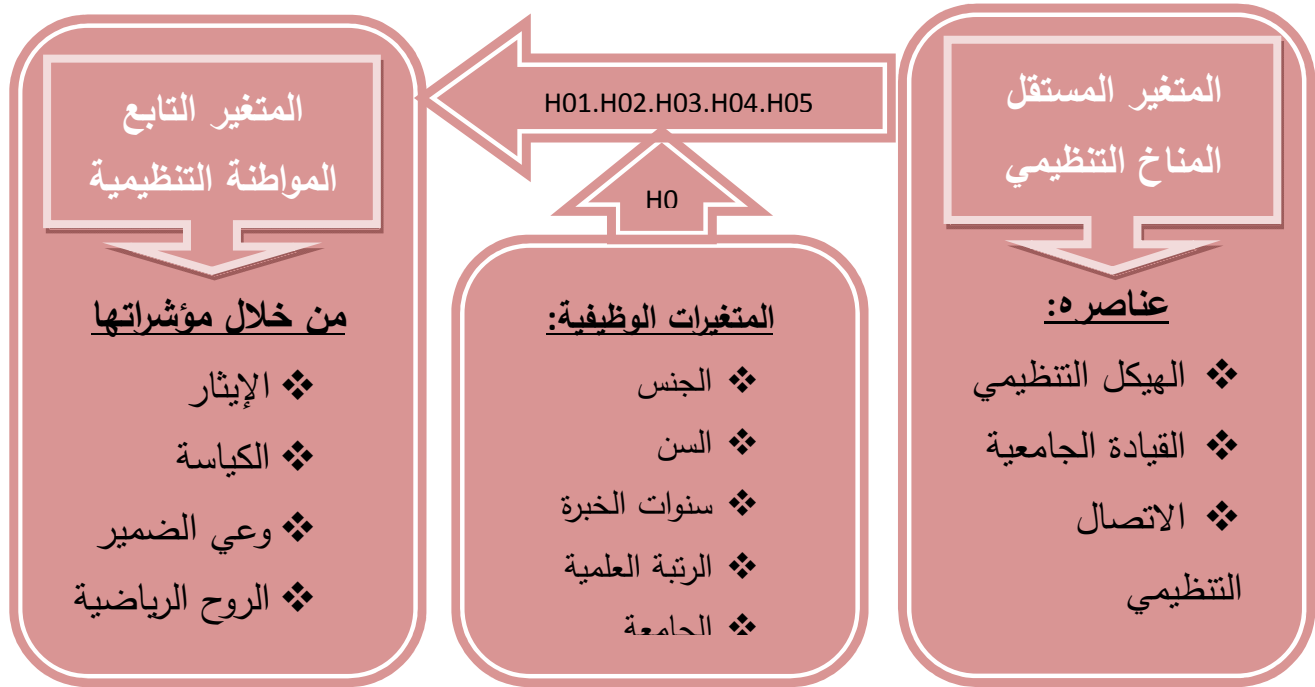
## II. فرضيات الدراسة:

لمعالجة الإشكالية الموضوعية 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 تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للهيكل التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصالات التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي.

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

III. نموذج الدراسة: يحدد النموذج الموالي 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 تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي ويمكن إجمالاً إبراز هذه الأهداف في:

- 1- التعرف على المفاهيم والمضامين 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 تتدرج ضمن المتغير المستقل: بُعد الهيكل التنظيمي، بُعد القيادة الجامعية، بُعد الاتصالات التنظيمية وبُعد



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

## V. أهمية الدراسة:

- تكمُن أهمية الدراسة في أهمية الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها:
- بداية بمعرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على كفاءة أداء العاملين وسلوكياتهم إذا توفر لهم مناخا مناسباً.
- يعتبر موضوع المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية من المقاربات الحديثة في حقل الإدارة والتي تحتاج إلى مزيد من الدراسات، وتسلط 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:
- أ- شغف الباحث لمعرفة واقع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات الجامعية لتحسين سلوك المواطنة التنظيمية.
- ب- 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:
- أ- 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.
- ب- زيادة الوعي لدى القيادات الجامعية نحو ضرورة تحسين المناخ التنظيمي السائد والعمل على تطوير الأبعاد المرتبطة بالمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة الجامعية، الاتصالات والتكنولوجيا)
- ت- 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 بوصوف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. خلال السنة الجامعية 2021/2010.
- 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، الحوافز، مستوى التأهيل واقتراح سبل معالجتها أو تعزيزها؛ وتم الاعتماد على المنهج المسحي 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 و الإنسانية والرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم.
- الجامعي بهذه الكليات، أي أن المناخ التنظيمي لم يلعب دوره في التأثير على الرضا الوظيفي و الأداء، ما يعكس أن الأداء -حسب الدراسة - مرتبط بمتغيرات أخرى غير المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي .
- 2) دراسة محمد القريوتي، 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. ومما أسفرت عنه هذه الدراسة أن تقويم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي سلبي في مجمله، وأوصت الدراسة بأنه لا بد 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 القادسية".

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

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

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

(4) دراسة د. بوراس آسية بعنوان "مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة"

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى سلوك المواطنة 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 أوت 1955 بسكيكدة اختيرت بطريقة عشوائية طبقية، وجمعت بياناتها باستخدام استمارة تم التحقق من صدقها وثباتها.

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

مستوى سلوك المواطنة 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 المواطنة التنظيمية دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات نحو مستوى جودة حياة العمل والتعرف أيضا على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، هذا بالإضافة إلى معرفة تأثير جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة على سلوك المواطنة 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 المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة، كذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل المادية والمعنوية بأبعادها المختلفة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة.

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

(6) دراسة " محمد ناصر إسماعيل و آخرون " بعنوان (أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة،

وهدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة الارتباطية و الأثر بين أبعاد المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية و اتخذت الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة عينة لها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي و تم استخدام أداة الاستمارة 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 ايجابيا، وحقق متغير سلوك المواطنة التنظيمي مستوى عال من الأهمية وهذا يعني بأن مستوى سلوك المواطنة التنظيمي السائد في المنظمة المبحوثة ايجابيا.

## IX. خطة الدراسة:

يهدف 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 والمباحث كالآتي:

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

- الفصل الأول: وعُنوان 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 مناهج قياس المناخ التنظيمي، أما المطلب الثاني طرق تحسين المناخ التنظيمي.

- الفصل الثاني: وعُنوان 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 أبعاد 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 كالآتي 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 وأخيرا 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. وأخيرا الخاتمة والتي تم فيها عرض النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة وتقديم اقتراحات من شأنها تحسين المناخ التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفصل الأول:

الخطار النظري

للمناخ التخطيطي.

## 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 وتداخل 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 التنوع 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 مجملها 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 بالنظرة 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 لتوضح وترسخ أن العنصر البشري مجموعة من المشاعر والأحاسيس والرغبات والحاجات التي يريد إشباعها، وأن إشباع هذه الحاجات يأتي من خلال إقامة علاقات بهذا العنصر مبنية على الاحترام والتقدير، وإتاحة الفرصة له من أجل المساهمة 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 المتفحص لتطبيقاته، حيث يظن 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 وتداخلاً 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 وتدعيم نشاط المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي 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 خيضر - بسكرة، 2015/2016، ص 55



**(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 تنشئ جوا نفسيا واجتماعيا وتنظيميا له الأثر على مختلف العمليات، ليتجاوز بذلك المفهوم المادي لبيئة العمل ويضيف إليها عناصر نفسية واجتماعية.

وبدأ الاهتمام بالموضوع في دراسات الفكر الإداري في الثلاثينات 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 وقيمتهم، إلا أن هذه الدراسات تخللها جوانب قصور عديدة أهمها عدم تقديم أسس 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 الستينات<sup>1</sup>، 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 المنظمة<sup>2</sup>.

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 أساسيين، وكل مناخ يتضمن مجموعة من المناخات، وهي: المناخ التسلسلي والمناخ القائم على المشاركة، ويشير ليكارت هنا إلى أن المناخ التنظيمي يشتمل على: الهيكل التنظيمي، القيادة، السياسات واللوائح.

من جهة أخرى، عرفت فترة السبعينات تطورا ملاحظا في مضمون مفهوم المناخ التنظيمي، حيث طغت 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 عددا من الأبعاد، والتي من خلالها يمكن قياس المناخ التنظيمي، وهي: درجة الاستقلالية الذاتية؛ حرية العمل، احترام العمل، جودة العلاقات وجودة المحيط الفيزيائي.

**(3) مفهوم المناخ التنظيمي:**

حسب Stringer et litwin: 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.

<sup>1</sup> محمد ناصر وآخرون، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطن التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 30

2012، ص 214

<sup>2</sup> د محمد سمائي، دور المناخ التنظيمي في تنمية سلوك المواطن التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية، دراسة ميدانية ببلدية شلغوم العيد ولاية ميله،

مجلة تنمية الموارد البشرية - العدد الحادي عشر - ديسمبر 2015، ص 416

أما hillti & yous: فعرفا المناخ التنظيمي على انه "مجموعة القوانين والأساليب والسياسات التي تحكم سلوك الأفراد في تنظيم معين، كما أنها تميز تنظيم عن غيره من التنظيمات كان يقال تنظيما ما يتمتع بمناخ ديمقراطي وآخر بمناخ ديكتاتوري تبعا للخصائص المتوافرة 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، وذات تأثير عميق على ادراكات واتجاهات أعضاء المؤسسة وعلى سلوكهم الوظيفي والإداري"<sup>1</sup>.

وحسب بترسون (Peterson) وتيومين (Timm) فإن المناخ التنظيمي يشير إلى: "الاتجاهات والقيم والمشاعر والمعايير التي يمتلكها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها"<sup>2</sup> 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 تقرر المناخ التنظيمي الذي يعمل ويتنفس فيه الأفراد داخل المنظمة بجوانبه السلبية والإيجابية، كما يمكن اعتبار المناخ التنظيمي ردة فعل شعورية لخصائص بيئة العمل، أما الثقافة التنظيمية تعبر عن البناء المعق 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: "الخصيلة لكل العوامل البيئة الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم ومعنوياتهم، وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها"<sup>3</sup>. يشير هذا المفهوم إلى قدرة تأثير المناخ التنظيمي على أداء المنظمة ككل وعلى الرفع من درجة الانتماء.

ويرى "ذنيبات" أن المناخ التنظيمي هو تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعي المعمول 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.

<sup>1</sup> 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

<sup>2</sup> حمادات محسن حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر ك التوزيع، الطبعة 1 عمان، الأردن،

2007، ص. 16

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

✓ يتأثر بنوعية القوى البشرية داخل المنظمة.

✓ يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة.

✓ عبارة عن الخصائص المدركة من التفاعل بين القوى البشرية والعناصر المكونة للتنظيم داخل المنظمة<sup>1</sup>

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

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

كما يعرفه كاتز 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 أنه "كل العناصر والعوامل والأشياء والعلاقات 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 القريوتي "هو مجموعة من الخصائص البيئة الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم" 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 الإدارة العليا"<sup>3</sup>

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

<sup>1</sup> د محمود سمالي، مرجع سابق، ص 417

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

<sup>3</sup> د شتاتحة عائشة، ريم عمام، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة بمركز الضرائب ومديرية الضرائب بالأغواط، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 23017، ص 121.

التنظيمي على عناصر نفسية ومدرجات فقط، بل يتعداه إلى وجود عناصر مادية في فهمنا لمضمون المناخ التنظيمي.

من التعاريف 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 لآخر 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 تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية المادية والمعنوية في بيئة 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.

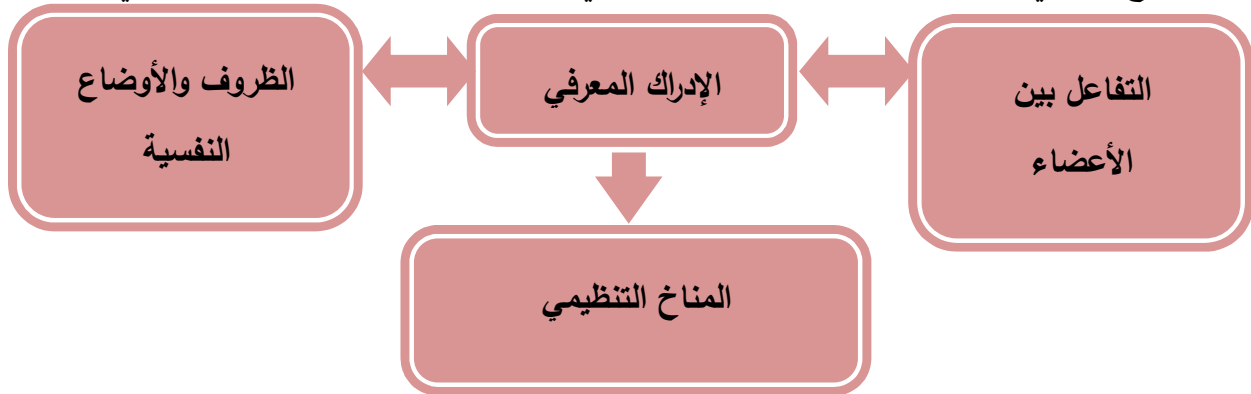
وفي ضوء المفاهيم السابقة للمناخ التنظيمي والمفهوم الإجرائي له، يمكن تحديد مجموعة من الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي، وهذا يساعدنا على فهم أعمق لموضوع المناخ التنظيمي، ويمكن تحديد أهم هذه الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي كما يلي<sup>2</sup>:

- 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 وسلوكهم واتجاهاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.
- يؤدي المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة إلى التأثير في سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة، وكذا التأثير في النتائج النهائية لهذه المنظمة.
- 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 مدرجات الأفراد أنفسهم.

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار الدسنة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2011، ص 309.

