

أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي  
دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية  
في معهد الإدارة /الرصافة

الدكتور محمد ناصر إسماعيل / معهد الإدارة - الرصافة  
الاستاذ المساعد نبيل ذنون جاسم / معهد الإدارة - الرصافة  
المدرس المساعد رنا ناصر صبر / معهد الإدارة - الرصافة



## المستخلص

يهتم البحث بدراسة علاقة الارتباط والأثر بين إبعاد المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي . اتخذت الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة / الرصافة عينة لها. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة بشكل رئيس على استمارة استبيان أعدت في ضوء متغيرات البحث. إذ تم توزيع ( 75 ) ، استعيد منها ( 71 ) استبانته صالحة للتحليل وبنسبة استجابة بلغت (95% ) .

وبعد الاعتماد على عدد من الوسائل الإحصائية كالتحليل العاملي ، معامل الارتباط البسيط ، اختبار T ، اختبار F ، معامل التحديد R<sup>2</sup>. تم التوصل إلى أثبات الفرضية الرئيسية والفرعية مفادها " وجود علاقة ارتباط واثر للمناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي".

وانتهت الدراسة بعدد من التوصيات ، أهمها ، زيادة الاهتمام بتوسيع قاعدة المشاركة وإتاحة الحرية في التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل ، وتشجيع الإدارة للجهد المبذول وتنمية الحيوية في العمل ، التأكيد على ضرورة إعادة النظر بنظام الحوافز والمكافآت للتحويل من التركيز على العوائد المادية والمنافع الشخصية إلى التحفيز وزيادة الدافعية إذ إن كل ذلك يتيح الفرصة أمام التدريسيين لتبني سلوك المواطنة التنظيمي.

## المقدمة

يعد المناخ التنظيمي الحجر الأساس في نجاح وفعالية أي منظمة كونه يشكل احد المؤثرات الأساسية التي تؤدي دورا حيويا في سلوك الأفراد ، وعليه فان تبني أعضاء المنظمة سلوك المواطنة التنظيمي سينعكس على أدائهم ايجابيا . وقد لاقى مفهومي المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي الكثير من اهتمام منطري وباحثي حقلي المنظمة والسلوك التنظيمي ،

وانطلاقا من الأهمية المذكورة آنفا، جاءت هذه الدراسة والتي تبلورت فكرتها حول العلاقة التآثرية بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي ، والتي تعد إضافة جديدة للدراسات السابقة في هذا المجال وتم اختيار معهد الإدارة / الرصافة كموقع ميداني لدراسة الجانب التطبيقي أيمانا بأهمية الدور الذي يمارسه القطاع التعليمي على صعيد الجانب الخدمي وبناء وصيانة هذا القطاع الحيوي .

اشتمل البحث على أربعة مباحث: خصص الأول لعرض الإطار المنهجي للبحث أما الثاني فتناول الإطار النظري، فيما افرد المبحث الثالث لعرض وتحليل النتائج التطبيقية وتولى المبحث الرابع تقديم الاستنتاجات والتوصيات .

نأمل أن نكون قد وفقنا في جهدنا هذا..

## المبحث الأول الإطار المنهجي للبحث

### أولاً: مشكلة البحث

أثارت التطورات الأخيرة داخل العمل وخارجه تساؤلات بحثية عديدة حول سلوكيات العاملين في منظمات الأعمال اليوم ، خصوصا مع اشتداد المنافسة وتعقد المهام الوظيفية ، وتلاحق الابتكارات والإبداعات السريعة ، وسرعة تطور وسائل الاتصال . تلك التحديات المذكورة استدعت الحاجة الماسة من منظمات الأعمال إلى الاهتمام بالموارد البشري ومخرجاته الاتجاهية والسلوكية الطوعية التي تذهب أبعد من الدور المطلوب أدائه ، إذ أصبح المورد البشري يمثل أثمن وأندر الموجودات في بيئة الأعمال ، وللحفاظ على استمرارية المنظمة ونموها يتطلب الدعم المستمر من قبل المنظمة وتبنيها المناخ التنظيمي الايجابي الذي تنعكس نتائجه ايجابياً على مخرجات العاملين وسلوكياتهم الطوعية . لذا جاء البحث الحالي للإجابة عن التساؤل الآتي "هل للمناخ التنظيمي أثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية ؟" وبشكل أدق فان البحث الحالي يحاول الإجابة عن التساؤلات الآتية :

١. ما مدى استخدام أبعاد المناخ التنظيمي الايجابي لعينة البحث ؟
٢. ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمي السائد في عينة البحث ؟
٣. ما مدى تأثير كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي لعينة البحث ؟

### ثانياً : أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث فان أهداف البحث يمكن إيجازها بالنقاط الآتية :

١. التعرف على مستوى المناخ التنظيمي السائد في المنظمة المبحوثة.
٢. التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمي السائد في المنظمة المبحوثة .
٣. تحديد وتشخيص أي بعد من أبعاد المناخ التنظيمي الأكثر تأثيراً في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي لعينة البحث.
٤. تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين أبعاد المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي .
٥. تقديم بعض التوصيات للمنظمة المبحوثة من أجل أتباع الأساليب التي تمكنها من تعزيز المناخ التنظيمي الايجابي وبالشكل الذي يسهم في دعم سلوك المواطنة التنظيمي .

### ثالثاً: أهمية البحث

تأتي أهمية البحث الحالي من أسهامه في تحقيق الآتي :

- تطير الإسهامات النظرية والبحثية ذات الصلة بمفهومى المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي لاسيما وأنهما من المفاهيم المهمة والحاسمة في الفكر الإداري المعاصر حسبما أشارت إليه العديد من المصادر ، وبما يساعد المنظمات والباحثين للاستفادة منها .

- تتجسد أهمية البحث على المستوى الميداني الذي تم دراسته وهو القطاع التعليمي الذي يشكل الركيزة الرئيسة للتنمية البشرية لأي بلد ، ونظرا لما يمثله الملاك التدريسي من دور حاسم في تفوق ونجاح هذا القطاع لذا تأتي أهمية البحث لدعم المنظمة المبحوثة في أدراك وتبني المناخ التنظيمي الايجابي الذي يعزز نشر ثقافة سلوك المواطنة التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية كسلوك ايجابي طوعي يؤديه الأفراد تنعكس نتائجه ايجابياً على نجاح وتفوق تلك المنظمة .

#### رابعا : فرضيات البحث

- بناء على مشكلة البحث وأهدافه فقد تم صياغة الفرضية الرئيسة التي تتعلق بالبحث ومفادها " توجد علاقة وتأثير ذو دلالة معنوية بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي " التي تنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :
1. توجد علاقة واثر ذات دلالة معنوية للاتصالات في سلوك المواطنة التنظيمي.
  2. توجد علاقة واثر ذات دلالة معنوية للحوافز في سلوك المواطنة التنظيمي .
  3. توجد علاقة واثر ذات دلالة معنوية للنمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمي .
  4. توجد علاقة واثر ذات دلالة معنوية لاتخاذ القرارات في سلوك المواطنة التنظيمي .

