

## دور المناخ التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية – دراسة ميدانية بلدية شलगوم العيد ولاية ميله –

د. محمود سمايلي  
المركز الجامعي ميله.

[m.smaili@yahoo.fr](mailto:m.smaili@yahoo.fr)

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المناخ التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية لبلدية شलगوم العيد ولاية ميله، حيث سعت لمعرفة أهم أبعاد المناخ التنظيمي المؤثرة في سلوك الموظفين إضافة إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية، وكذا التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة و المواطنة التنظيمية.

ولتحقيق هذه الأهداف تم بناء استبيان وزع على عينة من 48 فردا، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه دالة وموجبة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة والموظنة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، المواطنة التنظيمية، الإدارة المحلية.

## Abstract

This study aimed to investigate the role of the organizational climate in the development of organizational citizenship behavior among the staff of the local administration at chelghoum laid municipality in the wilaya of Mila, where he sought to know the most important dimension of the organizational climate affecting the behavior of the staff. Also it aimed investigating the nature of the relationship between the different dimensions of organizational climate and organizational citizenship behavior among municipal employees.

To achieve study objectives, a questionnaire was distributed to a sample of 48 individuals. The study found the presence of a positive correlation between the organizational climate with his various dimensions and organizational citizenship.

**Key word:** Organizational climate, organizational citizenship, local administration

## مقدمة:

شهد العالم خلال العقود القليلة الماضية تطورات وتحديات لم يشهدها من قبل، شملت بالخصوص تغيرات في أسلوب الحياة بالعمق والشمول و السرعة، ومن أجل احتواء ومسايرة التفجر المعرفي وما ينطوي عليه من خصائص التسارع والتقدم والتنوع يتوجب علينا الاستعداد والتهيؤ بتوفير كافة الأدوات والوسائل التي تؤمن لنا فرص النجاح في التفاعل معه، والاستفادة منها في مختلف مجالات الحياة. ولما كان التنظيم هو السمة البارزة التي صاحبت هذه التطورات فلقد أصبح من الضروري على المجتمعات تطوير آلياتها التنظيمية بما يستجيب لحاجات وتطلعات مواطنيها. وعلى اعتبار أن الإدارة المحلية واحدة من بين الآليات التي توكل لها مهمة تنظيم وخدمة هذه المجتمعات، فإنه بات محكوم عليها أن تكون على مستوى هذه التحديات، إدارة تستطيع التعامل مع التغيير والعمل على إحداثه، وإيجاد مناخ تنظيمي يتلاءم مع تطلعات العاملين وحاجاتهم، حيث يشكل الأفراد أهمية كبيرة للمنظمات، فهم الذين يعملون على تحقيق أهداف الإدارة.

فوسط هذا المناخ التنظيمي يعيش الأفراد الكثير من أوقاتهم في تأدية أعمالهم، ومع مرور الوقت تنشأ الكثير من العلاقات بينهم، كما يسعون إلى إشباع رغباتهم وحاجاتهم ومصالحهم، والسعي إلى الخدمة على أحسن

وأكمل وجهه، وتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين منها. وقد أولى الباحثون المناخ التنظيمي جل اهتمامهم لأنه بوتقة العملية الإدارية التي تنصهر فيها القيم والمبادئ لتشكل ما يعرف بالتأثير على السلوك البشري الذي ينتهجه العاملون في المنظمات، وبالتالي تطمح المنظمات إلى صبغ المناخ التنظيمي لسلوكيات هؤلاء الأفراد ليتشكل ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية النابع من داخل الفرد، وحس المسؤولية والانتماء والولاء، والتي تحركه تجاه سلوكيات ايجابية ذاتية بناءة تسهم بشكل كبير في تحقيق نجاح المنظمة.