<sup>2</sup> 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 التنظيمي<sup>1</sup>

من خلال الشكل رقم 2 يتضح أن تفاعل الأفراد فيما بينهم ومستويات هذا التفاعل يحددان نمط المناخ التنظيمي السائد، وتسهم المدركات المعرفية للأفراد المكتسبة داخل وخارج المنظمة في تحديد المناخ التنظيمي، كما تعمل الظروف النفسية على تحديد نظرة وتفاعل الأفراد مع المناخ التنظيمي، كل هذه الأبعاد المشكلة 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 المجمعّة 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 تركز الثقافة التنظيمية في دراساتها على المنهجيات والتحليلات النوعية، بينما تركز أدبيات المناخ التنظيمي على المنهجيات والتحليلات الكمية، وتكون البيانات التي تعبر عن ظاهرة الثقافة تعبر عن ظاهرة الثقافة استكشافية، وليست قياسية وتجمع عن طريق المقابلات، بينما تجمع البيانات عن ظاهرة المناخ عن طريق الاستبيانات التي تعبأ من قبل مفردات العينة، باعتبار أن الثقافة التنظيمية تركز 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 معبرين عن أبعاد المنظمة من خلال

<sup>1</sup> محمود عبد الرحمن الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006،

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:

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

#### الجدول رقم 01: جوانب الاختلاف بين مفهومي الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي.<sup>1</sup>

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 يتخذه 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 التنظيمي 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.

<sup>1</sup>: محمد بن سليم عطية 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 وتتزايد فرص المشاركة في عملية اتخاذ القرار، كما يتصف المناخ المفتوح بدرجة منخفضة من التفكك والإعاقة والانعزال.

ب- **المناخ المغلق**: 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 بالحاجات الاجتماعية للعاملين، كما ترتفع درجة التفكك والإعاقة بشكل كبير<sup>1</sup>.

ت- **المناخ الأبوي**: يؤكد هذا المناخ على بعد الإنتاجية ولكن بالرغم من محاولة المسؤول فيه التأكيد على الاهتمام بالعاملين ومراعاتهم إلا أنه يمارس دور الديكتاتور المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من اهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساسا بأنه نموذجاً للإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته<sup>2</sup>.

ث- **المناخ الاستقلالي**: تكون ممارسة المدير بقدر بسيط من السيطرة على الأفراد يتميز العاملون بالتعاون فيما بينهم<sup>3</sup> وبالحرية في ممارسة أدوارهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، وعادة ما يكون مستوى الرضا في هذا النمط جيد.

ج- **المناخ العائلي**: يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين ووجود 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<sup>4</sup>.

ح- **المناخ الإيجابي**: يتصف 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 تركز أساساً على المهارة والإبداع. ويتميز هذا النوع من المناخ بترابط كبير بين أفراد التنظيم وتكافؤ في الصلاحيات والسلطات الممنوحة، ويركز هذا النوع أيضاً على التكيف والمقدرة الكبيرة

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

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

<sup>3</sup> د شتاتحة عائشة، مرجع سابق، ص 112.

<sup>4</sup> 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 ومرونة في أداء العمل.<sup>1</sup>

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 وبقتل 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<sup>2</sup>:

أ- **مناخ ديمقراطي مشارك:** 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 كلا الاتجاهين

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

ث- **مناخ أوتوقراطي مستغل:** يتميز هذا المناخ بأن الإدارة العليا لا تثق بالمساعدين بشكل عام، وهم نادراً ما يشتركون 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 تعدداً في أنواع المناخات التنظيمية والخصائص المشكلة له، فمن مناخ تنظيمي مغلق إلى نقيضه مناخ تنظيمي مفتوح، وبينهما تتعدد 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.

<sup>1</sup> محمد شاهين عبد التواب: سيكولوجية التميز الإداري والتحديات المعاصرة، معهد السادات للعلوم الإدارية، الشرقية، مصر، 2003، ص 202، 203.

<sup>2</sup> بشير الخضر وآخرون: السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن، 1995، ص. 306.



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

وتجدر 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 الدنيا<sup>1</sup>، فعملية التشخيص الدقيق لكل مستوى إداري معين يمح لنا بتحديد المناخ الخاص بكل مستوى، وتعزيزه وربطه بالأهداف الموضوعية 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 حدى ومعرفة مكامن الاختلال فيه ومعالجتها.

أخيرا، 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، ويوفر 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، نظرا لتعدد 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 بتوضيح 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.

<sup>1</sup> المغربي كامل محمد، مرجع سبق ذكره، ص 30 .

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 والحافز لدى الأفراد.<sup>1</sup>

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 وتثمين مواطن القوة وتعزيزها، والقيام بعملية التنبؤ السليم لمختلف الاختلالات التي قد تحدث مستقبلاً والعمل على تفاديها.

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 المنظمة.<sup>2</sup>

كما يسهم المناخ التنظيمي الجيد في إحداث عملية التغير 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

<sup>1</sup> واصل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراعات في المؤسسات التربوية، دار حامد، عمان، الأردن، 2006، ص 18.

<sup>2</sup> فلية فاروق، السيد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005،

في زيادة وتنمية فعالية وكفاءة المنظمات، على اعتبار أن معرفة توجهات الأفراد تجاه المنظمة ي بداية لعملية التطوير والتغيير<sup>1</sup>.

من ناحية أخرى، تصبو عملية تشخيص المناخ التنظيمي السائد إلى تزويد المدراء بكفاءة وفعالية كل مستوى إداري وكل وحدة إنتاج معينة، وبالتالي إعطاء مؤشرات حقيقية حول مكامن الخلل والقصور في الجانب العلائقي 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 تحسس التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، الأمر الذي يؤثر على الحركية 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 لواقع 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 والجودة اللازمة. إذا، فالاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات الجامعية من طرف القيادة الجامعية، من شأنه أن يعزز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الجامعية، ويسهم 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 للفرد 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، مدارس، جامعات، إلى صعوبات في تحديد وتشكيل أبعاد المناخ التنظيمي، وأدى هذا الاختلاف

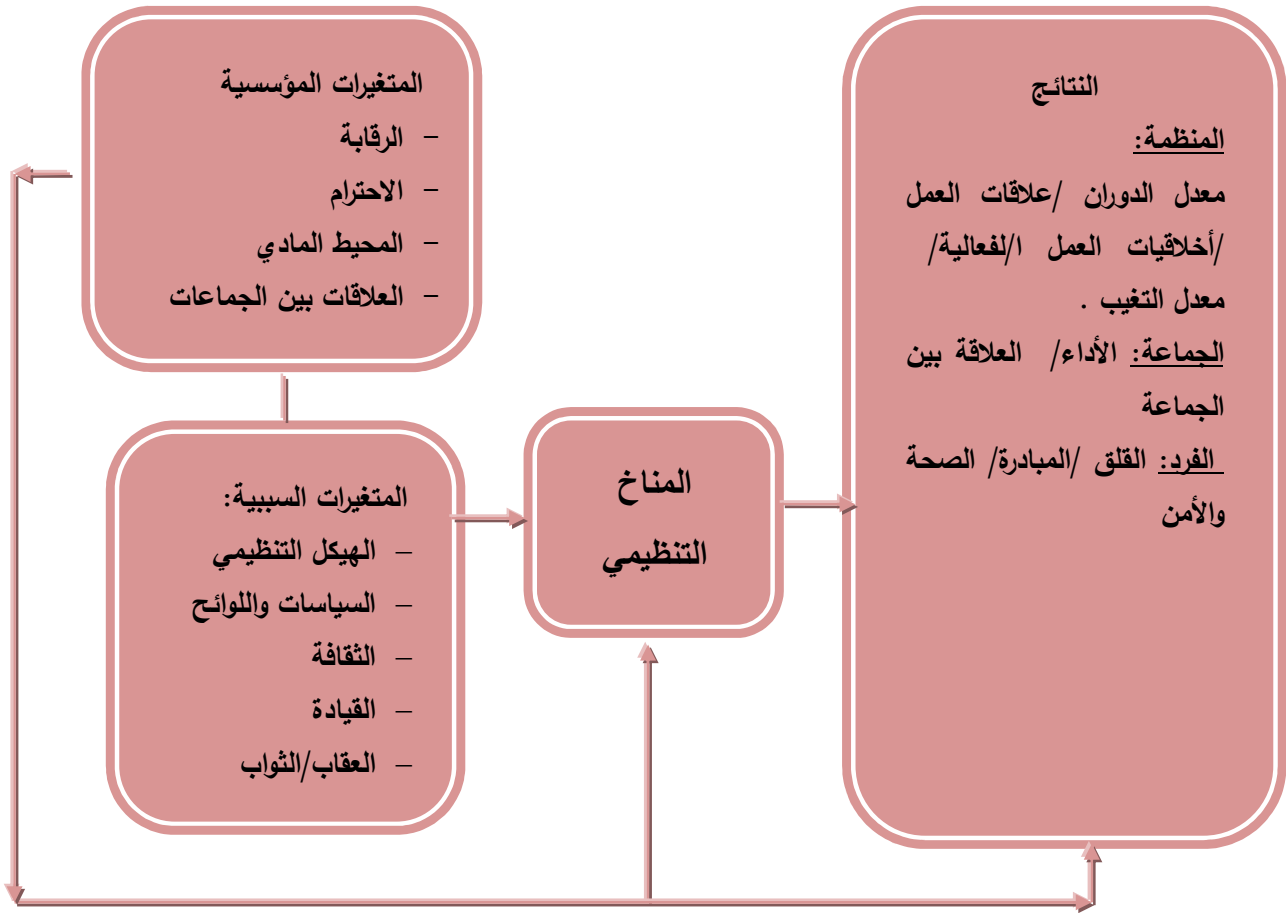
<sup>1</sup> ثامر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على قوات الأمن بالرياض، رسالة .ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004، ص 79 .

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

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

أ- **نموذج لولر (Lawler 1974):** يري لولر أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها، يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين، تضم كل منها عددا 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 الهيكلية في المناخ التنظيمي، غير بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم كالدفع 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 الموالي يمكن تحديد هذه العناصر، وهي:



### الشكل رقم 03 نموذج ليكرت المحدد للمناخ التنظيمي

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

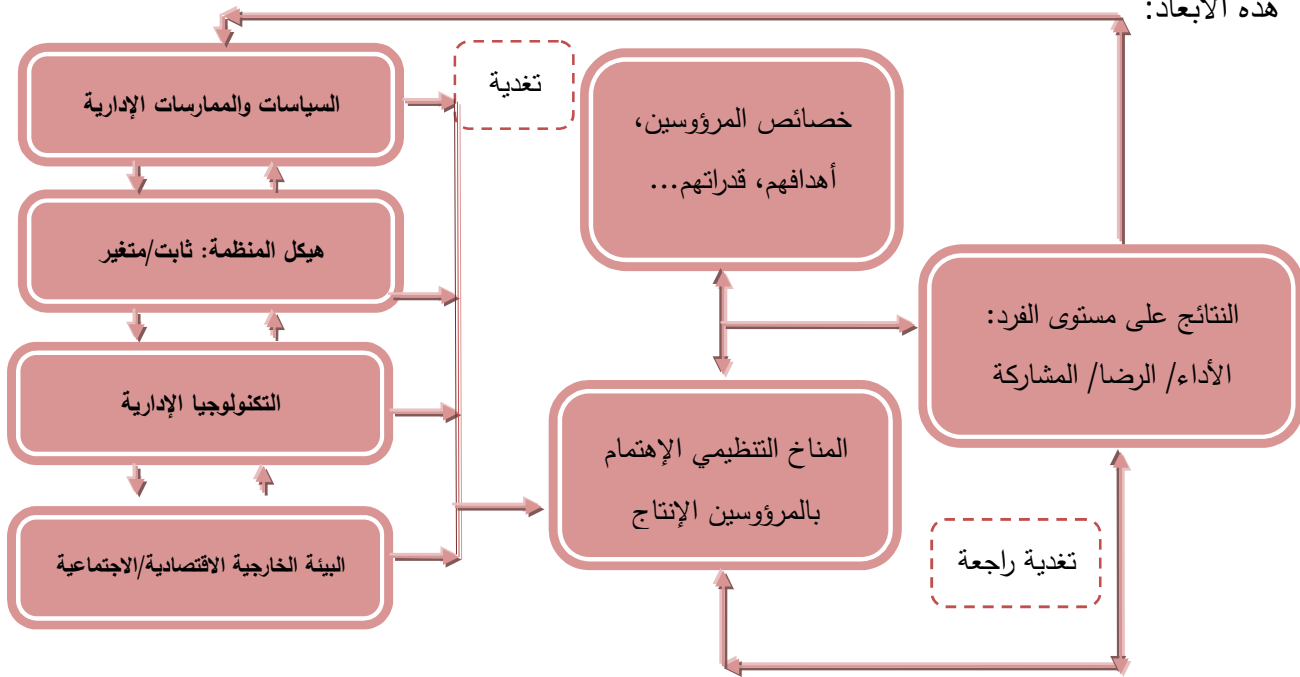
ت- نموذج فورهاندي جيلمر (Glimer Ferhand) حدد أبعاد المناخ التنظيمي كآتي:<sup>1</sup>

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

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

<sup>1</sup> محمد محارمة، المناخ التنظيمي في الفكر الإداري، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، العدد 25، مسقط، عمان 1996، ص 140.

ث- نموذج ستيرز (Steers1977) 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.

## (2) المدخل الحسي:

يعتمد هذا المدخل في تحديده للأبعاد 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 نذكر منها:

أ- نموذج كويز وتوماس (Thomas Koyas) حدد كل من كويز وتوماس الإطار العام للمناخ التنظيمي بثمانية أبعاد، وهي:

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

<sup>1</sup> صقر أحمد عاشور، السلوك التنظيمي 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 مرؤوسيه.

• العدالة: يقيس مدى عدالة أنظمة الترقية والمنح والمكافآت ومجالات التطوير والتحسين.

• الإبداع ومدى تحمل المخاطرة: يقيس محالات الإبداع في المنظمة ودرجة تحمل المخاطرة لدى الأفراد والمسؤولين.

ب- نموذج كامبل (Campbell 1974) يعتبر نموذج كامبل من الإسهامات الجادة في هذا الجانب، حيث قدم مقاييس الأبعاد تنظيمية متعددة، وقد تمكن من تحديد عشرة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي، وهي صالحة لمنظمات مختلفة، وهذه الأبعاد هي:<sup>1</sup>

• الهيكل التنظيمي: مدى اعتماد الإدارة على وضع الخطط وتحديد أهدافها للصلاحيات والمهام ومراقبة الأداء، وتحديد نطاق الإشراف ومدى وضوح إجراءات العمل وعدم تعقدها.