١

#### خامسا : مجتمع البحث وعينته

تم اختيار معهد الإدارة/ الرصافة التابع لهيئة التعليم التقني كمجتمع للبحث وقد تمثلت عينة البحث بأعضاء الهيئة التدريسية فيه والبالغ عددهم ( 175 ) تدريسي ، تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث شكلت نسبة (43%) إذ تم توزيع ( 75 ) استبانة،بلغ عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة ( 71 ) استمارة أي إن نسبة الاستجابة بلغت (95%) من مجموع الاستمارات الموزعة .

#### سادسا : أداة البحث

أعتمد البحث بشكل رئيسي على استبانة أعدها الباحثين خصيصا لهذا الغرض ذات مقياس خماسي الاستجابة ( أتفق بشدة 5. لا أتفق بشدة 1) وتتكون الاستمارة من جزئيين : عرض الأول منها أبعاد المناخ التنظيمي ( الاتصالات ، الحوافز ، اتخاذ القرارات ، الأسلوب القيادي ) إذ تم الاستعانة بدراسة (عابدين وابوسمره، 2001) . كما تم الاستعانة بدراسة (المعموري، 2004) ولل فقرات من ( 1-16 ) بواقع ( 4 ) فقرات لكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي ، وقد طورت هذه الفقرات وبما يتفق مع متغيرات البحث . أما الجزء الثاني فقد خصص لقياس سلوك المواطنة التنظيمي إذ تم الاستعانة بدراسة ( vigod-Gadot,2007 ) للفقرات من ( 17 - 31 ) وقد تم إجراء بعض التعديلات ليتوافق مع بيئة العمل المحلية.وللتأكد من ثبات واتساق الإستبانة تم إخضاعها لمعادلة معامل ( ألفا-كرونباخ) وكانت قيمة المناخ التنظيمي (83%) إما سلوك المواطنة التنظيمي بلغت ( 96 % )

#### سابعا : الوسائل الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الوسائل والأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية في البحث التي تتمثل بالتحليل العاملي ، معامل الارتباط البسيط ، اختبار T ، اختبار F ،معامل التحديد R<sup>2</sup>.

## المبحث الثاني الإطار النظري للبحث

## أولاً: المناخ التنظيمي Organizational Climate

## ١ - المفهوم والتعريف

بدأ الاهتمام بمفهوم المناخ التنظيمي في دراسات الفكر الإداري والسلوكي في الثلاثينات من القرن العشرين، إذ قدمت الأفكار الأولى للمفهوم من قبل دراسة ( Lewin et al.,1939 ) لدراسة اثر الأنماط القيادية على المناخ الاجتماعي، إلا إن هذه الدراسة قد أخفقت في تقديم أسس مفاهيمية ومقياس محدد لمفهوم المناخ التنظيمي. ثم أعيد استخدامه من قبل ( Fleishman,1953 ) و (Argyris,1958) من خلال التركيز على السياسات التنظيمية الرسمية وحاجات العاملين وقيمهم. إلا إن هاتين الدراستين لم تتمكنتا من تقديم مفهوم واضح ومنكامل للمناخ التنظيمي .

وعلى الرغم من الجهود البحثية المذكورة أعلاه لعدد من الباحثين إلا إن دراسة المناخ التنظيمي بدأت بالظهور في إطارها العلمي المحدد مع بداية الستينات من القرن العشرين .

وقد تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت هذا المفهوم مما انعكس ذلك باختلاف التعاريف التي تحدد هذا المفهوم. إذ عرفه ( Kouzes&posner,1993:77 ) بأنه "مجموعة الصفات المدركة عن تنظيم معين أو الأنظمة الفرعية التي تؤدي إلى إيجاد أسلوب معين للتعامل بين المنظمة وأنظمتها الفرعية وأعضائها وبيئتها". في حين أشارا (عابدين وابوسمره، 2001: 279) بأنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة، والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من قبل العاملين في تلك البيئة التي يكون لها تأثير في دوافعهم وسلوكياتهم". وضمن المنظور ذاته عرف (Gupta,2008:11) المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة من الخصائص المحددة لمنظمة معينة والتي تحدد أسلوب تعاملها مع أعضائها وبيئتها".

تأسيساً على ما ورد أعلاه يمكن القول بان المناخ التنظيمي هو "مجموعة من الصفات والخصائص الفردية والتنظيمية التي تميز المنظمة عن غيرها نتيجة لتفاعل تلك الخصائص مع بعضها والتي تنعكس على سلوك العاملين سلباً أو إيجابياً " .

## 2 - أبعاد المناخ التنظيمي

تنوعت مفاهيم وتعريفات المناخ التنظيمي ، وأشارت الأدبيات إلى الإبعاد التي تناولها الباحثين، إذ ميز بعض الباحثين بين أبعاد المناخ التنظيمي من خلال مدخلين أساسيين وهما :

أ. المدخل الهيكلي (الموضوعي) الذي يركز على الخصائص التنظيمية، أي عوامل البيئة الداخلية كالحجم، مستوى السلطة. وهذه الخصائص لا تستند إلى إدراك الأفراد للإبعاد التنظيمية وإنما تتمثل بتحديد المتغيرات الموقفية الأكثر أهمية ومن ثم قياسها بشكل مستقل (المحمداوي، 2005: 40)

ب. المدخل الذاتي (الإدراكي) الذي يؤكد على مواضيع ذاتية تتعلق بمشاعر الأفراد عن المنظمة، كالرضا والالتزام التنظيمي والإبداع ( Gupta,2008:9). وان هذه الدراسة وانسجاماً مع أهدافها التي تبنت نموذج (Kouzes&posner,1993:77) التي صنفت أبعاد المناخ التنظيمي إلى (الهيكل التنظيمي، الرقابة، الحوافز، النمط

القيادي،الاتصالات،اتخاذ القرارات،تحديد ووضع الأهداف) إذ تم اعتماد هذه الإبعاد من قبل عدد كبير من الدراسات والبحوث الأجنبية والعربية منذ الستينات وحتى ألان.ومنها دراسة ( Likert,1961)؛ (الطائي،1995؛الربيعي،1998)

وبعد المراجعة لأدبيات الموضوع ظهر أن هنالك أربعة أبعاد قد شكلت أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين وهي (الاتصالات،الحوافز،الأنماط القيادية،اتخاذ القرارات). إذ تم اعتماد هذه الإبعاد في الدراسة الحالية والتي يوضحها الجدول (1) .

جدول (1) أبعاد المناخ التنظيمي وفقاً للمدخل الهيكلية من وجهة نظر عينة من الباحثين