#### أولاً: إشكالية الدراسة ومنطلقاتها المفاهيمية:

1- إشكالية الدراسة: تعيش معظم المنظمات في عالم اليوم في بيئة سمتها الانفتاحية والتنافسية، نتيجة التطور العلمي والتكنولوجي المستمر والمتسارع، ومما لا شك فيه أن هذه التطورات والتغيرات تجلب معها قيم وعادات ثقافية جديدة تتجسد في أنماط سلوكية أيضاً جديدة. فالمنظمات على اختلاف أنواعها ونشاطاتها تضم تركيبة اجتماعية من فئات وأفكار ومعتقدات متقاربة في حالات قليلة، متباينة في أغلب الحالات. لذلك تبحث أي منظمة في إطار الفكر الإداري المعاصر عن محاولة بلورة فكر وسلوك موحد يتفق مع أهداف التنظيم ويسهم في زيادة فاعليته، ولا يتأتى ذلك إلا بالاهتمام بالمناخ التنظيمي، فهو القادر على توفير الإطار الذي

يبين أسلوب العمل في المنظمة ويجعله مميزا عن غيره من المنظمات الأخرى. ولهذا تسعى المنظمات على اختلاف أحجامها وتنوع خدماتها إلى إيجاد مناخ تنظيمي ملائم كي يستطيع الأفراد أداء الأدوار المطلوبة منهم وتنفيذها وتقديم الخدمات للمستفيدين منها، وسط أجواء مريحة ومشجعة وبعيدة عما يؤثر على سير أعمالهم.

فمنظمات اليوم تحتاج إلى تضافر جهود العاملين بها، بل والسعي نحو المزيد من العمل والعطاء بما يفوق أداء الواجبات والمسؤوليات الرسمية للوظيفة، المتمثلة في الحد الأدنى للأداء، فالمنظمات الحديثة تعمل على خلق روح المبادرة والابتكار تاركة للعاملين حرية التصرف، فالأنشطة التي تدخل ضمن متطلبات الوظيفة الرسمية للفرد لم تعد وحدها كافية لإنجاح المنظمة، بل لا بد من وجود أنشطة أخرى يمارسها الفرد طواعية إلى جانب الأنشطة الرسمية (Nadiri et Tanova , 2010).

لذلك أصبحت المنظمات بحاجة ماسة إلى إيجاد مناخ يساعد الأفراد العاملين فيها على العمل والإنتاج والإبداع، مناخا يساعد هؤلاء العاملين ليكونوا أكثر ولاء وانتماء لمنظمات أعمالهم، ويساهم في ظهور ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية أو السلوك التطوعي الاختياري الهادف إلى الارتقاء بمستوى كفاءة وفعالية المنظمات، دون أن يكون هناك أي ربط بين هذا السلوك وتوقع الحصول على أي مردود مادي أو معنوي مقابل

ذلك.

وفي هذا الاتجاه عملت الدولة الجزائرية على إرساء مجموعة من الإصلاحات في مجال الخدمة الإدارية بغرض عصرنة القطاع ورفع مستوى منتسبيه بتجسيد مفهوم ثقافة الخدمة العمومية لديهم، وذلك بدعم وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، وهو ما حاول تجسيده المرسوم التنفيذي 334-11 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات المحلية (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، سبتمبر 2011).

إذا انطلاقا من أهمية خلق مناخ تنظيمي في المنظمات يُعظم من أهمية العنصر البشري ويزيد من فعاليته في أداء أعمال هذه المنظمات، وتكريسا لمفهوم السلوك التطوعي كقيمة أساسية ينبغي زرعها في حياة المنظمات، تأتي هذه الدراسة لتجيب على التساؤل الرئيسي التالي:

- هل للمناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (النمط القيادي، نظام الحوافز، نظام الاتصالات) دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مصلحة الحالة المدنية ببلدية شلغوم العيد - ولاية ميله-؟

ولغرض الإجابة على هذا التساؤل تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل للنمط القيادي السائد دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مصلحة الحالة المدنية ببلدية شلغوم العيد - ولاية ميله-؟

- هل لنظام الحوافز السائد دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مصلحة الحالة المدنية بلدية شलगوم العيد – ولاية ميله-؟
- هل لنظام الاتصالات السائد دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مصلحة الحالة المدنية بلدية شलगوم العيد – ولاية ميله-؟

## 2- فرضيات الدراسة:

### الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى دلالة 0.01 بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (النمط القيادي، نظام الحوافز، نظام الاتصالات) وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مصلحة الحالة المدنية بلدية شलगوم العيد -ميلة.

### الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى دلالة 0.01 بين النمط القيادي السائد وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مصلحة الحالة المدنية بلدية شलगوم العيد -ميلة.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى دلالة 0.01 بين نظام الحوافز السائد وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مصلحة الحالة المدنية بلدية شलगوم العيد -ميلة.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى دلالة 0.01 بين نظام الاتصالات السائد وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مصلحة الحالة المدنية بلدية شलगوم العيد-ميله.

### 3- أهداف الدراسة :

- التعرف على دور المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مصلحة الحالة المدنية بلدية شलगوم العيد-ميله.

- التعرف على دور النمط القيادي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مصلحة الحالة المدنية بلدية شलगوم العيد-ميله.

- التعرف على دور نظام الحوافز في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مصلحة الحالة المدنية بلدية شलगوم العيد-ميله.

- التعرف على دور نظام الاتصالات في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مصلحة الحالة المدنية بلدية شलगوم العيد – ميله.

### 4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وذلك بداية بمعرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على كفاءة أداء العاملين وسلوكاتهم إذا توفر لهم مناخا مناسباً.



كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية تبني سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في كافة المنظمات الحكومية، وبشكل خاص المؤسسات الخدمية التي تتعامل مع الجمهور مباشرة، وتقدم لهم خدمات أساسية، إذ سيساعدها على تبني أساليب عمل جديدة تختلف عن نمطية العمل التقليدية مما يساهم في حل الكثير من المشاكل التي تعترض سبيلها وأن تتبنى التغيير فيها.

#### 5- التعاريف الإجرائية:

5-1- المناخ التنظيمي: يقصد بمفهوم المناخ التنظيمي في هذه الدراسة على أنه " محصلة الظروف والأجواء الداخلية لبلدية شلفوم العيد، كما يعيها ويفسرهما العمال فيها، ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم التي تحدد سلوكهم وأدائهم وولائهم ودرجة انتمائهم لهذه المنظمة.

5-2- المواطنة التنظيمية: يقصد بسلوك المواطنة التنظيمية في هذه الدراسة بأنه سلوك نابع من إرادة ذاتية لموظفي مكاتب الحالة المدنية ببلدية شلفوم العيد، وهو سلوك اختياري طوعي لا يثاب فاعله ولا يعاقب تاركه، إلا أنه يساهم في تحسين أداء المنظمة وزيادة فاعليتها ورضا المتعاملين معها من أفراد المجتمع المدني.

5-3- موظفو مصلحة الحالة المدنية : وهم جميع الأشخاص

العاملون في مكاتب الحالة المدنية برتبة ملحق ادري أوعون إداري أو كاتب إداري يقومون بتقديم خدمات للمواطنين في مجال عقود الميلاد والزواج....الخ.

### ثانيا- الإطار النظري للدراسة:

1 - المناخ التنظيمي: أخذت فكرة المناخ التنظيمي بالظهور مع بداية الستينات، 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 (العامري، 2005).

تعددت التعريفات التي تناولت المناخ التنظيمي، حيث عرفه القريوتي بأنه " انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في وعي ولاوعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول التنظيم يتميز بثبات نسبي يحدد بدرجة كبيرة سلوكه التنظيمي" (اللوزي، 1994).

كما يعرفه الكبيسي بأنه " محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها، وكما يحللونها ويفسرونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة" ( القريوتي، 1994: 215).

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 (الكبيسي، 1998: 75).

إذا من خلال دراسة التعريفات السابقة يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه:

- ✓ يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها.
- ✓ 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 (ذنيبات، 1999).

1-1- أبعاد المناخ التنظيمي: يختلف المناخ التنظيمي لأي منظمة تبعا لاختلاف الأبعاد المحددة لهذا المناخ، ولأغراض هذه الدراسة اختار الباحث ثلاثة أبعاد أساسية وهي: النمط القيادي للإدارة، نظام الحوافز، نظام الاتصالات.