• المكافأة والعقاب: درجة اعتماد الإدارة على وضع نظام للحوافز والمنح كالتعويضات مقابل أداء العاملين، ودرجة اعتماد الإدارة على نظام عقابي للحد من السلوكيات السلبية.

• مركزية القرارات: درجة تمركز القرارات في الجهات الإدارية العليا ومدى تفويض المهام للمستويات الأدنى.

• التدريب والتطوير: درجة اعتماد المنظمة على برامج التدريب المستمر.

• الإنجاز: ويعني بذلك مدى التزام واحترام الأفراد لأداء وإنجاز المهام الموكلة إليهم.

• المخاطرة والأمان: يقيس هذا البعد مدى استعمال الإدارة لأنظمة الفصل عن العمل وتخفيض الأجور، الأمر الذي يهدد الاستقرار الوظيفي للأفراد ويزيد من احتمالات القلق لديهم.

• كفاءة ومرونة النظام: يقيس هذا البعد قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية، ومدى وضع أساليب التنبؤ للمتغيرات 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: ويعني 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 بعدم التمييز بين الأفراد سواء على أساس ديني، عرقي، أو على أساس الجنس.

<sup>1</sup> ثامر محمد إبراهيم السكران، مرجع سبق ذكره، ص 85.

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

في هذا النموذج تعددت الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي، إلا أن أغلبها يهتم بشكل مباشر بدرجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء والمحاسبة على النتائج وسيادة روح العمل كفريق، والعلاقة بين المناخ التنظيمي والقيادة في التنظيم علاقة سببية، ففي الوقت الذي يتأثر فيه المناخ التنظيمي بنمط القيادة، فإنه يؤثر فيها في نفس الوقت<sup>1</sup>

ت- نموذج مسح المنظمات: طور هذا النموذج من طرف معهد مراجعة البحوث (Sury of Research Institute) واختار الأبعاد التالية:<sup>2</sup>

- 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 انجاز الأعمال وملائمة الوظائف مع رغبات وإمكانات ودوافع الأفراد.
- عمليات صنع القرار: يحدد مدى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، كما يحدد مستويات التفويض للمستويات الدنيا، بما يحقق 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 (1966 ، Croft ، Halpin) 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 ومروسيه، الانطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت .

<sup>1</sup> حسام الدين نزارى، زكرياء لطرش، نماذج المناخ التنظيمي: دراسة تحليلية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 8- جانفي 2016، ص121.

<sup>2</sup> مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، دار المكتب الجامعية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر 2000، ص. ص413، 314.



**المجموعة الثانية:** وتضم دورها العناصر التالية: السرور الذي يلاقه 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 وانجازهم، شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا.<sup>1</sup>

**ج- نموذج كوزلوسكي ودوهيرتي (Doherty, Kozlowski, 1989):** ويحدد مجموعة من الأبعاد المشكلة للمناخ التنظيمي، حيث تم التركيز على علاقة تأثير القائد بمرؤوسيه، وقدرته على بناء خصائص المناخ السائد وفقا لطريقة تعامله، ويمكن توضيح أبعاد هذا النموذج كما يلي<sup>2</sup>

- هيكل العمل: ويوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم وهيكل 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 والصدقة بين أفراد العمل 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 لحاجات أفراد التنظيم وبأنها توليهم الاهتمام والرعاية.
  - انسياب الاتصالات: يعبر عن مدى كفاية وفعالية نظام نقل المعلومات أو نظام الاتصالات في المنظمة وذلك من حيث التقبل والانفتاح والانسياب.
- ح- نموذج تيم وبيرسون (Pace, Peterson, 1982):** وقد حددا أبعاد المناخ التنظيمي كالاتي:
- الثقة: ويحدد درجة ثقة الأفراد فيما بينهم وبين الإدارة العليا.
  - المشاركة: ويقاس درجة إتاحة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات من طرف الإدارة العليا.

<sup>1</sup> عيسى قيقوب، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، ص 163.

<sup>2</sup> عيسى قيقوب، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة ميدانية على مؤسسة الكوابل 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 انطبعا 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 سابقا 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 تشترك في مختلف النماذج المقترحة 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 تضطلع 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 ايجابي 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 الصلاحيات 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 تناسبه مع مجالات عمل المؤسسة وتخصصها، واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الوسطى والإشرافية والتنفيذية، وكذلك انسياب الاقتراحات والأفكار من الإدارة التنفيذية والوسطى إلى الإدارة العليا.<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> عمر كبير، عبد الرزاق بن علي، أثر المناخ التنظيمي علي سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صيدال - عنابة، الجزائر مجلة رؤى اقتصادية، حاكعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، ديسمبر 2019، ص230.

بالعاملين إلى التخوف من أي اتصالات خارج هذا الإطار ويجعلهم غير متحمسين للاجتهاد وتقديم الاقتراحات.<sup>1</sup>

وبزيادة هيكلية التنظيم في ترسيخ بعد المركزية مثلا يتوقع مناخ تنظيمي أقرب للسلبية منه إلى الايجابية، كما أن المنظمة يلعب دورا مهما في تحديد طبيعة المناخ السائد، فكلما كان حجم المنظمة صغيرا كانت العلاقات بين أفرادها أكثر قربا وصراحة وانفتاحا، وبالتالي تزداد معها فرص ايجابية المناخ التنظيمي، أما إذا تضخم حجم المنظمة فقد تزداد معها مركزية شديدة، مما ينعكس سلبا على طرائق الاتصال التنظيمي والمناخ السائد بشكل عام

وبصفة عامة، فإن الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها، 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 يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنه أن يحفز العاملين نحو الانجاز الفعال للأداء،<sup>2</sup> 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 تسلطيا ومركزيا فإنه سيؤدي إلى مناخ تنظيمي غير صحي، بحيث يعرقل المبادرات والمساهمات في حل المشاكل الإدارية، وإذا كان القائد ينتهج الأسلوب الديمقراطي في عملية التسيير ويشجعهم على تقديم الأفكار والمقترحات، فإن هذا من شأنه أن يجعل المناخ التنظيمي مناخا صحيا غالبا، الأمر الذي يرفع من مستويات الثقة لدى العاملين ويعزز من المشاركة الايجابية.

كما تعزز عملية القيادة التشاركية في زيادة مستويات المشاركة في عملية اتخاذ القرار في المنظمة، حيث يسهم ذلك في زيادة فرص إبداء الرأي والأفكار والمقترحات، والتي بدورها تنعكس إيجابا على سير عمل المنظمة، وذلك من خلال تحسين طرق العمل والتقليص من الصراعات الناجمة عن أحادية القرار، وكذا زيادة شعور الأفراد بأهميتهم وبانتمائهم الحقيقي والايجابي داخل المنظمة، الأمر الذي ينعكس على المناخ التنظيمي السائد بحيث يصبح أكثر إيجابية ومرونة.

<sup>1</sup> المغربي كامل، مرجع سبق ذكره، ص.305.306.

<sup>2</sup> حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2002، ص170.

وتؤكد الكثير من الدراسات على العلاقة الطردية بين الروح المعنوية وبين الأداء، وهنا يتجلى 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 أيضا في قدرتها على الموائمة 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 إمكانيات وتوجهات المنظمة.

كما أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهداف الجماعة وسهر القيادة على تلبية 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.

وتتزايد درجة ايجابية المناخ التنظيمي من خلال العلاقات الجيدة القائمة على الود والصدقة التي يسودها الاحترام المتبادل والثقة والتعاون المشترك، إلى جانب الدعم والتشجيع المتبادل والاهتمام بالمشكلات التي قد تواجه الأفراد في بيئة العمل، ومحاولة حلها بأساليب بناءة وموضوعية مما يساعد على توفير مناخ تنظيمي خال من التوتر أو النزاع بين أفراد جماعات العمل<sup>1</sup>، كل هذا يقتضي من المدير القائد امتلاك القدرات والمهارات النفسية والتواصلية اللازمة من أجل كسب رضا وثقة العاملين وتوجيهها بما يخدم أهداف المنظمة.

**3) الاتصالات التنظيمية:** تمثل الاتصالات الوسيلة 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 بالأكسجين الضروري للحياة، فال اتصال هو الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.<sup>2</sup>

وتعتبر الاتصالات التنظيمية أهم بعد في المناخ التنظيمي، حيث إن وجود التكامل والتنسيق من شأنه كفاءة وفعالية العمل الإداري، فغياب الاتصال الفعال يمكن أن يعيق محاولات تحقيق التنسيق بين الأطراف التي تعتمد على بعضها البعض، فالتفسير الانتقائي للمعلومات الناجم عن سوء عملية الاتصال يولد سوء

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

<sup>2</sup> عمر كبير، عبد الرزاق بن علي، مرجع سابق، ص.230.

الفهم ويشجع على الثقة بين الأطراف، الأمر الذي يزيد من مستويات تدهور المناخ التنظيمي وجعله أكثر سلبية.<sup>1</sup>

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 المتلقي الذي يمكن أن يفهمها بشكل معكوس فتؤدي إلى صراع داخلي لدى الفرد يتسبب بظهور القلق والتوتر في تعامله مع الأفراد العاملين معه<sup>2</sup>، مما ينعكس سلبا على مدركات الأفراد وتوجهاتهم نحو المناخ التنظيمي.

وتعتمد الاتصالات التنظيمية على مجموعة من الوسائل والقنوات والتي يختلف استعمالها حسب الحالة والغاية واللوائح 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 السائدة<sup>3</sup>، 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 عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يسبب الملل وزيادة مستويات الإهمال وعدم الاقتراح نحو تحديث وتطوير المنظمة<sup>4</sup>، وذلك نتيجة شعورهم بأن عملهم ليس له أهمية، فكلما كان العمل مثيرا للتحدي ومتجددا أدى ذلك إلى تحفيز الأفراد على الإبداع والابتكار والإسهام بكل طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الكامنة لديهم في إنجاح العمل وتحقيق الأهداف، مما ينعكس ذلك على

<sup>1</sup> جمال سالم، كيف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة، مداخلة في الملتقى الوطني للاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البلدية الجزائر 2002، ص 6.

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

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 212.

<sup>4</sup> أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، دار عالم للكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، إربد، الأردن، 2009، ص 287.

إيجابية المناخ التنظيمي ويمكن أن تحدث الأعمال الروتينية التي تتصف بكثرة المهام والمسؤوليات على العامل، إلى زيادة الضغط النفسي والإجهاد على العاملين، الأمر الذي قد يزيد من معدلات الغياب والقلق والعدوانية 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 التنظيم<sup>1</sup> 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 المنتجات<sup>2</sup>، 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 وشمولاً، فينبطوي على الأنشطة والمعدات والمعرفة الضرورية واللازمة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات قد تكون مرغوب فيها أو خدمات.

إن استخدام التكنولوجيا ودرجة تحديثها قد يؤثر على مناخ العمل، فكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة تقليدية غير متجددة، 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 أدوارهم<sup>3</sup>.

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 والخدمات، وتعمل على تدفق المعلومات عبر المستويات الإدارية بشكل أكثر سهولة ومرونة، وتسهم أيضاً في الرفع من كفاءة الأداء وزيادة الإنتاج من خلال السرعة وتقليل الهدر في الجهود البشرية والمالية والمعلوماتية.

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> طارق طه، السلوك التنظيمي، في بيئة العوملة والأنترنت، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2006، ص 106.

<sup>3</sup> 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 البدائل الممكنة ومن ثم تأتي مرحلة اتخاذ القرار والتي تتوافق مع أهداف وإمكانات المنظمة<sup>1</sup>، وتؤدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات إلى تحسين علاقة الإدارة بالعاملين في المستويات الدنيا، كما تساهم 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 منها<sup>2</sup>:

- تساعد على تحسين نوعية القرار.
- تنمية القدرات الإدارية في المستويات الدنيا وزيادة تفهم الأفراد لأهداف المنظمة.
- الرفع من الروح المعنوية للأفراد وإشباع 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 الانتماء 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 إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صالح مهدي حسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008، ص 30، 304.

<sup>2</sup> أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص 287.

<sup>3</sup> المغربي 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 الجهود المبذولة والحد من السلوكيات 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 انسيابية وسهولة في القيام بالإجراءات اللازمة .

**(9) المسؤولية:** وهي الالتزام الشخصي للأفراد بتنفيذ الأعباء والمهام الموكلة لهم، وهو ما يترتب عليه درجة محاسبة القائد لهذا المروءوس، فالقائد أو المدير له سلطة مطالبة المروءوسين بأداء واجبات معينة لقاء الأجر المحدد، أي العامل مسؤول أمام رئيسه بأداء الواجبات بالشكل والتوقيت المحدد سلفاً. كما تسمح زيادة درجات المسؤولية للأفراد إلى زيادة مستويات المخاطرة وتحمل النتائج، الأمر الذي يشجعهم على الأداء بدون خوف من العقاب<sup>1</sup>.

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 اللازمة عليه. كما يفيدنا هذا التعدد في العناصر في عملية اختيار الأبعاد التي تصلح في كل بيئة معينة، فبيئة 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 وتؤثر في مختلف العلاقات السائدة فيه.

<sup>1</sup>أثير 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، ص 102.



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

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

الجدول رقم (02): عناصر المناخ التنظيمي وفقا للدراسات العربية والأجنبية<sup>1</sup>

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 يضيف 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 الدارس للأدبيات وللدراسات التي كتبت في موضوع المناخ التنظيمي، يلاحظ أن هناك تداخلا مفاهيميا في أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي، فهناك من يشير إلى أن الأبعاد هي الأطر العامة التي تستوعب

<sup>1</sup> من إعداد الباحث مستعينا ب: أثير حسو اسحاق، مرجع سابق، ص99.

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. ويتشكل 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 بمراحله، ومدى الاعتماد على الأساليب الحديثة في العملية التدريبية وهذا لدى كل أطراف العملية التدريبية سواء من المدرب والمتدرب ومسؤول التدريب<sup>1</sup>، فالتدريب المستمر والفعال يؤدي إلى تنمية مهارات الأفراد العاملين، وجعل المناخ التنظيمي مناخ يتسم بالتجديد في الطرائق والممارسات.