ت	أسم الباحث	السنة	الأبعاد المبحوثة
1	Likert	1961	الاتصالات،الرقابة،اتخاذ القرارات،الحوافز،القيادة،التفاعل والتأثير، تحديد ووضع الأهداف
2	Sims&Laollete	1975	التفاعل والتأثير،أخذ القرارات،الهيكل التنظيمي،الدفع،المخاطرة،الدعم
3	Bowers&Housser	1977	اتخاذ القرارات،أنسياب الاتصالات،الدافعية،الاستعداد للتكنولوجيا
4	Muchinsky	1977	القيادة،الاتصال،الرقابة،الضغط،المخاطرة،المسؤولية،المكافآت
5	Greenlaw&Biggs	1979	القيادة،تحديد الأهداف،الدعم،العلاقات
6	Altman&Hodgett s	1979	الاتصال،اتخاذ القرارات،المكافآت والحوافز،الدفع
7	Gardon&cummins	1979	القيادة،الدافعية،اتخاذ القرارات،الأداء،الهيكل التنظيمي،المكافآت والتغيير
8	المطر	1988	القيادة،الدافعية،اتخاذ القرارات،الاتصال،الرقابة،التفاعل والتأثير،تحديد الأهداف
9	Kouzes&Posner	1993	الاتصال،اتخاذ القرارات،القيادة،الحوافز،الرقابة، تحديد الأهداف
10	العوالمه	1994	الاتصال، اتخاذ القرارات، القيادة، التفاعل والتأثير المسؤولية، المكافآت، التطوير
11	الطائي	1995	الاتصال،اتخاذ القرارات،الهيكل التنظيمي، تحديد الأهداف، المخاطرة
12	عثمانه	1996	الاتصال،أخذ القرارات،القيادة،الحوافز،التقدم والنمو،الإجراءات والسياسات
13	الربيعي	1998	الهيكل التنظيمي،الاتصال،اتخاذ القرارات،القيادة،الحوافز،الرقابة،الولاء،مقاييس الأداء، تحديد ووضع الأهداف
14	عابدين وابوسمره	2001	الاتصال،اتخاذ القرارات،القيادة،الحوافز،التقدم والنمو،الإجراءات والسياسات
15	المعموري	2004	الهيكل التنظيمي،الاتصال،اتخاذ القرارات،القيادة،الحوافز،الانتماء،تحديد الأهداف
16	قبوب	2008	الهيكل التنظيمي،الاتصال،اتخاذ القرارات

المصدر: من أعداد الباحثين بالاستناد إلى الدراسات الواردة في الجدول .

وفيما يلي توضيح لمضامين هذه الإبعاد:

### أ - الاتصالات Communication

تشير دراسة (Podsakooff et al.,1996:289) إلى أن توافر أنظمة اتصال واضحة ومفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين سيزيد من درجة الثقة بين الطرفين ويشجعهم ويزيد من استعدادهم للتعاون ، مما سينعكس على ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمي .

وتعد الاتصالات جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة. إذ أشار (Varon,2002:2) إن للاتصالات الإدارية دوراً هاماً داخل المنظمة ، فهي تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة إذ كلما توفرت أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل . وعرف (Gibson et al.,2003:412) الاتصالات الإدارية بأنها "عملية تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل وإدراك مضمون هذه المعلومات". وقد وجدت بعض الدراسات أن للاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل ، والأداء ، والإبداع التنظيمي .

وتعزيزاً لما تقدم فقد أشار (حريم ، 2004 : 243) بأن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة ، فبدون الاتصال لا يعرف الأفراد العاملين ماذا يعمل زملاؤهم ، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها ، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بين الوحدات التنظيمية . في حين أضاف (قبوق ، 2008 : 17) بأن الاتصالات تتمثل بمدى الحصول على المعلومات الكافية لإتمام العمل ، وما مدى سهولة وصعوبة الوسائل المستخدمة للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين" إذ إن ذلك سيؤدي لميل العاملين ببذل الجهود الطوعية لتحقيق أهداف المنظمة .

### ب - الحوافز Motivation

تعرف الحوافز في الأدبيات الإدارية والسلوكية بأنها "مجموعة من المؤثرات الخارجية تستهدف إثارة الدوافع الداخلية للفرد التي من شأنها أن توجه السلوك الإنساني ألتى تشبع تلك الحاجات والرغبات" (Gibson et al.,2003:125) .

وللحوافز صور متعددة كالمكافآت المادية ، والترقية ، والترفيه ، وتقدير الذات ، والمشاركة باتخاذ القرارات ، والضمان الاجتماعي ، والتقاعد ، والتأمين الصحي ، والأمن الوظيفي . إذ تعد جميعها أدوات تحفيز فعالة تنعكس على دوافع الأفراد وسلوكياتهم الوظيفية. الأمر الذي يدفعهم لتطوير أدائهم وزيادة إنتاجيتهم لتحقيق أهداف المنظمة (أللوزي ، 2003 : 240) .

لقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة ايجابية بين الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمي للأفراد. كما حددت وجود علاقة بين الحوافز الداخلية (الذاتية) مع سلوك المواطنة التنظيمي وعلاقة سلبية ضعيفة بين الحوافز الخارجية وسلوك المواطنة التنظيمي ، إذ حددت الدراسة نوعين من الحوافز هما الحوافز الداخلية (الذاتية) التي تستند على التحدي الشخصي للفرد لانجاز العمل كالنقد في العمل ، والنمو والتطور الشخصي، إما الحوافز الخارجية التي تتعلق بالعوامل الخارجية والتي تتوفر في بيئة العمل كالراتب، العلاقات مع زملاء العمل ،الاستقرار في العمل .إي



إن الفرد يسعى من خلال قيامه بانجاز الأعمال والمهام المتنوعة غير المكلف بانجازها إلى إشباع حاجات النمو والتطور الشخصي التي تنعكس على كفاءة وفاعلية المنظمة . وأضاف ( Ladebo,2004:220 ) إلى وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المعنوية المتمثلة ( بالاهتمام بالعاملين ، وتوفير فرص الأمان والضمان) بسلوك المواطنة التنظيمي للعاملين .

### Leadership style

### ج - النمط القيادي

عرفت القيادة من قبل (Gibson et al.,2003:299) بأنها " القدرة على أقتناع الآخرين والتأثير بسلوكياتهم وتوجيههم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة " . ونظر إليها (حريم، 2004: 194 ) بوصفها "عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على المشاركة الطوعية من المرؤوسين في محاولة لتحقيق أهداف المنظمة " وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن السلوك المدعم للقائد يعد من أهم العوامل التي تشعر المرؤوسين بالرضا عن العمل وتدفعهم للإنتاجية. إذ توصلت دراسة ( Vondey,2008:2 ) إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمي للمرؤوسين من حيث تعزيز وتنمية إسهامات وأفكار المرؤوسين من خلال التركيز على الاستشارات الفكرية للمرؤوسين التي تتطلب الابتكار والإبداع ودعمهم بخلق رؤية جديدة للمنظمة ، وفي الإطار نفسه توصلت دراسة ( Dickinson,2009:10) أن القيادة التحويلية لها الأثر الأكبر في بناء وتنمية سلوك المواطنة التنظيمي للمرؤوسين ، إذ إن القائد التحويلي يتمتع بقدرة فائقة في تحفيز والهام المرؤوسين للحصول على أداء يتجاوز أو يفوق على ما هو متوقع انجازه ، في حين أثبتت الدراسة بوجود علاقة سلبية بين القيادة التبادلية وسلوك المواطنة التنظيمي للمرؤوسين ، إذ إن القائد التبادلي يركز على المكافآت ونظام الحوافز الممنوحة للمرؤوسين مقابل المهام والإعمال المطلوب انجازها وهذا ما أكدته دراسة ( Lee & Salleh,2009:141) بأن سلوك القائد التحويلي هي التي تؤثر في خلق السلوك الطوعي للمرؤوسين ، إما سلوك القيادة التبادلية فلا يوجد لها تأثير في تنمية السلوك الطوعي لدى المرؤوسين .