1-1-1- النمط القيادي: لقد تزايد اهتمام الباحثين حول أهمية

القيادة، حيث تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، وتعرف القيادة بأنها " الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد" (السكران، 2004).

إن أهمية القيادة في الجانب التنظيمي لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات، ولكن الدور الأساسي والمهم هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم، ويحافظ على روحهم المعنوية عالية...، كما تبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني في إقامة العلاقات الإنسانية والتفاهم المتبادل وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم، وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف بما يبذله من جهود...، وكل ذلك في إطار تحقيق التكامل بين حاجات ومتطلبات المرؤوسين والتنظيم من جهة، وحاجات ومتطلبات المجتمع الذي يعمل في نطاقه من جهة أخرى (العدلوني والسويدان، 2000: 17).

1-1-2- نظام الحوافز: تعتبر الحوافز مجموعة الوسائل أو العوامل الموجودة في بيئة العمل، والتي يكون من شأنها حث الموظفين على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات.

وتؤكد الكثير من الدراسات والبحوث أن تبني المنظمة نظام حوافز  
أومكافآت عادل يدفع الأفراد للأداء الجيد، ويرغبهم ويشجعهم على  
الاستمرار فيها " ذلك أن إدراك المنظمة لأهمية الحوافز المادية والمعنوية  
والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ  
إيجابي يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة " (البدر، 2006).

3-1-1- نظام الاتصالات: تعتبر الاتصالات عنصرا مهما من عناصر  
العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة وتنسيق، وقد زادت  
أهمية الاتصالات في وقتنا الحاضر نتيجة التوسع الكبير في نشاط الإدارة،  
وتنوع الخدمات التي تقدمها من جهة، وزيادة حجم المنظمات الإدارية  
وتعقد تنظيمها من جهة أخرى. ويعرف الاتصال الإداري التنظيمي بأنه "   
عملية تدفق المعلومات في اتجاهين بين مستويات رسمية متفاوتة داخل  
المؤسسة في مسارات عمودية وأفقية، وفي أطر رسمية وغير رسمية،  
باستخدام قنوات اتصال متنوعة، كرافد أساسي للعمليات التنظيمية  
التي تجري داخل المؤسسة، أوبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى بشكل  
روتيني " (البدر، 2006).

2- المواطنة التنظيمية: تعتبر كتابات برنارد في عام 1938م في مجال  
الرغبات الحقيقية للأفراد ومدى استعدادهم لتقديم خدمات وأعمال  
جيدة هي بداية الشرارة الحقيقية في تحليل الأسس الدافعة للسلوك

التنظيمي، والتي إعتد عليها فيما بعد كاتز في عام 1964م حينما حدد ثلاثة أنماط رئيسة للأسس الدافعة للسلوك التنظيمي، بعدها وفي نهاية السبعينيات ظهر مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior ( OCB ) على يد العالم أورجان في عام 1977م واصفا بذلك السلوكيات التعاونية والابتكارية التلقائية عندما قام بدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، وقد عرف أورجان سلوك المواطنة التنظيمية على أنه " ذلك السلوك الفردي الطوعي والاختياري الذي يقع خارج نطاق الأدوار الوظيفية الرئيسية، ويعتمد كلياً على الجوانب التعاونية من الأفراد داخل التنظيم، ولا يشمل مكافآت أو حوافز جراء القيام به ويؤدي إلى زيادة فاعلية الأداء التنظيمي للمنظمة" (العزام، 2015).

كما يعرف محارمة سلوك المواطنة التنظيمية بأنه " سلوك اختياري تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي، ويتمثل في حرص الموظف على منظمته ونجاحها وسمعتها ووقتها وممتلكاتها ومستقبلها، وحرصه على مساعدة الآخرين من زملاء ومراجعين وموظفين جدد، والتزامه بقيم وسياسات ونظم المنظمة، وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء". (محارمة، 2008)

2-1- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: تشير أغلب الدراسات أن

سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من خمسة أبعاد رئيسية هي كالتالي: ( العامري، 2005 )

1-1-2- الإيثار: Altruisme وهو مدى مساعدة الموظف للأشخاص الذين

حوله ( الزملاء، الرؤساء، العملاء ) في المهام المتعلقة بالعمل

2-1-2- الكياسة: Courtesy: وهي محاولة الشخص منع المشاكل

المتعلقة بالعمل من وقوعها، وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشاكل معهم.