(2) **أنماط السلطة:** يعبر مصطلح السلطة في المنظمة ب: الحق الذي يمنحه الموقع الوظيفي لإصدار الأوامر والتعليمات، مع توقع الطاعة لتلك الأوامر<sup>2</sup>؛ والسلطة أنواع فمنها: سلطة تنفيذية؛ سلطة استشارية ناتجة عن سلطة الخبرة والاختصاص وسلطة وظيفية ناتجة عن المهام الوظيفية التي يؤديها المسؤول<sup>3</sup>.

فعملية تفويض 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 للمسؤوليات<sup>4</sup>، الأمر الذي يسهم في جعل المناخ السائد إيجابي ومرن. بالإضافة إلى ذلك، فإن زيادة تحمل الأفراد للمسؤوليات 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 انطبعا للعاملين على أنهم أدوات عمل فقط، الأمر الذي ينعكس سلبا 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

<sup>1</sup> طارق حمول، التدريب كأحد المقومات الفعالة لتنمية المهارات، دراسة حالة شركة التأمين، مداخلة في الملتقى الوطني لتسير المهارات، بسكرة، الجزائر، ص3.

<sup>2</sup> فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص250.

<sup>3</sup> فرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية، مبادئ وأصول وفن، دار اليازوري للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص220.

<sup>4</sup> حسين حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2006، ص174.

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

(4) **الأمن الوظيفي:** يقصد بالأمن الوظيفي مجموع الضمانات الواجب تقديمها وتوفيرها للعاملين وتشمل الأمن من فقدان الوظيفة دون مبررات قانونية، الأمن من تعسف الإدارة، الأمن داخل مكان العمل (الجوانب الصحية والحماية... الخ)<sup>1</sup>، إذ إن توفير الأمن 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:** نعني بها قدرة الفرد على القيام بالاتصالات بحرية وبوضوح كاملين مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا، مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله وموقعه الوظيفي<sup>2</sup>، 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 وتداخل العلاقات بينها، فكلما زاد تعقيد المنظمة أدى إلى زيادة الحاجة إلى الاتصالات والتنسيق والرقابة الفعالة، وهذا يضع عبئا متزايدا لمعالجة مشكلات الاتصال والتنسيق والرقابة. كما قد يؤدي إلى حدوث الصراع بسبب غموض الدور وعدم وضوحه بسبب تعقد 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 إيجابي 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 يلي<sup>3</sup>:

أ- كفاءة المشرف المباشر: وامتلاكه مجموعة من المهارات الاتصالية والقيادية وكذا المصادقية.

ب- الفرد المناسب: وذلك من خلال عملية اختيار على أسس علمية عادلة.

ت- تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين: وذلك من خلال توفير الظروف النفسية المساعدة على تحسين العلاقات التي يجب أن تبني أصلا على الاحترام والثقة المتبادلة.

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 304 .

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 262 .

<sup>3</sup> صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010، ص 37.

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

ج- 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.

ح- توفير الظروف الصحية والنفسية داخل مكان العمل: من خلال تحسين إجراءات السلامة وعملية مرافقة 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 هالين وكروفت إلى وجود أبعاد متعددة في الجامعة، فهناك أبعاد تتعلق بسلوك أعضاء هيئة التدريس، وأبعاد تتعلق بسلوك الإداريين، فبعد أعضاء هيئة التدريس، يتضمن عنصر التفكك، والذي يشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس لا يعملون سوياً 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 والصدقات داخل الجامعة. كما يشمل بعد سلوك الإدارة، على عنصر العزلة والذي يشير إلى سلوك الإدارة الذي يتسم بال رسمية من خلال اللوائح والإجراءات، وعنصر التأكد على الإنتاج والذي يشير إلى الإشراف المحكم على مجموعة العمل، بالإضافة إلى توجيه الدائم لهم ومع هذا فإن الإدارة لا تحاول الاستفادة من آرائهم وأفكارهم. كما يشمل هذا البعد على عنصري الاعتبار والدفع والذان يشيران إلى سلوك الإدارة للتعامل مع العاملين بطريقة ودية وتسهيل إجراءات العمل.

والجدير بالذكر أن نموذج هالين وكروفت المحدد الأبعاد المناخ 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، وتتمثل هذه العوامل في:

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

كما أنه يحفز على العطاء والبقاء بخلاف النمط الأوتوقراطي المنفرد الذي يوحى بالتسلط ويحد من المشاركة ويشيع الملل في النفوس<sup>1</sup>.

فنمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل أي إدارة وفي أي مستوى، وطبيعة العلاقات، ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها واهتمامها بأوضاعهم واهتماماتهم ومشاكلهم، وإصغائها لاقتراحاتهم وأفكارهم المتعلقة بمجال العمل وأجوائه، كل ذلك يؤثر على مدى شعور العاملين بالانتماء والولاء وعلى مستوى إخلاصهم وأدائهم في العمل، وبالتالي على نتائج العمل برمته إيجاباً أو سلباً، ولهذا تولي كل القيادات المستتيرة جانبا كبيرا من العناية بهذه العلاقات من خلال الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين<sup>2</sup>.

**(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، فلا بد أن تكون هذه السياسات والممارسات نابعة من أهداف المنظمة أن تتسم بالمرونة والثبات النسبي، ويجري توضيحها لجميع العاملين بشكل مستمر حتى لا يساء فهمها، كما تشمل أيضا 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 ومراكز اتخاذ القرار، ويؤدي اعتماد هيكل تنظيمي مرن عادة إلى إتاحة فرص المشاركة والإبداع للعاملين، أما الهيكل غير المرن فإنه لا يتيح 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 مناخا استغلالي غير متعاون بين الأفراد والإدارة.

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

<sup>1</sup> عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، مطابع دار الشرق، الجزء الرابع، الدوحة، 1998، ص 65.

<sup>2</sup> الوناس مزياني، مرجع سبق ذكره، ص 27.

**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 تقليص حالات السأم وزيادة الروح المعنوية للأفراد، وهنا يجب تشجيع دوافع العمل الذاتية والتي تعتمد على ثلاث عوامل نفسية هي<sup>1</sup>:

- شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه.
- شعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به.
- المعرفة التامة بالنتائج الحقيقية 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 مرن 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 الأداء<sup>2</sup>.

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 الأحاسيس الداخلية نابعة من فهم الشخص لموقف العمل، ويحاول الفرد تحقيق أهدافه والتخفيف من حالات القلق من خلال<sup>3</sup>:

- تعديل السلوك الذي يحقق إشباع الحاجات غير المحققة فعلا.
- تعديل إدراكه الخارجي من خلال إهمال التأثيرات الخارجية.
- تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاق العامل، فيتولد في نفسه شعورا بالذنب وتأنيب الضمير مما ينعكس على أدائه وتواصله مع العاملين في المنظمة<sup>4</sup>

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

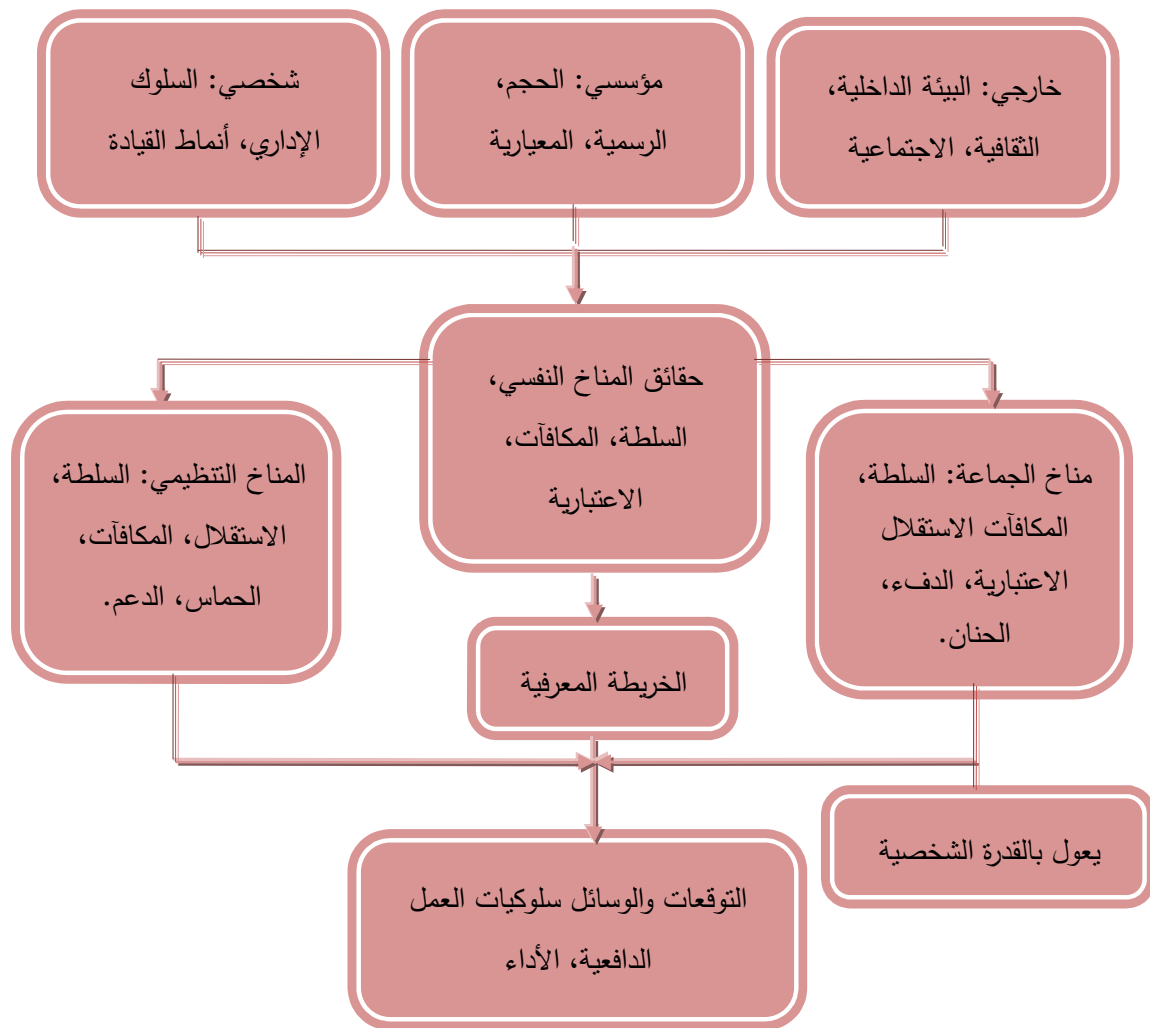
<sup>1</sup> محمد الصيرفي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الجزء الرابع، الإسكندرية، مصر، 2009، ص227.

<sup>2</sup> عبد الله الطجم، طلق السواط: السلوك التنظيمي، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2012، ص251.

<sup>3</sup> صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص50.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، التحليل على مستوى المنظمات، المرجع السابق، ص228.

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 إجمالاً، وضع أهم العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (05): العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup>: محمد طعمانة، أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد 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، فأى 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 رافقت موضوع المناخ التنظيمي، وهذا نظرا لتوسع 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 انطلاقا من عناصره، ويعتبر الهدف الأساس من قياس المناخ التنظيمي هو معرفة مكان الخلل في المناخ السائد وتحديد طرائق تحسينه.

#### المطلب الأول: مناهج قياس المناخ التنظيمي:

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

**1) مداخل قياس المناخ التنظيمي:** تعددت رؤية الكتاب لطبيعة وماهية 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 و 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.

<sup>1</sup>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 المشكلة للمناخ التنظيمي وقياسها، ومن بين هذه الاستبيانات نذكر:

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

### " Organizational climat Description Questionnaire (OCDQ) "

وهو مكون من ستة متغيرات: القيادة؛ الدافعية؛ الاتصالات؛ اتخاذ القرار، وضع الأهداف والرقابة، ويشير الكاتبان 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)

ويؤكد على نفس المتغيرات السابقة، إلا أنه يركز على الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم<sup>1</sup>.

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

- متغيرات سببية: وتشتمل على متغيرات هيكلية ومتغيرات القيادة.
- متغيرات هيكلية: درجة تحديد الأهداف؛ تركز القرار؛ مشاركة الأفراد.
- متغيرات القيادة: مدى استجابة الأفراد لرئيسهم؛ تميز الأهداف؛ العمل الجماعي؛ إشراك المرؤوسين في القرار

- متغيرات سببية وسيطية: المتغيرات التي تتعلق بدرجة الثقة بين الرئيس والمرؤوس.
- متغيرات وسيطية: وتقيس درجة تأثير سلوكيات الرئيس على الأفراد ويتم قياسها من خلال خمسة أبعاد هي: نوعية وجودة الاتصالات؛ الرغبة في العمل الجماعي؛ انطباق المرؤوسين 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 والمنظمات بصفة عامة، ويحوي الاستبيان على خمسين سؤال تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة حسب لتوين (الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، الدفء، الدعم والتشجيع، المعايير، المخاطرة، إبداء الرأي، الانتماء).

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

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

<sup>1</sup> Luc Brunet: climat organisationnel et efficacité de sept polyvalentes au Québec en milieu métropolitain, Revue de sciences de l'éducation, Vol 19, N° 3.1993, P.490

الاتصال، التوزيع الجيد للسلطة، استخدام الموارد، تماسك الجماعة، الروح المعنوية، التحديث، 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 المشكلة 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 وتعليمية تربية في آن واحد، فهي بذلك تتسم بخصائص مميزة تجعلها ذات طابع خاص في أهدافها وأنشطتها ومكوناتها وفي إفرازاتها، بما يجعل مناخها التنظيمي أكثر حركية ودينامكية وانفتاحا على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء.

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

فعضو 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، ويتطلب أيضا معرفة دقيقة لاحتياجاته ومشاكله داخل قاعة التدريس، وتوفير مناخ جيد لزيادة مستويات التلقي والتعليم والبحث، وتسهيل مختلف الإجراءات الإدارية الكفيلة بإنجاح عملية تدرس الطالب الجامعي.