### decision making

### د - اتخاذ القرار

المشاركة باتخاذ القرارات من المتغيرات السلوكية التي بدأ الباحثون الاهتمام بها واستخدامها في التنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية ( Vanypern et al,1999:378 ) فقد عرف (حمود ، 2002 : 171 ) المشاركة بأنها "إتاحة الفرص للعاملين في أبداء الرأي والأفكار والاقتراحات التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعة" كما وعرفها (أللوزي، 2003 : 129 ) بأنها " الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويحملة المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف" وتدل بعض الدراسات على وجود علاقة ايجابية بين المشاركة باتخاذ القرارات وسلوك المواطنة التنظيمي ، فقد أشار (حريم، 2004: 235 ) إلى إن مشاركة الأفراد والإدارة في صنع القرارات تؤدي إلى نتائج ايجابية في المخرجات التنظيمية والمتمثلة بزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته ،والرضا الوظيفي وتقدير الذات والتعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة وتقليص دوران العمل والغياب وهذا بدوره سينعكس على خلق مناخ تنظيمي ايجابي . وفي السياق ذاته فقد

أوضحت نتائج دراسة (Bogler & Somech, 2005:420) التي أجريت على عينة من (983) معلما في مدارس حيفا إلى وجود علاقة ايجابية معنوية بين المتغيرين من خلال الدور الوسيط لمتغير (التمكين) أي انه إذا شعر الأفراد باهتمام المنظمة بأفكارهم وإسهاماتهم من خلال المشاركة والثقة المتبادلة بين الطرفين سينعكس ذلك بممارسة السلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الالتزام والسلوكيات التي لا يتضمنها الدور الرسمي (سلوك المواطنة التنظيمي).

### 3 - أهمية المناخ التنظيمي

أفرزت نتائج بعض الدراسات وجود علاقة ايجابية بين كل من أبعاد المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي (palmer, 1996:23)؛ (الربيعي ، 1998)؛ كما أكدت العديد من الدراسات ومنها ؛ (المطير ، 1988)؛ (العززي، 2000)؛ (البدران، 2001)؛ ( 2 : 2004 ، Neal et al. ، 2004 : 57 ) (Wei & morgan, 2004) على أهمية المناخ التنظيمي الايجابي .

وتكمن تلك الأهمية في تأثيرها المباشر على المخرجات التنظيمية من حيث أداء الأفراد المتميز ، ومستوى الرضا الوظيفي ، وانخفاض دوران العمل والغياب ، فقد دلت نتائج بعض الدراسات على وجود علاقات عكسية بينهما ، إي كلما توفرت إبعاد المناخ الايجابي التي تعزز الثقة المتبادلة للعاملين ورفع الروح المعنوية كلما انخفضت معدلات دوران العمل والغياب لديهم وهذا ما أفرزته الدراسة التي أجريت على عينة من العاملين في معمل الصناعات الصوفية في أربيل (المحمداوي ، 2005 : 62) (Ali&Ali, 2005:23)؛ (Lee et al., 2007:255) . يتضح من الدراسات السابقة بأن العوامل الايجابية في المناخ التنظيمي تؤثر تأثيرا مباشرا وايجابيا في سلوك العاملين وأدائهم والذي ينعكس بصورة مباشرة على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها المطلوبة . وهذا ما أكدته العديد من الدراسات والبحوث العربية والأجنبية في أدبيات السلوك التنظيمي . إذ أوضحت نتائج دراسة أجريت على عينة من العمال في معمل صناعة الكوابل في الجزائر على وجود علاقة معنوية وايجابية بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين (قبوق ، 2008 : 163) ؛ .

### ثانيا : سلوك المواطنة التنظيمي Organizational citizenship behaviors

#### ١ - المفهوم والتعريف

أشار (Katz, 1964) إلى إن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الاستمرار في الأجل الطويل. إذ انه غالبا ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي ، ورغم أهمية السلوك اللاطوعي، فقد بدأ الاهتمام العلمي بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمي في الثلاثينات من القرن الماضي من قبل (Batman & organ) (Jahangir et al., 2004:75) وهو ما أطلق عليه الباحثون مؤخراً بمصطلح سلوك المواطنة التنظيمي (Dipaola, 2001:425).

وقد أستحوذ موضوع المواطنة التنظيمي عناية الكثير من الباحثين منذ مطلع القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، وأن الأفكار الأولى لمفهوم المواطنة ضمن السياقات التنظيمية أكدت على العلاقات التعاونية والتفاعل

الاجتماعي ما بين الأفراد والتي لا ترتبط رسمياً بنظم الحوافز الرسمية لانجاز الأهداف التنظيمية. Gadot et (Vigoda- al.,2007:46) .

وبعد المراجعة لأدبيات الموضوع ظهر بان كل باحث قد تناول مفهوم المواطنة بمنظور يختلف عن الآخر باختلاف مداخل دراسته ، ويمكن تلمس الاختلاف في وجهات النظر المختلفة للباحثين حول تحديد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمي من خلال الجدول (2).

جدول (2) مفهوم سلوك المواطنة التنظيمي وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين

ت	اسم الباحث	التعريف
1	Organ,1988	سلوك طوعي يقوم به الفرد يتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته ولا تشمل لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات العاملين .
2	Moorman,1991	سلوكيات مرتبطة بالعمل ذو طبيعة طوعية اختيارية وغير مرتبطة بنظام المكافئة الرسمية للمنظمة التي تشجع العمل والأداء الفعال .
3	Niehoff&moorman,1993	سلوك طوعي ينبع من الدور الذاتي للفرد الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمية داخل المنظمة .
4	Borman&motowidlos,1993	سلوك طوعي تكميلي يدعم البيئة الاجتماعية والنفسية مقابل الأنشطة الفنية المباشرة التي تؤديها المنظمة فهو سلوك يعزز الجانب النفسي والاجتماعي للفرد نحو المنظمة وزملاء العمل .
5	Konsorsky&pogh,1994	سلوك وظيفي طوعي يؤديه الفرد يفوق المهام المطلوبة منه والذي يترك أنطباعاً مميزاً لدى رؤسائه وزملاءه في العمل كما انه لا يرتبط بنظام الحوافز الرسمية في المنظمة .
6	VanDyan,1995	سلوك طوعي فعلي يفيد المنظمة بشكل عام يقوم به الفرد لانجاز وأداء العمل الإضافي للمنظمة .
7	Organ,1997	الأداء الذي يدعم البيئة الاجتماعية والنفسية التي يحدث فيها أنجاز وأداء العمل.
8	Chattopadhaya,1999	سلوك طوعي يقوم به الفرد لانجاز العمل الذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي ولا يلزم المدير الفرد بالقيام به ،فهو سلوك ذاتي للفرد .
9	Brihtman&moran,1999	عبارة عن التزام طوعي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة والعمل على نجاحها.
10	Robbins,2001	سلوك الدور الإضافي الطوعي الذي لا يندرج ضمن متطلبات العمل الرسمية للعاملين التي تسهم في أداء العمل الكلي للمنظمة بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة
11	Dipaola,2001	رغبة الفرد بالمشاركة بالعمل التي تتجاوز متطلبات العمل الرسمية ، أي أنها سلوك طوعي يسهم في تحقيق الأداء الكفوء للمنظمة .
12	Moideenkutty,2005	السلوك الذي يساهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال المحافظة على النظام الاجتماعي للمنظمة .
13	Yen etal, 2008	الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لانجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل ، المحافظة والالتزام على أنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلاً عن تحمل ظروف العمل ودون أبداء أي شكوى أو تدمير من العمل .