2-1-3- الروح الرياضية Sportsmanship: وهي مدى تحمل الشخص

لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لانجاز العمل.

2-1-4- السلوك الحضاري civic virtue: ويعني المشاركة البناءة

والمسؤولية في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بمصيرها من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة.

2-1-5- وعي الضمير Conscientiousness: ويمثل سلوك الموظف

التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، العمل بجدية... الخ.

### ثالثا - الدراسات السابقة:

1- دراسة معراج هواري ومريم شرع بعنوان العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية (معراج وشرع، 2009).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة ( الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) في رفع جودت الخدمة البنكية المقدمة. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير معنوي لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة ( الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) في رفع جودة الخدمة البنكية المقدمة.

2- دراسة زياد العزام بعنوان اثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن. (العزام، 2015)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك التعرف على العلاقة بين الخصائص الشخصية للعاملين ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة،



المركز الوظيفي ) وتبني سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة اربد. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة:1- أن هناك علاقة ارتباطية قوية وإيجابية دالة إحصائياً بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية ( الثقة (0.49)، التعاون (0.31)، الرؤية المشتركة (0.50)، تأثيرات ممارسة الإدارة (0.48)، المعايير الثقافية المشتركة (0.49) ) وسلوك المواطنة التنظيمية.

2 - لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في اتجاهات العاملين في بلدية الوسطية تعزى لخصائصهم الشخصية كالجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المركز الوظيفي نحو تبني سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة اربد بالأردن.

3- دراسة غزير سعد العيسى بعنوان المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية على عينة من الموظفين الإداريات العاملات في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض - (العيسى، 1996).

هدفت الدراسة إلى التعرف على انعكاس المناخ التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي لموظفات الفروع النسائية في الأجهزة الحكومية، وكذلك التعرف على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي وبين مستوى الرضا الوظيفي، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتوصلت على النتائج التالية: 1- وجود علاقة ارتباطية

موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملات.

2- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملات ومستوى الرضا الوظيفي لديهن.

4- دراسة فهد بن محمد بن عثمان الصغير بعنوان المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية: (الصغير، 2002)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد المناخ التنظيمي بمستوى أداء العاملين. وكذا التعرف على مدى اختلاف مستوى أداء العاملين باختلاف مستوى خصائصهم الشخصية و الوظيفية. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- وجود تأثير جوهري للمناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة على الأداء الوظيفي لمفردات الدراسة.

- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من متغيرات ( الرتبة، العمر، سنوات الخبرة ) ومستوى الأداء الوظيفي لمفردات الدراسة.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من متغيري ( مسمى الوظيفة، والحالة الاجتماعية ) ومستوى الأداء الوظيفي لمفردات الدراسة.

#### رابعا - إجراءات الدراسة الميدانية:

1- منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لفهم وتفسير دور المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة ( النمط القيادي، نظام الحوافز، نظام الاتصالات ) في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مصلحة الحالة المدنية ببلدية شलगوم العيد ولاية ميلة.

2- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الدائمين في مصلحة الحالة المدنية ببلدية شलगوم العيد ولاية ميلة، وقد بلغ عددهم 60 موظف وموظفة.

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تكونت من جميع أفراد مجتمع الدراسة أي أن اختيار أفرادها تم بطريقة قصدية، ولكن استجاب منهم 48 موظف وموظفة، وقد شكل هذا العدد العينة النهائية للدراسة بنسبة (80%)، وتوزع وحسب المتغيرات التصنيفية للدراسة الموضحة على الجدول أدناه.