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

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

كما أن نظرة الفرد ومدركاته، جزء هام في تشكل المناخ التنظيمي، أي أنه كلما كان المناخ الجامعي السائد أكثر التزاما وانضباطا، وأكثر قدرة على التطور والتحسين والجودة، فإن هذا الأمر ينعكس إيجابا على الفرد وعلى الجماعة على حد سواء، مما يزيد في ترصين السلوك السائد ودافعية أكثر نحو انجاز الأعمال. كل هذه الخصوصية في المناخ الجامعي، والتي تتسم بالتعقيد وتداخل الكثير من العناصر المشكلة له، يجعل من تشخيص المناخ الجامعي السائد وإيجاد طرق تحسين له أمرا مهما ومطلب ضروري لإنجاح العملية التعليمية الجامعية، وتلعب القيادة الجامعية هنا دورا مهما في القيام بهذا الجانب

**(2) طرق تحسين المناخ الجامعي:** يعتبر تحسين المناخ التنظيمي السائد من أولويات الإدارة الجامعية، نظرا 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 نذكر منها<sup>1</sup>:

- 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 التنبؤ وعدم القدرة على مسايرة التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية.

• زيادة النفقات: بسبب طول السلم 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
- النقل 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"<sup>2</sup>؛ وتؤدي برامج التدريب لأعضاء هيئة التدريس والموظفين على حد سواء إلى الرفع من مستوى الثقة لدى الأفراد وقابليتهم نحو التعلم،

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

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، 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 الجامعة<sup>1</sup>.

**ت- الاتصال الفعال:** الجدير بالذكر هنا أنه كلما اهتمت الإدارة الجامعية بإقامة العلاقات الجيدة مع العاملين، كلما زاد اهتمامها بتحسين جودة الاتصالات القائمة في المنظمة<sup>2</sup>، فالإتصال له تأثير مباشر وفعال على أداء العاملين في الجامعة، فمن خلال الإتصال تعرف دوافع العاملين واحتياجاتهم ومدى رضاهم عن العمل<sup>3</sup>، وبالتالي العمل على إشباع هذه الحاجيات وحل مشاكلهم. كما يساهم الإتصال الفعال في ضمان التفاعل والتبادل المشترك وتوجيه السلوك نحو الأهداف المسطرة، الأمر الذي يساهم في إيجاد جو عمل يتسم بالوضوح والصراحة والتفاعل الايجابي، 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، التدعيم<sup>4</sup>)، 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 المرؤوسين<sup>5</sup>. 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 الايجابي والتأثير الايجابي في الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة ككل<sup>6</sup>.

**ج- المشاركة في اتخاذ القرار:** تؤدي عملية مشاركة الفاعلين على مستوى الجامعة في عملية صنع القرار إلى تحقيق مجموعة من الايجابيات، التي تؤثر بشكل كبير على نمط المناخ السائد فيها، ولعل أهم هذه الإيجابيات نذكر<sup>7</sup>:

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

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 437-438.

<sup>2</sup> جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب وترجمة، رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل على بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 350.

<sup>3</sup> الحاج راند، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 184.

<sup>4</sup> محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، الطبعة الأولى، القاهرة، 2005، ص 228.

<sup>5</sup> محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص 350.

<sup>6</sup> فؤاد نحيب الشيخ، يحي سليم، القيادة والإبداع، دراسة ميدانية على منظمات الإتصال في اليمن، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد الأول، السعودية، 2009، ص 76.

<sup>7</sup> زكريا الدوري، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 110.

- إثراء النقد والنقد الإيجابي وإحلال روح العمل الجماعي محل الفردية والأنانية.
- الرفع من مستوى الرضا لدى الأفراد وبالتالي التخفيف من معدلات الدوران<sup>1</sup>.

ح- **الاهتمام بالسياسات العامة للجامعة:** من خلال وضع سياسات جامعية تتميز بالمرونة في اتخاذ القرار وتتلاءم 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

- ترسيخ ثقافة 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.
- المرونة 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 والعلائقية

- سياسة المكافأة والأجور والحوافز / وسياسات تقييم الأداء للأستاذ الجامعي والطلّاب.
- طرق إدارة الأزمات والصراعات في العمل.
- العمل بروح الفريق.
- العلاقات الاجتماعية، الإنسانية.

<sup>1</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 95.

<sup>2</sup> دانيا ياسين ببيدس، دور إدارة الموارد البشرية والمناخ التنظيمي في تفعيل عملية التوظيف 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 مترابط معقد، نظرا لترابط العديد من العناصر المشكلة له، وبسبب اختلاف هذه العناصر وتزواجها بين العنصر المادي المحسوس والعنصر المعنوي غير المحسوس، مما يجعل عملية ضبط المفهوم أكثر تعقيداً وصعوبة.

وقد أدى اختلاف بيئات 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 تشكل 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 تسلطي أو مناخ مفتوح.

وباعتبار مؤسسات التعليم العالي منظمات مفتوحة على محيطها الداخلي والخارجي، ونظرا كذلك لأهمية الدور المتنامي للجامعة وتأثيراتها المختلفة، فإن القيام بتشخيص مناخها يعتبر أمراً ضرورياً ومهماً، نظرا لتأثيرات المناخ التنظيمي على الأداء الكلي للإدارة الجامعية، أعضاء هيئة التدريس والطلبة على حد سواء، ويتأتى 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:

الخطار النظري

للمواطنة التنظيمية.

## 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 الثمانيات على يد Demis W. Organ، والذي كان يعتبر من الباحثين الذين أسهموا في ظهور هذا المفهوم بمعناه الإداري، وبالرغم من ذلك لم يتفق الباحثين على مفهوم دقيق لهذا المصطلح.

يعرف أرجان سلوك المواطنة التنظيمية على أنه "السلوك الفردي التطوعي الاختياري 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 ألسيتر فقد سماه السلوك غير المكلف أو غير المفروض، وعرفه أنه "تمط من أنماط السلوك يقوم به العامل، وهو غير مكلف به رسمياً ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمؤسسة" عرفه روبنز **Robbins** بأنه "السلوك غير الإعتيادي الذي لا يعد جزءاً من متطلبات العمل الرسمي، ويؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة"<sup>1</sup>

يعتبر Bateman و Organ 1983 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 طرحه (Organ 1988) حيث عرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "السلوك الفردي التطوعي الاختياري غير المعترف به بشكل مباشر أو صريح في النظام الرسمي للمكافآت ويسهم في مجمله 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"<sup>2</sup>

مما سبق فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي مجموعة من السلوكيات التطوعية والاختيارية، 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.

<sup>1</sup> حقيقة كلثوم، دور الأنماط القيادية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية طب العيون صداقة الجزائر كوبا بورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2017، 2018، ص 11.

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



**المطلب الثاني: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:**

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

- 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 المهمات، 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 المواطنة التنظيمية بالنسبة للأفراد من خلال توفير القدرة على الإبداع والابتكار عن طريق تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد، مما يعزز الدافع للإنجاز وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، ما يوفر الفرصة للأفراد لاختبار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- في حين تتمثل أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للمنظمة في انخفاض معدلات دوران العمل والغياب مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي وازدياد معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية، مما يزيد من ارتفاع مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية، وتعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي ما بين الأفراد وتخفيض الصراعات السلبية في المنظمة<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:**

- مما سبق عرضه لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يمكن التوصل إلى مجموعة من السمات والخصائص كما يلي:
- أن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات، والأعباء الوظيفية، وهو زائد عما 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.

<sup>1</sup> د. بوراس اسية، مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، مجلة الابراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة برج بوعريريج العدد - 30 ديسمبر 2018، ص288.

◀ شمولية سلوك المواطنة لأكثر من نمط سلوكي، فهو يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طوعية من ناحية، ومن أمثلة ذلك ( مساعدة الفرد لزملائه بالعمل، تقديم الاقتراحات الخلاقة، تحسين وتطوير مستوى الأداء، عدم إضاعة الوقت) ومن ناحية أخرى هناك سلوكيات يتمتع الفرد عن ممارستها طوعية 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 أفضلية وميزة تنافسية.

◀ أن هذا السلوك هو مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحدا، وتختلف هذه الأفعال من منظمة لأخرى ومن مجتمع لآخر، وفقا لطبيعته وشكل القوانين واللوائح المحددة لما هو رسمي في العمل وما هو تطوعي أو إضافي.

◀ أن هذا السلوك يعكس ولاء الفرد للمنظمة وانتمائه إليها ورغبته الأكيدة في البقاء بها، وفي الارتقاء بالمنظمة التي ينتمي إليها.<sup>1</sup>

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

◀ أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يرتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي لثلاثة أسباب:

✓ سلوك المواطنة غالبا 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 ويأخذه في الاعتبار عند التقييم الشخصي لأداء الفرد، إلا أن الرابط بين ذلك السلوك والمكافآت يكون ضعيفة للغاية.

✓ أن ممارسة الفرد لسلوك المواطنة 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 المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي، وبالتالي لا يمكن أن يعاقب الفرد على امتناعه عن عمل تطوعي.<sup>2</sup>

ويمكن حصر هذه الخصائص في النقاط الآتية:

▪ **طوعية:** هي سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد أي أنه ليس مفروضا في نظام توظيف الوظائف.

<sup>1</sup>لعلوي فارس، مرجع سابق، ص 30

<sup>2</sup>لعلوي فارس، مرجع سابق، ص31.

- 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 للآخرين سواء كانوا أفراد أو منظمات.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: الأبعاد والعوامل المؤثرة في المواطنة التنظيمية.

### المطلب الأول: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

تتكون سلوكيات المواطنة التنظيمية من خمسة أبعاد أساسية وذلك كالآتي:

**(1) الإيثار: (Altruism)** وفي هذا البعد يقوم العامل بتقديم المساعدة لشخص آخر بشكل طوعي آخذاً 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 طواعية 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.<sup>2</sup>

**(2) الكياسة: (Courtesy)** يعبر هذا البعد عن حجم الدور الذي يقوم به الفرد لمنع المشاكل التي من الممكن أن تعترض زملاءه في العمل، وذلك عن طريق تقديم النصيحة وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين، ويعكس هذا البعد أيضاً رغبة الفرد في المبادرة بالتواصل مع الآخرين قبل اتخاذ أية 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 يترتب 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 رسمية 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 رقيب أو محاسب.

<sup>1</sup> كمال بريايوي، إلياس سليمان، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة نفضال بشار، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 8 العدد 1، جانفي 2017، جامعة الأغواط، ص 173.

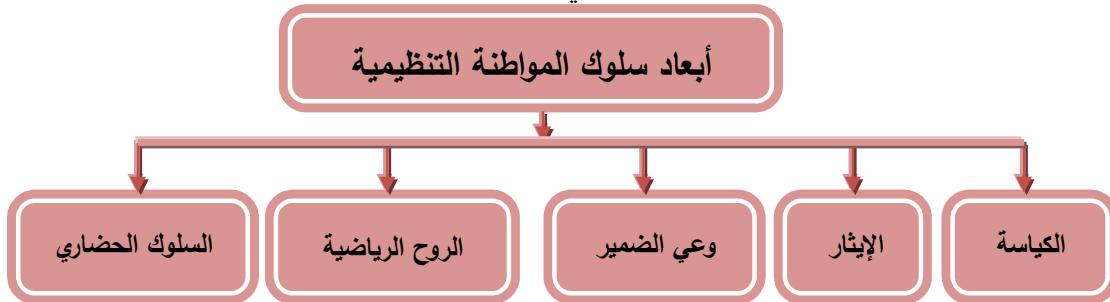
<sup>2</sup> بن يحيى عز الدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، المجلد 4، جوان 2017، ص 249.

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

**(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 العادية، ووضع الأعذار للمنظمة وعدم محاولة إظهار تقصيرها، ومن الواضح أن تقبل الفرد لذلك الإحباط في الوظيفة دون تذمر أو شكوى يمكن أن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر وأن يؤدي إلى تفرغ كل من القائد والمروءوس لحل مشاكل العمل الحقيقية، 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.<sup>2</sup>

**(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 تعقدها إدارة المنظمة أو التقدم بمقترحات جديدة لتطوير طرق العمل أو المساهمة في مناقشة الموضوعات والقضايا التي تواجه جماعة العمل والمنظمة.<sup>3</sup>

وهناك من سماها "فضيلة المواطنة" 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 وتأييد العمل بصورة تساعد في المحافظة على صورة المنظمة.<sup>4</sup>



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

<sup>1</sup>د.بومنقار مراد، د. شلابي زهير، الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية نظرية، مجلة العلوم الاجتماعية العدد 19، جويلية 2016، ص 120.

<sup>2</sup> فيروز زروخي، عبد القادر قطاف، أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريش، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 01 القسم (أ) العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، ص 157.

<sup>3</sup>لعلوي فارس، مرجع سابق، ص 34، 35.

<sup>4</sup> بن يحيى عز الدين، مرجع سابق، ص 250.

**المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية:**

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

**(1) العوامل الشخصية:**

أ- **عمر العامل ومدة خدمته:** حيث يعتبر عمر العامل ذو تأثير واضح في سلوك المواطنة التنظيمية، إذ أن العوامل المؤدية لسلوك المواطنة 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.<sup>1</sup>

أما فيما يخص مدة خدمة العامل فقد تبين أن لها علاقة سلبية مع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يظهر العاملون الجدد مستوى مواطنة تنظيمية مرتفع مقارنة بالعاملين القدامى 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 للخبرة 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 يتعاضد شعور العامل لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

ج- **الدوافع الذاتية للعامل:** تعرف الدوافع 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 حوافز مادية، فالعامل الذي يتمتع بدوافع ذاتية مالية للعمل التطوعي سيكون موجهاً أكثر من غيره للقيام بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، لأنها تسهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الإنجاز وتحقيق الذات .

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

<sup>1</sup> لعلاوي فارس، مرجع سابق، ص 35.

**د- المركز الوظيفي للعامل:** تشتمل عوامل المركز الوظيفي على منصب ومركز العامل في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فالعاملون الذين أمضوا خدمة طويلة في العمل بالمنظمة يصبح لديهم قنوات معينة في أدائهم لعملهم، كما تصبح لديهم علاقات ضمنية وروابط قوية مع العاملين الآخرين في المنظمة مما يولد لديهم مشاعر إيجابية تنعكس على سلوكيات دورهم الإضافي نحو منظماتهم، كما كشفت الأبحاث أن تولي المناصب العليا تزيد من سلوك المواطنة 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.<sup>1</sup>

## (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 ولا بد من أن تكون أهداف الفريق واضحة لجميع الأعضاء حتى يكتب له النجاح، فهو بمثابة محطة توليد الطاقات الكامنة لدى الأفراد ويتوجب 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 وقشله يعتبر فشل كل عضو أيضاً، وعليه فإن المشاركة الإيجابية تمنح مجموعات العمل صلة قوية بالمنظمة تؤدي إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

**ب- طبيعة الوظيفة:** تعرف الوظيفة بمجموعة من الواجبات والمهام والمسؤوليات، ولكل وظيفة دورها الواضح في المنظمة وكل عامل مطالب بأداء 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 تتوفر 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 ويمنحه الشعور بالراحة والرضا، والاستقرار الوظيفي، والانتماء التنظيمي مما يؤثر إيجاباً في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة ككل.