المصادر : (Dipaola,2001:425)؛ (حامد،2003: 15)؛ (Jahangir et a.l,2004:77-78)؛

(Yenetal., 2008:394-395) ( Moideenkutty,2005:91)

- يلاحظ من الجدول (2)، ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة، إن سلوك المواطنة التنظيمي يتصف بمجموعة من الخصائص وكما أشار إليها (حامد، 2003 : 13 ) تمثلت بما يلي :
- ❖ انه سلوك طوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن إن يقوم بها الفرد .
  - ❖ لا تتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية للمنظمة .
  - ❖ انه سلوك يسهم في زيادة فاعلية المنظمة .
  - ❖ سلوك طوعي يفوق المهام المطلوب انجازها وغير محددة ضمن الوصف الوظيفي.

## ٢ - أبعاد سلوك المواطنة التنظيمي

يعد سلوك المواطنة التنظيمي من المتغيرات المتعددة الأبعاد ، وقد يرجع سبب ذلك إلى سعة هذا المتغير من حيث علاقاته وتأثيراته ( 2 : chien,2006) فقد حدد بعض الباحثين ممن اهتموا بدراسة سلوك المواطنة التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية عددا من الأبعاد التي توضح طبيعة ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمي ، والتي تظهر في الجدول (3) .

### جدول (3) أبعاد سلوك المواطنة التنظيمي وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين

ت	أسم الباحث	السنة	الأبعاد المبحوثة
1	Smith&organ	1983	الإيثار ، الطاعة
2	Organ	1988	الإيثار،الالتزام العام،الروح الرياضية،الكرم،السلوك الحضاري
3	Van Dyne&Graham	1986	الإذعان ، المشاركة ، الولاء
4	Willimas	1988	البعد الفردي(مساعدة زملاء العمل) والبعد المنظمي(تقديم الأفكار والمقترحات لتحسين العمل )
5	Moorman&Blacely	1991	المتابعة الشخصية ،المساعدة مابين الأفراد،المساهمة الفردية،تنمية الولاء)
6	Podsakoff &mackenzie	1994	سلوك المساعدة ،الروح الرياضية ،الإيثار
7	chattopadhyay	1999	الإيثار ،الكرامة ، الثقة
8	Walz&Niehoff	2000	المساعدة ،الروح الرياضية ، السلوك الحضاري
9	Podsakoff etal.	2000	سلوك المساعدة،الروح الرياضية ، المساهمة الفردية، السلوك الحضاري،الالتزام التنظيمي،الرضا الذاتي ،تطوير الذات
10	Lepine etal.	2002	البعد الفردي(الإيثار،الكرم) والبعد المنظمي(الروح الرياضية، السلوك الحضاري،الالتزام العام)
11	Yen&Niehoff	2004	الإيثار،الالتزام العام،التعاون مابين الأفراد،حماية موارد المنظمة ، الكرم

المصادر : ( Dipaola,2001:427-430) ( Jahangir et a.l,2004:78- 79 ) ( Tayyba,2005:

( 50 - 52) ( FiFe,2008:5-7) ؛ ( Yen etal, 2008:395)

إن الدراسة الحالية وانسجاما مع أهدافها فقد اعتمدت أبعاد ( Organ,1988 )، والتي تم اعتمادها من قبل العديد من الدراسات والبحوث ومنها (Farh et al.,1997) (Dipaola,2001) (Jahangir et al,2004: 79) (Ahmad,2006) (Vigoda- Gadot et al.,2007) (Dickinson,2009) وفيما يلي توضيح لمضامين هذه الإبعاد :

- الإيثار ( Altruism ) : عبارة عن سلوك طوعي يتمثل بالدعم المقدم لزملاء العمل في أداء عملهم بالشكل الذي يعزز العلاقات التعاونية والاجتماعية كمساعدة زملاء العمل الجدد في أداء أعمالهم فضلا عن مساعدة زملاء العمل ممن لديهم أعباء عمل كبيرة .
- الكرم ( courtesy ) : سلوك طوعي يهدف إلى منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين كتقديم النصائح والمعلومات الفردية لزملاء العمل التي تؤثر على إنجاز أعمالهم ،وأضاف ( Zak 2007: 1 ) etal., إلى إن الإيثار يعرف بأنه مساعدة شخص آخر على حساب النفس .بينما يشير الكرم إلى إعطاء الشخص الآخر أو تقديم شيء له أكثر مما يتوقع أو أكثر من حاجته .
- الروح الرياضية (Sportsmanship) ويعكس هذا البعد مدى استعداد أو تحمل الفرد للقيام بالمهام المطلوبة منه في جميع ظروف العمل دون أي تذمر أو شكوى .
- السلوك الحضاري (civic virtue) ويشير إلى المشارك البناءة والمساهمة والمسؤولية في إدارة قضايا وأهداف المنظمة من خلال حضور الاجتماعات والندوات ، تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة لتحسين العمل .

### ٣- أهمية سلوك المواطنة التنظيمي

حظي موضوع سلوك المواطنة التنظيمي باهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الماضية . لما له من اثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال التنافسية (Freund&carmeli,2004:93)، إذ أشار (lee&sallleh,2009:139-140)؛ (moidenkutty,2005:91) إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمي في العديد من المجالات كالفاعلية التنظيمية ، وتقييم الأداء ، والالتزام التنظيمي ، والرضا الوظيفي ، والعدالة المدركة ، ودوران العمل والغياب ، والثقة التنظيمية ، كل هذه المجالات ألقت الضوء على أهمية سلوك المواطنة التنظيمي في بيئة العمل .ولتوضيح أهمية سلوك المواطنة التنظيمي وتأثيرها على مخرجات العمل داخل المنظمة، فقد أشار (Bowler,2006:260) إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمي بالنسبة للإفراد من خلال ( توفير القدرة على الإبداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد،يعزز الدافع للإنجاز وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة ، يوفر الفرصة للإفراد لاختبار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات).في حين أشار (Ladebo,2004:221) إلى أهمية سلوك المواطنة بالنسبة للمنظمة من خلال (انخفاض معدلات دوران العمل والغياب مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي ،ازدياد معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية ،ازدياد مستويات الكفاءة والفاعلية التنظيمية ،تعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي مابين الأفراد وتخفيض الصراعات السلبية في المنظمة .

## المبحث الثالث الإطار العملي للبحث

أولاً: التحليل العاملي : خصص هذا المحور لتحليل واختبار مستوى أهمية متغيرات الدراسة وفقاً للتحليل العاملي إذ سيمهد التحليل العاملي (Factor Analysis) ومن خلال هذا المحور إلى التحقق من مستوى إجابات الباحثين وذلك بتشخيص الفقرات القوية (المشبعة) من فقرات الإستبانة، البالغ عددها (31) فقرة من الفقرات غير المشبعة وباستعمال البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS 10) وقد رشح أسلوب التحليل العاملي (5) عاملاً من العوامل التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الإستبانة لمصفوفة المكونات. وهو عدد جيد من العوامل مكن الباحثين من إجراء المفاضلة بينها لانتقاء العامل القوي لتحديد الفقرات المميزة من غيرها:

1 - التحليل العاملي لفقرات متغير المناخ التنظيمي

تألف هذا المتغير من أربعة أبعاد هي (الاتصالات ، الحوافز ، النمط القيادي ، اتخاذ القرارات) وقد كشف التحليل العاملي لفقرات هذا المتغير بإبعاده الأربعة نسب التشعب التي بينها الجدول (4)، فالفقرة التي تحصل على نسبة تشعب تساوي أو تزيد عن نسبة (30%) تعد فقرة مميزة).