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

<sup>1</sup>لعلوي فارس، مرجع سابق، ص36.

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

## المبحث الثالث: محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية.

### المطلب الأول: محددات سلوك المواطنة التنظيمية.

لقد عكف الكثير من الباحثين والدارسين الأكاديميين في مجال الفكر الإداري والسلوك التنظيمي على دراسة سلوك المواطنة 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 السلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي:<sup>2</sup>

#### (1) الرضا الوظيفي :

يعد مفهوم الرضا من أهم المفاهيم الإدارية التي تم بحثها مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية، وبقصد به إجمالاً الحالة العاطفية الايجابية 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 المواطنة التنظيمية على أن هناك علاقة معنوية ايجابية توضح أن الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لسلوك المواطنة 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 الجداء الذي يحصل عليه بشكله المادي والمعنوي، فإذا كان الجداء الذي يحصل عليه مساوياً أو يفوق ما ينتظره، فإن الفرد يكون راضياً والعكس بالعكس.<sup>3</sup>

#### (2) العدالة التنظيمية:

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

<sup>1</sup> علاوي فارس، مرجع سابق، ص 37

<sup>2</sup> شلابي وليد، مرجع سابق، ص 74

<sup>3</sup> كريمة ميري، تحديات تبني سلوك المواطنة التنظيمية في مهنة التدريس في المؤسسات الجامعية الجزائرية، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، العدد 1، المجلد 12، 2021، ص 536.



المستويين الوظيفي والإنساني، كما يعرفها Tatum & Eberlin، 2008، القيمة المحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة<sup>1</sup>.

يتكون مفهوم المواطنة التنظيمية من ثلاث أبعاد " العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، ويعني مفهوم العدالة عموماً مدى إحساس وشعور الموظف بالعدالة التنظيمية وكشفت العديد من الدراسات على وجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا ناتج عن إحساس الموظف بالمساواة والإنصاف والذي يشعرهم بالمسؤولية اتجاه منظماتهم وبالتالي الانخراط في الكثير من الأعمال التطوعية

### (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، ومما لاشك فيه أن سلوك المواطنة التنظيمية للقيادة الإداريين ينعكس على ممارسات المرؤوسين الذين يستلهمون الإرشاد والتوجيه من رؤسائهم.

### (4) عمر الموظف:

توضح العديد من البحوث في المجال السلوكي أن لعمر الموظف دور كبير في تحديد سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فقد اتضح أن الموظفين صغار السن تقريباً يظهرون سلوكاً تطوعياً أكثر من كبار السن، فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل، وعليه فإننا نجد أن الموظفين كبار السن هم بحاجة أقل للإنجاز وتحقيق الذات والانتماء الاجتماعي وبناء العلاقات الإنسانية، الأمر الذي يؤثر على اتجاهاتهم نحو أنفسهم ونحو العمل ونحو زملائهم ومن هذا المنطلق يمكننا القول أن العوامل الشخصية المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية تختلف باختلاف أعمار الموظفين.

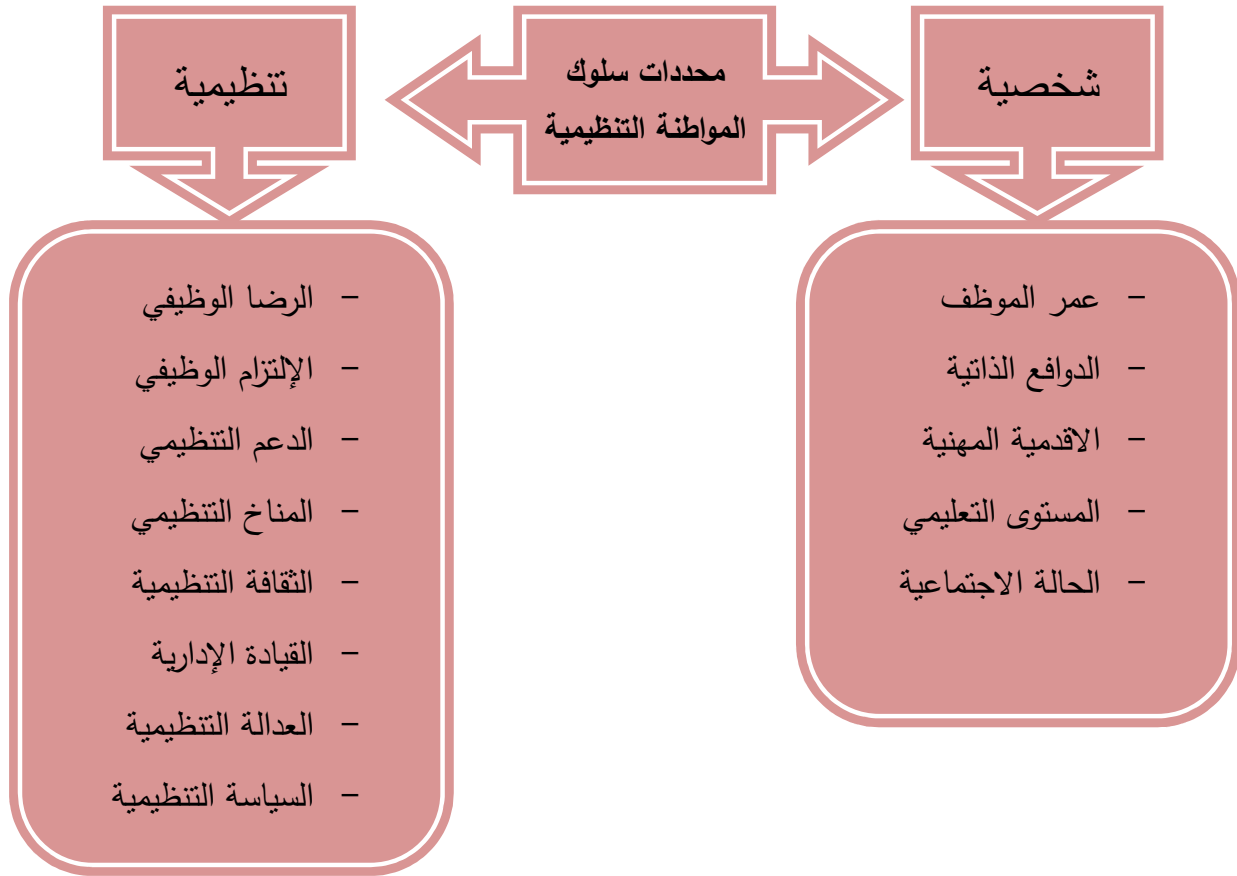
### (5) الدوافع الذاتية:

ويقصد بها حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك القوى الكامنة والعمليات النفسية المحددة للسلوك الإنساني عموماً، فهي القوى الداخلية المحركة للفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية خارجية، حيث تقوم عملية التحفيز هنا على أساس العمل نفسه، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بانخراط في الأعمال التطوعية في عمله خارج الدور الموصوف له رسمياً في منظمته، ويمكن القول أن الموظف الذي يمتلك دوافع ذاتية عالية يكون ميالاً أكثر من غيره إلى الممارسات التطوعية، وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الإنجاز وتحقيق الذات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> د. حسن عبدالسلام علي عمران، د محمد محمد الساكت بلقاسم، أ . فتحية محمد عيسى الهوني، دور العدالة التنظيمية في المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد - جامعة سبها، مجلة الدراسات المالية، والمحاسبية والإدارية العدد التاسع، جوان 2018، ص271.

<sup>2</sup> شلابي وليد، مرجع سابق، ص75، 76.





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 يساهم 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 المعقدة التي تعيشها منظمات اليوم، وما تحتاجه من تقديم السلع والخدمات بأقل التكاليف لمواجهة 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 ويوجهها نحو خدمة الأهداف الإنتاجية.<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> شلابي وليد، مرجع سابق، ص72

## أ- تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاجية الزملاء:

إذ ينعكس أثر المساندة والمعاونة التي يقدمها الزملاء لبعضهم البعض في الإرتقاء بمستوى الأداء المهني من خلال تبادل الخبرة والمهارة الفنية مما ينعكس إيجاباً على المنظمة، ويعظم الاستفادة من الطاقة البشرية ويساهم في تنميتها وتدريبها ويساعد على انتشار السلوكيات المرغوبة في العمل والتي تنبع من شيوخ روح التعاون الجماعية وتبادل المعرفة الفنية بين الزملاء داخل التنظيم.

## ب- تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاج الإدارات المختلفة:

من خلال إفراح 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 المتمركز حول العمل والإنجاز بدل أن تضع الجهود في الصراعات والمشاكل الشخصية التي تستنزف جهود المنظمة مما ينعكس سلباً على الأداء الكلي للتنظيم.

## ت- تأثير سلوك المواطنة 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 المواطنة التنظيمية تسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

- توفر المرونة التي تحتاجها المنظمة لتسيير شؤونها حيث أن المنظمة التي تقيد نفسها بحدود الأدوار الرسمية تتسم بعدم المرونة، وعدم مواجهة الظروف المتغيرة.
- تنشيط 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 للإمكانات المتاحة وتقليل الإهدار لها.
- المحافظة على ممتلكات المنظمة.
- تعمل على تحقيق التنسيق بين الجهود والأنشطة المبذولة من جانب أعضاء الفريق من ناحية وجماعات العمل من ناحية أخرى.

<sup>1</sup> شلابي وليد، مرجع سابق، ص73

◀ تزيد من قدرة المنظمة على الاستقطاب للعنصر البشري والمحافظة عليه من خلال جعل المنظمة مكان أكثر جاذبية للعمل وتقليل معدل دوران العمل وتقليل المخاطر المهنية والشكاوي العمالية.<sup>1</sup>

## (2) أهم معوقات سلوك المواطنة التنظيمية:

ونظرا للأهمية المرجوة من سلوكيات المواطنة التنظيمية في نجاح التنظيمات الحديثة من تحقيق التنافسية والريادية، دفع بالساشرين على شؤون هذه المؤسسات التنظيمية إلى تكثيف البحث والدراسة محاولين التعرف على أهم العقبات والمعوقات التي تحول دون سلوك المواطنة التنظيمية لدى طاقمهم البشري. ولعل أهم المعوقات نوردتها كما يلي:

- ◀ 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 الايجابية نحو العمل الرسمي فما بالك بسلوكيات التطوع الإضافية.
- ◀ عدم سعي المنظمة إلى إرضاء العاملين لديها معنويا وماديا، 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 أمرا تستطيع المنظمة اختياره أو أن تتخلى عنه، بل هو حتمية لا يجب إهمالها ولا يمكن تجاهلها، وهو ما يتحقق لدى المنظمات التي تتطلع لنجاح الأداء، وبتأثيره أيضا 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 المواطنة التنظيمية حين تقتصر إدارة المنظمة إلى إحلال العدالة التنظيمية بين جميع أفراد المؤسسة، مما يولد لدى الفرد شعور بالانتقاص والظلم بالمقارنة مع زملائه،<sup>2</sup> الأمر يدفع بالعاملين إلى تبني سلوكيات تصب في مجملها نحو الإنتقام من الإدارة غير المنصفة بتعمد عدم التقاني والإخلاص، في حين لو تم تحقيق العدالة التنظيمية لكان ذلك أكبر محفز للمواطنة التنظيمية.
- ◀ أن المنظمات الناجحة تتطلب موظفين يعملون أكثر من الواجبات المناطة بهم، وأن يقدموا أداء أعلى من المتوقع، خاصة مع المنظمات المعاصرة التي تعمل في بيئة 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.

<sup>1</sup> شلابي وليد، مرجع سابق، ص 74

<sup>2</sup> شلابي وليد، مرجع سابق، ص 80

◀ أن القيم والاتجاهات التي يحملها المتقدمون إلى شغل 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 الأكاديمية بل الجوانب القيمية والمهارية للطالب العمل ولتجاوز هذه المعوقات وتنشيط مفعولها.

وقدم الباحث كالام kalam في دراسة بحثية في هذا المجال إجراءات تنظيمية على المؤسسات أن توليها اهتماما بالغ للرفع من مستويات ممارسة سلوك المواطنة 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 اجتماعيا في المنظمة، كي تغدو المنظمة أسرة واحدة مما يحفز الموظف إلى التشارك والاندماج والإبداع .
- التركيز على حاجيات العاملين وفسح المجال لإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار، حيث أن المشاركة تدفع بالعاملين إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شلابي وليد، مرجع سابق، ص81.

الفصل الثالث:

الدراسة التحليلية

والاختبار الفرضيات.

**تمهيد:**

تعتبر الدراسة الميدانية من الجوانب المهمة في عملية معرفة ، توضيح مختلف العلاقات والآثار التي تنطلق منها كل دراسة، وهذا انطلاقاً من إشكاليها المطروحة و فرضياتها الموضوعية، و تسهم 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 توافق مع هذه الدراسة .

إن تبيان تحقق الأهداف سألغة الذكر، يتطلب منا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسة، هي:

**المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية**

**المبحث الثاني: عرض ومناقشة التحليل الوصفي لمحاور الدراسة؛**

**المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.**

## المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية:

يشير روبرت (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 المعلومات<sup>1</sup>، فالدراسة الميدانية تمكن من تحصيل تقنيات وأساليب، وتحديد مختلق 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 ومقترحات 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 وعينته.

### المطلب الأول: منهج الدراسة وأدواتها

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

#### 1) منهج الدراسة:

يعرف المنهج العلمي على أنه: "بمجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة ، فقد تكون هذه الحقيقة جديدة، أو أن الباحث يرغب بإيصالها للآخرين بلغة يفهموها، فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية"<sup>2</sup>. 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، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً، فالتعبير النوعي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى<sup>3</sup>، واعتماد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة هو توافقه مع طبيعة الموضوع المدروس، فالمنهج الوصفي التحليلي أسلوب يركز على الجمع بين الجانب الكمي والنوعي (تقارير ووثائق عن واقع المؤسسات الجامعية

<sup>1</sup> خليل شرقي، مرجع سبق ذكره، ص 214.

<sup>2</sup> أحمد الرفاعي، منهج البحث العلمي، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2005، ص 121

<sup>3</sup> عبد المجيد قدي، أسس البحث في العلوم الاقتصادية والإدارية-الرسائل والأطروحات، الطبعة الأولى، دار أبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، 2009، ص 50.

الجزائرية، الملاحظات، الاستبيان، المقابلات ) من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، ثم تحليلها 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 لبيانات بطرق مختلفة، وإجراء مختلف التحليلات الإحصائية على هذه البيانات.

### أ- أدوات جمع البيانات:

تم استخدام الاستمارة 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.<sup>1</sup>

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.<sup>2</sup>

كما تعرف الاستمارة على أنها: " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع، أو مشكلة، أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"، ويجب أن تتسم أسئلته بالوضوح والدقة والابتعاد عن الغموض و اللبس.<sup>3</sup> هذا اعتمادا وقد مر إعداد 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 استمارة الدراسة في ثلاثة محاور رئيسية، هي:

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

**المحور 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)

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

<sup>2</sup> أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة المركزية، القاهرة، 1996، ص335.

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



**المحور الثالث:** تضمن (21) عبارة تتعلق بقياس مستوى المواطنة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجامعية من وجهة نظر عينة الدراسة، (26.27.28.29.30.30.31.32.33.34.35.36.37.38.39.40.41.42.43.44.45.46).

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 معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 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، وفقا للقياس ليكرت (likert) الخماسي، وذلك بأن يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الاختيارات الآتية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، كما تم إعطاء كل اختيار من الاختيارات السابقة درجات الترجيح لكي يتم معالجتها إحصائيا، وذلك على النحو التالي:

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

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

- 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 (محايد) 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 كأداة لجمع البيانات كذلك، فمعايشتنا اليومية للجامعة وقيام الباحث بمختلف النقاشات بين أعضاء هيئة التدريس مكننا من معرفة أهم المشاكل والعراقيل والتحديات التي تواجه منظومة التعليم العالي، كما أن الاطلاع على مختلف التقارير والمؤشرات والتشخيصات المختلفة الصادرة عن مختلف الهيئات الرسمية وغير الرسمية والمختصين والمهتمين بمجال 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 فإما ترى ما هي أهم الأدوات الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل هذه البيانات؟

ب- 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.
- التكرارات والنسب 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.<sup>1</sup>

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 وفهما ومتابعة لموضوع البحث على المستوى العالمي والمحلي من جهة أخرى. بالإضافة إلى ذلك، فإن إقامة مختلف الملفات التي تشرح مضامين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية تتبع أساساً من اختصاص أساتذة الاقتصاد بمختلف شعبهم، الأمر الذي سمح لهم بالفهم العميق للإشكالات الحقيقية لواقع المؤسسات الجامعية الجزائرية، مما يسمح لهم من جانب آخر الإجابة على هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية.

<sup>1</sup> عبد الرحمن عدس و آخرون، البحث العلمي، دار مجدلاوي 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	التكرار	النسبة
ذكر	23	50,0
أنثى	23	50,0
المجموع	46	100,0

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	التكرار	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 (40-49) و (30-39) سنة حيث تمثل نسبتهم (39,1 و 34,8) 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	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	23	50,0
10 إلى سنوات 06 من	12	26,1
15 إلى سنة 11 من	1	2,2
سنة فأكثر 16	10	21,7
المجموع	46	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا 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 ( 06 إلى 10) سنوات بنسبة 26,1 بالمائة.

### 3) الاختبارات الإحصائية لثبات صدق المقياس.

نحاول في هذا الجانب معرفة صدق و بات المقياس، 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، 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	العبرة	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	0.00

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا 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	العبرة	الفا كرونباخ	درجة معنوية
1	الايتار	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 اعتمادا 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 وفقا لدرجة موافقتهم.

#### 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	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
0,900	1,89	14	28	1	1	2	تاك	1. تحديد المسؤوليات والمهام لعضو هيئة التدريس بشكل واضح ودقيق
		30,4	60,9	2,2	2,2	4,3	%	
0,890	1,91	13	29	1	1	2	تاك	2. تطبيق إدارة الجامعة

		4,3	2,2	2,2	63,0	28,3	%	اللوائح والقوانين بشكل حرفي
1,190	2,28	2	6	6	21	11	تك	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	تك	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	تك	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 اعتمادا 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 كالاتي:

1- جاءت العبارة رقم (5): (تربط 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:  $47,8 + 15,2 = 63\%$  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:  $45,7 + 23,9 = 69,6\%$  من مجموع المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (4): (توجد مرونة في العمل بين المستويات الإدارية في المؤسسة الجامعية) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1,98) بانحراف معياري قدره (0,977)، كما كانت نسبة الموافقة:  $43,5 + 34,8 = 78,3\%$  من مجموع المستجوبين.

4- جاءت العبارة رقم (2): (تطبق إدارة الجامعة اللوائح والقوانين بشكل حرفي) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1,91) بانحراف معياري قدره (0,890)، كما كانت نسبة الموافقة:  $63,0 + 28,3 = 91,3\%$  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 القيادية الجامعية في الجامعة:

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

1,010	2,85	1	15	8	20	2	تك	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	تك	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	تك	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 1	2,831 5	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للقيادة الجامعية						

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا 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 المستجوبين، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

1- جاءت العبارة رقم (3): (تمتلك القيادات الجامعية المهارات القيادية الكافية للتعامل مع أعضاء هيئة التدريس) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.26) بانحراف معياري قدره (1.084)، كما كانت نسبة الموافقين:  $26\% = 4.3 + 21.7$  من مجموع المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم (4): (توجد علاقة ثقة بين الإدارة الجامعية وبين أعضاء هيئة التدريس فيما يخص تطبيق إقامة التريصات خارج الوطن) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.85) بانحراف معياري قدره (1.135)، كما كانت نسبة الموافقة:  $50.5\% = 43.5 + 6.5$  من مجموع المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (7): (تعتمد القيادة الجامعية على معايير محددة في عملية تقييم الأداء لعضو هيئة التدريس) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.85) بانحراف معياري قدره (1.010)، كما كانت نسبة الموافقة:  $47.8\% = 43.5 + 4.3$  من مجموع المستجوبين.



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:  $39.1 = 30.4 + 8.7$  % 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:  $63 = 54.3 + 8.7$  % من مجموع المستجوبين.

6- جاءت العبارة رقم (1): (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:  $56.5 = 39.1 + 19.4$  % من مجموع المستجوبين.

7- جاءت العبارة رقم (6): (تنسق القيادات الجامعية مع أعضاء هيئة التدريس في مختلف الأنشطة الأكاديمية والبيداغوجية) في المرتبة السابعة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.50) بانحراف معياري قدره (1.049)، كما كانت نسبة الموافقة:  $55.3 = 39.1 + 15.2$  % 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:  $78.3 = 50 + 28.3$  % 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	تلك	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	تلك	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	تاك 3. تشجع الإدارة الجامعية في مؤسستكم على إجراء الاتصال مع كل الأطراف وفي كل المستويات
		1	10,9	13,0	56,5	19,6	%
1,159	3,11	6	10	18	7	5	تاك 4. هناك درجة وضوح عالية في الرسالة التي أتلّقاها من طرف الإدارة الجامعية سواء كانت توجيهات أو قرارات أو شروحات.
		13,0	21,7	39,1	15,2	10,9	%
1,244	2,91	7	7	12	15	5	تاك 5. تمتلك القيادات الجامعية في مؤسستكم قدرات ومهارات اتصالية تمكنها من حل المشكلات.
		15,2	15,2	26,1	32,6	10,9	%
0,71491	2,395 7	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للاتصالات التنظيمية					

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (10) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالاتصالات التنظيمية في المركز الجامعي جاءت موافقة، أي أن الاتصالات تجري بطريقة سهلة ومرنة بين الإدارة 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 المستجوبين كالآتي:

1- جاءت العبارة رقم (4): (هناك درجة وضوح عالية في الرسالة التي أتلّقاها من طرف الإدارة الجامعية سواء كانت توجيهات أو قرارات أو شروحات) في المرتبة الأولى من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.11) بانحراف معياري قدره (1.159)، كما كانت نسبة الموافقة:  $26.1 = 15.2 + 10.9$  % من مجموع المستجوبين.

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:  $10.9 + 32.6 = 43.5\%$  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:  $28.3 + 37 = 65.3\%$  من مجموع المستجوبين.

4- جاءت العبارة رقم (3): (تشجع الإدارة 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:  $19.6 + 56.5 = 76.1\%$  من مجموع المستجوبين.

5- جاءت العبارة رقم (2): (توفر الإدارة 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:  $32.6 + 58.7 = 91.3\%$  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 المرافق البيداغوجية بالوسائل والتكنولوجيا الحديثة لتأدية العمل كالحواسيب، وسائل العرض، الربط بالإنترنت
		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	تك	4. توفر الإدارة الجامعية
		2,2	2,2	10,9	50,0	34,8	%	مختلف الخدمات لعضو هيئة التدريس إلكترونيا
0,593	1,78	2	3	4	28	14	تك	5. تعمل الإدارة الجامعية
		2	2	8,7	60,9	30,4	%	على تسهيل وظيفة البحث من خلال الربط بمختلف المكتبات وقواعد البيانات العالمية
0,75482	2,2043	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للتكنولوجيا المستخدمة						

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم 11 أن عجابات أفراد عينة الدراسات على العبارات المتعلقة ببعد التكنولوجيا لاستخدمة 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 المستجوبين كالآتي:

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

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 المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.48) بانحراف معياري قدره (1.206)، كما كانت نسبة الموافقة:  $56.5\% = 34.8 + 21.7$  من مجموع المستجوبين.

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

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

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:  $91.3\% = 60.9 + 30.4$  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.

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

يتضح من الجدول رقم (12) أن اجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة لمحور المناخ التنظيمي السائد جاءت موافقة على هذا المحور بدرجة موافقة (2.40135) بانحراف معياري قدره (0.79667) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (1.80 إلى 2.60)، حيث جاء بعد القيادة في المرتبة الأعلى 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	تك	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	تك	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	تك	3. أقدم توجيهات للطلاب تساعد في تحصيلهم الدراسي
		10,9	13,0	6,5	47,8	21,7	%	
1,020	2,07	1	5	4	22	14	تك	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	تك	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	تك	6. أساعد زملائي ليؤدوا أعمالهم بكفاءة
		2	2	8, 7	65,2	26,1	%	

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

0,868	2,15	1	5	6	26	9	تك	14. احرص على العناية بالوسائل المستخدمة في التدريس.
		1	10,9	13,0	56,5	19,6	%	
1,159	3,11	6	10	18	7	5	تك	15. أساهم في حل النزاعات التي تنشأ بين الزملاء
		13,0	21,7	39,1	15,2	10,9	%	
1,244	2,91	7	7	12	15	5	تك	16. أؤدي أعمالاً زائدة غير مطلوبة مني والتي أعتقد بأنها تساهم في رفع المستوى التعليمي للمؤسسة.
		15,2	15,2	26,1	32,6	10,9	%	
0,900	1,89	2	1	1	28	14	تك	17. أتابع بانتظام قراءة الإعلانات والمذكرات والمراسلات التي توجهها إدارة الجامعة للعاملين فيها
		4,3	2,2	2,2	60,9	30,4	%	
0,890	1,91	2	1	1	29	13	تك	18. أرد على مراسلات الإدارة الموجهة إلي.
		4,3	2,2	2,2	63,0	28,3	%	
1,190	2,28	2	6	6	21	11	تك	19. أذاع عن سمعة جامعتي عندما ينتقدها الآخرون.
		4,3	13,0	13,0	45,7	23,9	%	



0,977	1,98	1	3	6	20	16	تك	20. أحرص على حضور جميع المناسبات التي تقيمها المؤسسة دون مراعاة لوجود الرقابة أو غيابها.
		2,2	6,5	13,0	43,5	34,8	%	
1,150	2,52	3	8	6	22	7	تك	21. أحرص على حضور اللقاءات والندوات التي تعدها المؤسسة.
		6,5	17,4	13,0	47,8	15,2	%	
0,71491	2,3957	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للمواطنة التنظيمية						

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

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

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

2- جاءت العبارة رقم (16): (أساهم في حل النزاعات التي تنشأ بين الزملاء) أودى أعمالا زائدة غير مطلوبة مني والتي أعتقد بأنها تساهم في رفع المستوى التعليمي للمؤسسة) 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 (21): (أحرص على حضور اللقاءات والندوات التي تعدها المؤسسة) في المرتبة الثالثة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.52) بانحراف معياري قدره (1.150)، كما كانت نسبة الموافقة:  $63\% = 47.8 + 15.2$  من مجموع المستجوبين.