الجدول ( 4 ) مستوى تميز فقرات متغير المناخ التنظيمي

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشعب	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الرئيس	الأبعاد الفرعية
مميزة	0.353	X1	الاتصالات	المناخ التنظيمي
مميزة	0.551	X2		
غير مميزة	-0.646	X3		
مميزة	0.402	X4	الحوافز	
مميزة	0.504	X5		
مميزة	0.655	X6		
غير مميزة	-0.380	X7		
مميزة	0.654	X8	النمط القيادي	
مميزة	0.685	X9		
مميزة	0.708	X10		
مميزة	0.388	X11		
غير مميزة	-0.457	X12	اتخاذ القرارات	
غير مميزة	-0.405	X13		
غير مميزة	0.227	X14		
مميزة	0.334	X15		
مميزة	0.639	X16		

يتبين من معطيات الجدول (4) إن متغير المناخ التنظيمي هو متغيراً متقدماً على مستوى جميع إبعاده الأربعة ، إذ حققت نسب التشعب الكافية التي تجعل منه متغيراً مؤثراً في متغير الدراسة الاستجابي عبر جميع إبعاده المتمثلة بالحوافز والنمط القيادي والاتصالات اللذان حققا نسبة تشعب بلغت ( 75 %) باستثناء بعد اتخاذ القرارات إذ حقق نسبة تشعب بلغت (50%)

## 2 - التحليل العاملي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمي

يتألف هذا المتغير من (15) فقرة حققت نسبة التشبع اللازمة لها باستثناء الفقرة (19;24) التي لم تحصل على نسبة التشبع اللازمة، وكما في الجدول (5):

جدول (5) مستوى تميز فقرات بعد سلوك المواطنة التنظيمية

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة
			المتغير الرئيس
مميزة	0.556	Y17	سلوك المواطنة التنظيمي
مميزة	0.394	Y18	
غير مميزة	-0.101	Y19	
مميزة	0.399	Y20	
مميزة	0.432	Y21	
مميزة	0.445	Y22	
مميزة	0.460	Y23	
غير مميزة	-0.216	Y24	
مميزة	0.465	Y25	
مميزة	0.369	Y26	
مميزة	0.362	Y27	
مميزة	0.589	Y28	
مميزة	0.375	Y29	
مميزة	0.472	Y30	
مميزة	0.543	Y31	

وبهذا فان متغير سلوك المواطنة التنظيمي يعد بعدا مستجيبا لتأثيرات المتغيرات التفسيرية إذ حقق نسبة تشبع بلغت (87%) .وبعد إجراء التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة ومن خلال مصفوفة المكونات (Component Matrix)، فان الباحثين حاولو تدوير هذه المصفوفة للحصول على مصفوفة التدوير (Rotated Matrix) بهدف الحصول على عوامل أكثر أو نسب تشبع أعلى، إلا إن مصفوفة التدوير لم تأت بأية إضافات ايجابية إذ تراجع عدد الفقرات المشبعة من (24) إلى (19) وكما تبينه الجداول (6-7) وكما يأتي:

الجدول (6) مصفوفة المكونات للمتغيرات

الفقرة	نسبة التشعب	الفقرة	نسبة التشعب	الفقرة	نسبة التشعب	الفقرة	نسبة التشعب	الفقرة	نسبة التشعب	الفقرة	نسبة التشعب
X1	0.353	X6	0.655	X11	0.388	X16	0.639	Y21	0.432	Y26	0.369
X2	0.551	X7	-0.380	X12	-0.457	Y17	0.556	X22	0.445	Y27	0.362
X3	-0.646	X8	0.654	X13	-0.405	Y18	0.394	X23	0.460	Y28	0.589
X4	0.402	X9	0.685	X14	0.227	Y19	-0.101	X24	-0.216	Y29	0.375
X5	0.504	X10	0.708	X15	0.334	Y20	0.399	X25	0.465	Y30	0.472
										Y31	0.543

الجدول (7) مصفوفة التدوير للمتغيرات

الفقرة	نسبة التشعب	الفقرة	نسبة التشعب	الفقرة	نسبة التشعب	الفقرة	نسبة التشعب	الفقرة	نسبة التشعب	الفقرة	نسبة التشعب
X1	0.251	X6	0.655	X11	0.365	X16	0.639	Y21	-0.122	Y26	0.377
X2	0.561	X7	-0.380	X12	-0.457	Y17	0.356	X22	0.545	Y27	0.362
X3	-0.646	X8	0.654	X13	-0.522	Y18	0.564	X23	0.460	Y28	0.459
X4	-0.202	X9	0.255	X14	0.227	Y19	-0.101	X24	-0.116	Y29	-0.234
X5	0.504	X10	0.708	X15	0.542	Y20	0.645	X25	0.465	Y30	0.472
										Y31	0.435

وعلى أساس المقارنة بين المصفوفتين فإن التحليلات العامية التي استندت إلى مصفوفة المكونات تعد هي الأكثر قبولا والتي منها يمكن إن نستخلص إن ( 24 ) من فقرات الإستبانة كانت فقرات مميزة وذلك لحصولها على نسبة التشعب الإحصائية الكافية وهي (  $30\% >$  ). وهذا يمثل (  $77.41\%$  ) من مجموع فقرات الاستبانة البالغة ( 31 ) فقرة.

#### ثانيا: اختبار فرضيات البحث

أ- تحليل أثر المناخ التنظيمي بإبعاده (الاتصالات، الحوافز، النمط القيادي، اتخاذ القرارات) في سلوك المواطن التنظيمي، يوضح الجدول رقم (8) نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين المتغيرين ويظهر الجدول علاقة (موجبة) بين المناخ التنظيمي على المستوى الكلي وسلوك المواطن التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (  $0.448$  ) وكانت



قيمة (t) المحسوبة (3.472) اكبر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة (2.01) وبدرجة ثقة ( 95 %) عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) مما يدل على وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد وتم الاستدلال على هذا الاستنتاج من خلال اختبار ( f ) إذ كانت قيمة (f) المحسوبة قد بلغت (12.08) وهي اكبر من قيمة ( f ) الجدولية البالغة (4.41) ويوضح الجدول إن قيمة (R2) معامل التحديد تفسر ما مقداره (20.1% ) من التغير الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمي . وهذه النتائج تدل على قبول الفرضية

جدول رقم (8) نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي

D.F	درجة الحرية	R	R2	t		F	
				المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
1.48		0.448	%20.1	3.472	2.01	12.08	4.08

ب- تحليل أثر الاتصالات في سلوك المواطنة التنظيمي، يوضح الجدول رقم (9) نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين المتغيرين ويظهر الجدول علاقة (موجبة) بين الاتصالات وسلوك المواطنة التنظيمي ، إذ بلغ معامل الارتباط (r) (0.307) وكانت قيمة (t) المحسوبة (4.884) اكبر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة (2.01) وبدرجة ثقة ( 95 %) عند مستوى معنوية ( 0.05 ) و (0.01) مما يدل على وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد وتم الاستدلال على هذا الاستنتاج من خلال اختبار ( f ) إذ كانت قيمة (f) المحسوبة قد بلغت (4.99) وهي اكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (4.08) ويوضح الجدول إن قيمة (R2) معامل التحديد تفسر ما مقداره (9.4%) من التغير الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمي . وهذه النتائج تدل على قبول الفرضية .