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

- 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): (أتطوع بأداء 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 وقعوا 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 وقعوا في مشكلات في العمل) ورقم (19): (أدافع عن سمعة جامعتي عندما ينتقدها الآخرون). في المرتبة الثامنة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.28) بانحراف معياري قدره (1.004) للعبارة (08)، 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): (أقدام 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): (أتقيد 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): (أحرص 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): (أتطوع لمساعدة زملائي الذين يتغيبون 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 السادة 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): (أتابع بانتظام قراءة الإعلانات والمذكرات والمراسلات التي توجهها إدارة الجامعة للعاملين 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): (أقضي 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، الاتصالات التنظيمية والتكنولوجيا المستخدمة) على سلوك المواطن التنظيمية في المركز الجامعي، سنقوم باستخدام تحليل الانحدار البسيط لكل من الأبعاد الموضوعة، كما نتقوم 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 المواطن التنظيمية:

رقم	العبارة	R	R2	F	DF	B	SIG
		معامل ارتباط	معامل تحديد	المحسوبة	درجة حرية	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
1	تأثير الهيكل التنظيمي على المواطن التنظيمية	0,704	0.495	43.136	44	0.755	0.00
					1		
2	تأثير القيادة على المواطن التنظيمية	0,766	0.578	62.47	44	0.543	0.00
					1		
3	تأثير الاتصال على المواطن التنظيمية	0,530	0.281	17.216	44	0.551	0.00
					1		
4	تأثير التكنولوجيا على المواطن التنظيمية	0.736	0.541	51.938	44	0.754	0.00
					1		
5	أثر المناخ التنظيمي على المواطن التنظيمية	0.815	0.665	87.292	44	0.914	0.000
					1		

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS

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

1- وجود أثر للهيكل التنظيمي في تحقيق سلوك المواطن التنظيمية بالمركز الجامعي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.704) R عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) أما معامل التحديد (0.495) R2، أي أن ما قيمته (0.495) من التغيرات في مستوى سلوك المواطن 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 المواطنة بالمركز الجامعي بقيمة (0.755)  $F$  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 المواطنة التنظيمية في المركز الجامعي بميلة من وجهة نظر المبحوثين، ونثبت الفرضية ( $H_1$ ) التي تنص على أن الهيكل التنظيمي أثر في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية في المركز الجامعي بميلة من وجهة نظر المبحوثين

2- وجود أثر للقيادة الجامعية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية بالمركز الجامعي، إذ بلغ معامل الارتباط ( $R$  0.766) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) أما معامل التحديد ( $R^2$  0.578)، أي أن ما قيمته (0.578) من التغيرات في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المركز الجامعي ناتج عن التغير في القيادة الجامعية، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $B$  0.543) وهذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى القيادة الجامعية يؤدي إلى زيادة في سلوك المواطنة 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 ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الجامعية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية في المركز الجامعي بميلة من وجهة نظر المبحوثين، ونثبت الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

3- وجود أثر للاتصالات التنظيمية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية بالمركز الجامعي، إذ بلغ معامل الارتباط ( $R$  0.530) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) أما معامل التحديد ( $R^2$  0.281)، أي أن ما قيمته (0.281) من التغيرات في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المركز الجامعي ناتج عن التغير في الاتصالات التنظيمية، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $B$  0.551) وهذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى للاتصالات التنظيمية يؤدي إلى زيادة في سلوك المواطنة 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 المواطنة التنظيمية في المركز الجامعي بميلة مرفوضة من وجهة نظر المبحوثين، ونثبت الفرضية ( $H_1$ ) التي تنص على أن للاتصالات التنظيمية أثر في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية في المركز الجامعي بميلة من وجهة نظر المبحوثين

4- وجود أثر للتكنولوجيا المستخدمة في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية بالمركز الجامعي، إذ بلغ معامل الارتباط ( $R$  0.736) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) أما معامل التحديد ( $R^2$  0.514)، أي أن ما

قيمته (0.514) من التغيرات في مستوى سلوك المواطنة 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 المواطنة بالمركز الجامعي بقيمة (0.754) ويؤكد 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 (H0) والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتكنولوجيا المستخدمة في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية في المركز الجامعي بميلة من وجهة نظر المبحوثين، ونثبت الفرضية (H1) التي تنص على أن للتكنولوجيا المستخدمة أثر في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية في المركز الجامعي بميلة من وجهة نظر المبحوثين.

5- وجود أثر للمناخ التنظيمي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية بالمركز الجامعي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.815) R عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) أما معامل التحديد (0.665) R<sup>2</sup>، أي أن ما قيمته (0.665) من التغيرات في مستوى سلوك المواطنة 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 المواطنة بالمركز الجامعي بقيمة (0.914) ويؤكد 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 (H0) والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمناخ التنظيمي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية في المركز الجامعي بميلة من وجهة نظر المبحوثين، ونثبت الفرضية (H1) التي تنص على أن للمناخ التنظيمي أثر في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية في المركز الجامعي بميلة 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 (الهيكل 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 إجمالاً كل ما كان المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسات الجامعية يتسم بالإيجابية وبالقدرة 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 المواطنة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

وخلصت الدراسة إلى أن موضوع المناخ التنظيمي هو موضوع مترابط، مترابط 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 المواطنة 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 تعقيدا وتداخلا نظرا لتعدد المتربطين والمستفيدين من خدمات هذه المؤسسات.
- مفهوم سلوك المواطنة في التعليم العالي هو سلوك تطوعي دقيق من الصعب قياسه.
- من خلال الدراسة الميدانية: وجد أن قبولاً متوسطاً لواقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة معهد الاقتصاد مع تباين إجابات المبحوثين نحو أبعاد المناخ التنظيمي السائد.
- وجود مساهمة للهيكل التنظيمي في تحقيق المواطنة التنظيمية.
- وجود أثر للقيادة الجامعية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في المعهد محل الدراسة.
- وجود أثر للتكنولوجيا المستخدمة في المجال التعليمي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية في المركز الجامعي.

### (3) مقترحات الدراسة:

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

- ضرورة إلاء أهمية لموضوع المناخ التنظيمي من خلال العمل على تشخيص مؤشرات 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 تدريبية وتكوينية للقيادات الجامعية لهدف تعزيز مهارات التواصل وحل المشكلات والصراعات.
- استحداث وحدة إدارية داخل هيكل الجامعة تعنى بتطبيق مفاهيم سلوك المواطن التنظيمية، وتحمل طابع الإلتزام وليس فقط الجانب الاستشاري، بحيث تتصف بقدرتها على اتخاذ القرارات.
- دعم المشاريع البحثية، التي تعنى بجانب العلاقات السلوكية داخل الجامعة والاستفادة منها، نظرا لأهمية السلوك الإنساني داخل الجامعة.

### (4) آفاق الدراسة:

يمكن طرح مجموعة من المواضيع التي يمكن للباحثين الإنطلاق منها:

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

الملاحق

## الملحق رقم (01): إستمارة الدراسة.

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

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

### استمارة بعنوان:

المناخ التنظيمي وأثره على المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص " إدارة أعمال "

في إطار انجازنا لمذكرة التخرج المكملة لنيل شهادة ماستر، نود أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة 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 علما بأن جميع البيانات سوف تكون في موضع اهتمام وسرية تامة

إشراف:

د.ابراهيم عاشوري

إعداد الطلبتين:

- سناء عزيزي

- 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 سنة ☐ 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 تعبر عن درجة موافقتكم للعبارة:

I. الهيكل التنظيمي:					العبارات
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	
					1. تحديد المسؤوليات والمهام لعضو هيئة التدريس بشكل واضح ودقيق.
					2. تطبق إدارة الجامعة اللوائح والقوانين بشكل حرفي.
					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					العبارات
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	
					1. تشجع القيادة الجامعية في مؤسساتكم 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 للتعامل مع أعضاء هيئة التدريس

					4. توجد علاقة ثقة بين الإدارة الجامعية وبين أعضاء هيئة التدريس فيما يخص تطبيق إقامة التريضات خارج الوطن.
					5. تركز القيادة الجامعية على تطبيق الأوامر واللوائح مع محاولتها معرفة آراء أعضاء الهيئة.
					6. تتسق القيادات الجامعية مع أعضاء هيئة التدريس في مختلف الأنشطة الأكاديمية 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 إطلاقاً	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 أتلقها من طرف الإدارة الجامعية سواء كانت توجيهات أو قرارات أو شروحات.
					5. تمتلك القيادات الجامعية في مؤسستكم قدرات ومهارات اتصالية تمكنها من حل المشكلات.
					IV. التكنولوجيا المستخدمة

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات
					1. تبذل الإدارة الجامعية جهداً في تجهيز المرافق البيداغوجية بالوسائل والتكنولوجيا الحديثة لتأدية العمل كالحواسيب، وسائل العرض، الربط بالإنترنت
					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: المواطنة التنظيمية

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات
					1. أتعوز لمساعدة زملائي الذين يتغيبون عن العمل لظروف خاصة
					2. أتعوز بأداء بعض الأعمال الخاصة لزملائي في العمل.
					3. أقدم توجيهات للطلاب تساعد في تحصيلهم الدراسي.
					4. أساعد زملائي الذين لهم أعباء عمل كبيرة.
					5. أبادر بمساعدة الأساتذة 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. أبذل ما في وسعي لتحقيق الكفاءة في أداء طلابي من جهد ووقت 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 تنشأ بين الزملاء.
					16. أؤدي أعمالاً 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. أورد على مراسلات الإدارة الموجهة إلي.
					19. أدافع 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 تعدها المؤسسة.



## الملحق (02) قائمة الأساتذة المحكمين للإستمارة.

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

قائمة المراد جمع

## 1- الكتب:

- أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة المركزية، القاهرة، 1996.
- أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة: 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 التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006.
- بشير الخضر وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن، 1995.
- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، تعريب 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 الدسنة للنشر والتوزيع، 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 الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 1، الإسكندرية، مصر، 2002.

- طارق طه: السلوك التنظيمي: في بيئة العوملة والأنترنترنت، 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، مطابع 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 الشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996.
- عبد الرحمن عدس و آخرون: البحث العلمي، دار مجدلاوي 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، الطبعة 1، عمان، الأردن.
- فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2010.
- فلية فاروق، السيد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 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، الجزء 4، الإسكندرية، مصر، 2009.
- محمد شاهين عبد التواب، سيكولوجية التميز الإداري والتحديات المعاصرة، معهد السادات للعلوم الإدارية، الشرقية، مصر، 2003.
- محمد قاسم القريوتي، 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، الطبعة 1، 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- أطروحات الدكتوراه:

◀ علي بنونورة، 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 خيضر- 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 المواطنة التنظيمية، دراسة حالة :المؤسسة الاستشفائية طب العيون صداقة الجزائر كوبا بورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير 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 أمحمد بوقرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أمحمد 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.
- ◀ لعلاوي فارس، المناخ التنظيمي وعلاقته بترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بوكالة المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017/2018 .
- ◀ محمد بن سليم عطية 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.
- ◀ محمد طعمانة 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 أسية، مستوى سلوك المواطن التنظيمية لدى الأساتذة بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، مجلة الابراهيمية للعلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة برج بوعريج العدد - 30 ديسمبر 2018.
- د.بومنقار مراد، د. شلابي زهير، الأبعاد الأساسية لسلوك المواطن التنظيمية دراسة تحليلية نظرية، مجلة العلوم الاجتماعية العدد 19 جويلية 2016، ص 120.
- حسام الدين نزاري، زكرياء 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 سبها، مجلة الدراسات المالية، والمحاسبية والإدارية العدد 9، جوان 2018.
- د شتاتحة 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 مديري المدارس الأساسية في الأردن، مجلة جامعة دمشق، العدد الثاني، المجلد 26، 2010.
- عبد المجيد قدي، 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 علي سلوك المواطن التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صيدال - عنابة، الجزائر مجلة رؤى اقتصادية، حاكعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، ديسمبر 2019.
- عيسى قبوقب: المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009.

- ◀ فؤاد نقيب الشيخ، يحي 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 المواطنة 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.
- ◀ كريمة ميري، تحديات تبني سلوك المواطنة التنظيمية في مهنة التدريس في المؤسسات الجامعية الجزائرية، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، العدد 1، المجلد 12، 2021
- ◀ كمال برياي، إلياس سليمان، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة نפטال بشار، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 8 العدد 1، جانفي 2017، جامعة الأغواط، ص 173.
- ◀ محمد محارمة، المناخ التنظيمي في الفكر الإداري، محلة الإداري، معهد الإدارة العامة، العدد 25، مسقط، عمان 1996.
- ◀ محمد ناصر وآخرون، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 30، 2012.
- ◀ د. محمود سمايلي، دور المناخ التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية شلغوم العيد ولاية ميله، 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، اثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة 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 polyvalentes au Québec en milien métropolitain, Revue de sciences de l'éducation , Vol 19 ,N° 3.1993.

5- الملتقيات:

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



الفهرس

## الفهرس

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

11	أهمية المناخ التنظيمي.
13	المبحث الثاني: نماذج وعناصر المناخ التنظيمي.
13	المطلب الأول: النماذج المحددة للمناخ التنظيمي.
14	المدخل الهيكلي.
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	الحوافز.
26	إجراءات العمل.
26	المسؤولية.
27	المبحث الثالث: الأبعاد والعوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.
27	المطلب الأول: أبعاد المناخ التنظيمي.
28	التدريب.
28	أنماط السلطة.
28	أنماط الثواب والعقاب.
29	الأمن الوظيفي.
29	الثقة.
29	درجة التعقيد.
29	عدالة معايير التقييم وموضوعيتها.
29	الاهتمام بالروح المعنوية.
30	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.
30	النمط القيادي والإشرافي.
31	السياسات والممارسات الإدارية.
31	الهيكلية التنظيمية.

31	القيم المهنية.
31	البيئة التكنولوجية.
32	التقدم الوظيفي.
32	درجة الإثراء 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 والانفتاح.
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	الدوافع الذاتية.
51	المطلب الثاني: آثار ومعوقات سلوك المواطنة التنظيمية.
51	الآثار التنظيمية للمواطنة التنظيمية.
53	أهم معوقات سلوك المواطنة التنظيمية.
55	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
56	تمهيد.
57	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.
57	المطلب الأول: منهج الدراسة وأدواتها.
57	منهج الدراسة.
58	أدوات جمع وتحليل البيانات.
60	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة.
60	مجتمع الدراسة .
61	خصائص عينة الدراسة.
62	الاختبارات الإحصائية لثبات صدق المقياس.
63	المبحث الثاني: عرض و تحليل بيانات الدراسة.
63	المطلب الأول: عرض و تحليل إجابات المبحوثين حول نظرتهم للمناخ التنظيمي السائد.
63	عرض و تحليل بيانات بعد الهيكل التنظيمي.
65	عرض و تحليل بيانات بعد القيادة الجامعية.
67	عرض و تحليل بيانات بعد الاتصالات التنظيمية.
69	عرض و تحليل بيانات بعد التكنولوجيا المستخدمة.
71	عرض و تحليل بيانات المتوسط الحسابي والوغلحراف المعياري لأبعاد المناخ التنظيمي.
72	المطلب الثاني: عرض و تحليل إجابات المبحوثين حول نظرتهم للمواطنة التنظيمية.
72	عرض و تحليل بيانات المواطنة التنظيمية.
78	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.
81	خلاصة الفصل الثالث.
83	خاتمة.
86	الملاحق.
93	قائمة المراجع.
100	الفهرس.