جدول رقم (9) نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين الاتصالات وسلوك المواطنة التنظيمي

D.F	درجة الحرية	R	R2	t		F	
				المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
1.48		0.307	%9.4	2.234	2.01	4.99	4.08

ج- تحليل أثر الحوافز في سلوك المواطنة التنظيمي، يوضح الجدول رقم ( 10 ) نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين المتغيرين ويظهر الجدول علاقة (موجبة) بين الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمي ، إذ بلغ معامل الارتباط (r) (0.351) وكانت قيمة (t) المحسوبة (2.598) اكبر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة (2.01) وبدرجة ثقة ( 95 %) عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) مما يدل على وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد وتم الاستدلال على هذا الاستنتاج من خلال اختبار ( f ) إذ كانت قيمة (f) المحسوبة قد بلغت (6.97) وهي اكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (4.08) ويوضح الجدول إن قيمة (R2) معامل التحديد تفسر ما مقداره (12.7%) من التغير الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمي . وهذه النتائج تدل على قبول الفرضية .

جدول رقم (10) نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمي

D.F	درجة الحرية	R	R2	t		F	
				المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
1.48	0.351	0.351	12.7%	2.598	2.01	6.97	4.08

د- تحليل أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمي، يوضح الجدول رقم ( 11 ) نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين المتغيرين ويظهر الجدول علاقة (موجبة) بين النمط القيادي وسلوك المواطنة التنظيمية ، إذ بلغ معامل الارتباط (r) (0.576) وكانت قيمة (t) المحسوبة (4.884) اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.01) وبدرجة ثقة (95 %) عند مستوى معنوية (0.05) و(0.01) مما يدل على وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد وتم الاستدلال على هذا الاستنتاج من خلال اختبار (f) إذ كانت قيمة (f) المحسوبة قد بلغت (23.21) وهي اكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (4.08) ويوضح الجدول إن قيمة (R2) معامل التحديد تفسر ما مقداره (32.6 %) من التغير الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمي . وهذه النتائج تدل على قبول الفرضية .

جدول رقم (11) نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين النمط القيادي وسلوك المواطنة

D.F	درجة الحرية	R	R2	t		F	
				المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
1.48	0.576	0.576	32.6%	4.884	2.01	23.21	4.08

هـ - تحليل أثر اتخاذ القرارات في سلوك المواطنة التنظيمي، يوضح الجدول رقم ( 12 ) نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين المتغيرين ويظهر الجدول علاقة (موجبة) بين اتخاذ القرارات وسلوك المواطنة التنظيمية ، إذ بلغ معامل الارتباط (r) (0.287) وكانت قيمة (t) المحسوبة (2.221) اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.01) وبدرجة ثقة (95 %) عند مستوى معنوية (0.05) و(0.01) مما يدل على وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد وتم الاستدلال على هذا الاستنتاج من خلال اختبار (f) إذ كانت قيمة (f) المحسوبة قد بلغت (4.53) وهي اكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (4.08) ويوضح الجدول إن قيمة (R2) معامل التحديد تفسر ما مقداره (8.2 %) من التغير الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمي . وهذه النتائج تدل على قبول الفرضية .

جدول رقم (12) نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين اتخاذ القرارات وسلوك المواطنة

D.F	درجة الحرية	R	R2	t		F	
				المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
1.48	0.287	0.287	8.2%	2.221	2.01	4.53	4.08

## النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج

1. النتائج المتعلقة بوصف أهمية متغيرات البحث :
  - أ. حقق متغير المناخ التنظيمي مستوى عالٍ من الأهمية على وفق التحليل العاملي ولجميع إبعاده مع اختلاف ترتيب تسلسل الأهمية لإبعاده ، إذ حققت نسب التشبع الكافية التي تجعل منه متغيراً مؤثراً في متغير الدراسة الاستجابي عبر جميع إبعاده المتمثلة بالنمط القيادي والحوافز والاتصالات اللذان حققا نسبة تشبع بلغت ( 75 % ) باستثناء بعد اتخاذ القرارات إذ حقق نسبة تشبع بلغت (50%) وهذا يعني بان مستوى المناخ التنظيمي السائد في المنظمة المبحوثة ايجابيا .
  - ب. حقق متغير سلوك المواطنة التنظيمي مستوى عالٍ من الأهمية على وفق التحليل العاملي ولجميع فقراته باستثناء الفقرة (19;24) فان هذا ما يعده متغيراً مستجيباً لتأثيرات المتغيرات التفسيرية(المناخ التنظيمي) إذ حقق نسبة تشبع بلغت (87%) من مجموع فقرات المتغير . وهذا يعني بان مستوى سلوك المواطنة التنظيمي السائد في المنظمة المبحوثة ايجابيا .

### 2. النتائج المتعلقة باختبار فرضيات البحث:

- أ. أظهرت نتائج التحليل الميداني إلى وجود علاقة ارتباط واثر معنوية بين المناخ التنظيمي على المستوى الكلي وسلوك المواطنة التنظيمي . وهذا ما ينسجم مع أهداف الدراسة والإطار النظري لها .
- ب. كما أوضحت نتائج التحليل الميداني إلى وجود علاقة ارتباط واثر معنوية بين كل بعد من إبعاد المناخ التنظيمي والذي جاء في التحليل بالترتيب الآتي(النمط القيادي،الحوافز،الاتصالات، اتخاذ القرارات) ومستوى سلوك المواطنة التنظيمي. ، مما يؤكد ذلك أن المنظمة المبحوثة تستخدم النمط القيادي التحويلي والتبادلي في ذات الوقت والتي تستطيع من خلاله تحفيز ودفع التدريسيين نحو الأداء المتميز ، والاهتمام بتحسين أنظمة الأجور والمكافآت والترقيات ودعم الفرص العلمية والخاصة بتطوير الجانب العلمي وأسلوب العمل كما وتدعم حرية الاتصال وتبادل المعلومات وإقامة العلاقات المتبادلة لدعم وإشاعة روح المواطنة بين أعضاء هيئة التدريس .

### ثانياً : التوصيات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال البحث الميداني ،التي أشارت إلى ارتفاع مستوى المناخ التنظيمي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لعينة البحث. ولتعزيز تلك النتائج بدرجة اكبر يمكن التوصية بالاتي :
1. زيادة الاهتمام بتوسيع قاعدة المشاركة وإتاحة الحرية في التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل وتشجيع مظاهر وفرص الابتكار في العمل مع الأخذ بأراء الهيئة التدريسية في القرارات الحيوية وتشجيع الإدارة للجهود المبذولة ، إذ إن كل ذلك يتيح الفرصة أمام التدريسيين ويشجعهم على تبني سلوك المواطنة التنظيمي .
  2. ضرورة اهتمام الإدارات العليا في المنظمة موضوعة البحث بالعلاقات الإنسانية والتعاونية وتشجيع الاتصالات غير الرسمية بين جميع الأفراد مما يدعم بناء سلوك المواطنة التنظيمي.
  3. التأكيد على ضرورة إعادة النظر بنظام الحوافز والمكافآت للتحويل من التركيز على العوائد المادية والمنافع الشخصية إلى التحفيز وزيادة الدافعية، وربط ذلك بالنتائج على سلوك الأفراد الايجابية .
  4. الاهتمام ببرامج التدريب وتنمية القدرات والمهارات لأعضاء الهيئة التدريسية والتي تساهم في التقدم العلمي والأداء المتميز وبما ينسجم مع أهداف رسالة المعهد المستقبلية

## المصادر

## أولا : المصادر العربية

## الكتب

١. آللوزي ، موسى ، (2003) ، "التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة " ، دار وائل للنشر ، عمان . الأردن .
٢. حمود ، خضير كاظم ، (2002) ، " السلوك التنظيمي " ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
٣. حريم ، حسن (2004) ، " السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال " ، دار الحامد للتوزيع والنشر ، عمان . الأردن .

## الاطاريح والرسائل الجامعية

١. المحمداوي ، رافع عبدا لرضا جابر ، (2005) ، " التغيير وأثره في المناخ التنظيمي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
٢. المعموري ، علية جسام محمد ، (2004) ، " اثر المناخ التنظيمي في عملية الإبداع " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
٣. حامد ، سعيد شعبان ، (2003) ، أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي ، دراسة ميدانية في كلية التجارة ، جامعة الأزهر ، مصر ، متوفر على الرابط <http://www.faculty.ksu.edu.sa/doc>

## البحوث والدوريات

١. عابدين ، محمد عبدا لقادر ، وأبو سمرة ، محمود احمد ، (2001) ، " المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها " ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ، نابلس ، مجلد ( 15 ) ، ص ص : 277 - 309
٢. قبوقب ، عيسى ، (2008) ، "المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين " ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، العدد ( 14 ) ، ص ص : 163 . 180.

## ثانيا : المصادر الأجنبية

## Books :

- 1- Gibson, J.;Ivancevich, J.m.; Donnelly, J . H.,& konopask,R., (2003), "Organizational :Behavior; Structure; Process ",McGraw-Hill company ,Inc., New York.
- 2- kouzes ,James M., & posner ,Barry Z.,(1993),"How Leaders Gain It and Lose It, Why people Demand It" ,Jossey- Bass ,Inc., san Francisco.

## Thesis&amp; Journal:

1. Ali, Abraham &Ali, Juhary H.,(2005), "The Effects of the interaction of technology, Structure & Organizational Climate on job Satisfaction", *Sunway Academic Journal*, No.2, pp.23-32.

2. Boggler, Ronit & Somech, Anita, (2005), " Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making", Journal of Educational Administration, Vol.43, No.5, PP.420-438.
3. Bowler, Wm. Matthew, (2006), " Organizational Goals Versus the Dominant Coalition: A Critical View of the Value of Organizational Citizenship Behavior", Institute of Behavioral and Applied Management , PP.258- 273.
4. Chine, Min- Huei, (2006), " A Study To Improve Organizational Citizenship Behaviors", <http://www.dictionary.com/cgi-bin/dict.pl?term=Chien>.
5. Dickinson, Liz, (2009), " An Examination of the Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior ", Departmental Honors Thesis The University of Tennessee at Chattanooga Accounting for Project Director.
6. Dipaola, michael, (2001), " Organizational Citizenship Behavior in schools and its Relationship of school climate", " , Journal of school leadership, Vol. 11, pp.424-447.
7. Fife, Cynthia M., (2008), "A Social-Cognitive Assessment of Organizational Citizenship Behavior", A thesis submitted to the faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Masters of Science in Psychology.
8. Freund ,Anata & Carmeli, Abraham, (2003), "The Relationship Between work commitment and organizational citizenship behavior among Lawyers in the private Sector " the Journal of Behavioral and Applied Management, Vol.5, No.2, PP.93-113.
9. Jahangir, Nadim , Akbar , Mohammad M., & Haq, Mahmudul, (2004), " ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: ITS NATURE AND ANTECEDENTS" BRAC University Journey, vol. 1, no. 2, 2004, pp. 75-85
10. Kundu, Kaushik, (2007), " DEVELOPMENT OF THE CONCEPTUAL FRAMEWORK OF ORGANIZATIONAL CLIMATE", Vidyasagar University Journal of Commerce, Vol. 12, PP.99- 108.
11. Ladebo, Olugbenga, (2004), " EMPLOYEES' PERSONAL MOTIVES FOR ENGAGING IN CITIZENSHIP BEHAVIOR: THE CASE OF WORKERS IN NIGERIA'S AGRICULTURE INDUSTRY", , Journal of the RESEARCH IN SOCIAL PSYCHOLOGY Vol. 9, No 16, PP.220-234.
12. Lee, Tzai-Zang, Wu, Chien-Hsing., & Hong, Chilhowie, (2007), "An Empirical Investigation of the Influence of Safety Climate on Organizational Citizenship Behavior in Taiwan's Facilities' International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, Vol. 13, No. 3, pp. 255-269.

13. Lee, Kim L., & Salleh, Abdul Latif, (2009), "Moderating Effects of Subordinates' Competency Level on Leadership and Organization Citizenship Behavior", *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 7, PP. 139 -145.
14. Moideenkutty, Unnikammu, (2005), " Organizational Citizenship Behavior and Development Experiences: Do Role Definitions Moderate the Relationship" the Journal of Behavioral and Applied Management,
15. Neal, Andrew, West, Michael A., & Patterson, Malcolm G., ( 2004), " Do Organizational Climate and Strategic Orientation Moderate the Relationship Between Human Resource Management Practices and Productivity" Centre for Economic Performance, CEP Discussion Paper London School of Economics and Political Science, <http://www.dictionary.com/cgi-bin/dict.pl?term=No>
16. Podsakoff, P.M., Mackenzie. S.B., & Bommer, W.H. (1996), "Transformational leadership behaviors and substitutes for leadership as determinants of employees satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors". Journal of Management, vol 22, pp .259-298.
17. Tayyab, Saadia, (2005), "Organizational Citizenship Behavior: Validating Factorial Structure and Invariance among Employees", Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, Vol. 31, No.1, pp . 49-64.
18. Vanyperen, N.W., Berg, A.E. and Willering, M.C. (1999), "Towards a better understanding of the link between participation in decision making and organizational citizenship behavior: a multilevel analysis", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 72, pp. 377-392.
19. varon, F., (2002), "Conceptualization and management of communication satisfaction and organizational commitment in Three Guatemal organization", American communication Journal, Vol. 5, No.3 pp. 1-15.
20. Vigoda-Gadot, Eran, (2007), " Group-Level Organizational Citizenship Behavior in the Education System :A Scale Reconstruction and Validation", Educational Administration Quarterly, Vol. 43, No. 4, pp. 462-493.
21. Vondey, Michelle, (2008), " Follower-Focused Leadership: Effect of Follower Self-Concepts and Self-Determination on Organizational Citizenship Behavior", Emerging Leadership Journeys, Vol. 1, No. 1, pp. 52-61.
22. Wei, Yinghong, Morgan, Neil A., ( 2004), " Supportiveness of Organizational Climate, Market Orientation, and New Product Performance in Chinese of Firms" the Journal Product INNOVATION Management, Vol. 21, pp. 375-388.
23. yen ,hsiuju R., Li, Eldon .Y, Niehoff, Brian P., (2008), " Do Organizational citizenship behaviors lead to information system success? testing the mediation effects of integration climate and project management" journal of information & Management , vol.45, PP. 394-402