#### جدول (01) يوضح المتغيرات التصنيفية لعينة الدراسة

الوظيفة			المستوى التعليمي			الخبرة المهنية			الجنس		
كاتب إداري	عون إداري	ملحق إداري	الـ ثانوي	ثانوي	متوسط	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	ذكر	أنثى	
14	18	13	17	23	4	11	8	29	19	29	التكرار
31.1	40	27.08	35.4	47.3	8.3	22.9	16.7	60.4	39.6	60.4	(%)

3- أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد تضمنت قسمين، يتعلق القسم الأول بالبيانات المتعلقة بأفراد الدراسة مثل: الجنس والخبرة المهنية ومسمى الوظيفة.

أما القسم الثاني فقد اشتمل على محورين:

المحور الأول: تناول المناخ التنظيمي السائد في مصلحة الحالة المدنية واشتمل على 12 فقرة تمحورت حول ثلاث أبعاد أساسية هي النمط القيادي (من الفقرة 1 إلى الفقرة 4)، ونظام الحوافز (من الفقرة 5 إلى الفقرة 8)، ونظام الاتصال (من الفقرة 9 إلى الفقرة 12).

المحور الثاني: تناول تنمية سلوك المواطنة التنظيمية واشتمل على 15 فقرة، موزعة على خمسة أبعاد هي: السلوك الحضاري، والإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، ووعي الضمير.

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الثلاثي في الإجابة على كل منهما ومنحها التقديرات التالية: 1 = أبدا، 2 = أحيانا، 3 = دائما.

4- صدق الاداة وثباتها: للتأكد من الصدق الداخلي للاستبيان تم حساب معامل ارتباط الفقرة مع الأداة ككل، وقد تراوحت قيم هذه المعاملات بين (0.51 و 0.82)، وتعد هذه القيم مؤشرات دالة إحصائيا على صدق الأداة.

وللتأكد من ثبات الأداة تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ، حيث

كانت قيمة ثبات المحور الأول (0.77)، فيما كانت معامل الثبات للمحور الثاني (0.73).

5- المعالجة الإحصائية: تم معالجة بيانات القسم الثاني من الاستبيان بمحوريه باستخدام برنامج spss وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:  
- التكرارات والنسب المئوية.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية : لتحديد مستوى كل بعد من أبعاد الدراسة، تم تصنيف متوسطات الدراسة حسب المعيار التالي:  
( من 1 – إلى أقل من 1.66 ) ضعيف و( من 1.66 – إلى أقل من 2.32 ) متوسط و( من 2.32 – إلى 3 ) جيد

- معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المناخ التنظيمي وبين كل بعد من أبعاده وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية.  
6- عرض نتائج أبعاد متغير المناخ التنظيمي.  
1-6- بعد النمط القيادي.

الجدول (2) يوضح استجابات موظفي مصلحة الحالة المدنية لبلدية

#### شلفوم العيد حول النمط

الرقم	الفقرات	دائما	أحيانا	أبدا	$\bar{X}$	sd	الرتبة	المستوى
1	يقيم رئيسي في العمل علاقات جيدة مع الموظفين.	19	25	4	2.31	0.62	1	متوسط
2	يشجع رئيسي العمل بروح الفريق	23	1	24	1.98	1	4	متوسط

متوسط	3	0.83	2	16	16	16	يحرص رئيسي في العمل على إشراك الموظفين معه في اتخاذ القرارات الهامة التي تتطلب مشاركتهم.	3
متوسط	2	0.63	2.23	5	27	16	يعامل رئيسي في العمل الموظفين معه كزملاء له.	4
متوسط						2.13	المتوسط الحسابي الكلي ( $\bar{X}$ )	
						0.71	الانحراف المعياري ( $sd$ )	

القيادي يتضح من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي قد بلغت (2.13) والانحراف المعياري (0.71) ما يعني أن مستوى النمط القيادي السائد هونمط مقبول بتقدير متوسط.

وعند تحليل الفقرات الجزئية لهذا البعد نجد أنها قد تحصلت على متوسطات متباينة، وقد جاءت الفقرة ( 1 ) بأعلى متوسط حسابي (2.31) بينما أدنى متوسط كان للفقرة ( 2 ) ب (1.98)، كما نلاحظ أن جميعها كانت تتمركز عند الفئة (1.66-2.32)، أي أنها تعبر على قبول الموظفين للنمط القيادي السائد بدرجة متوسطة.

## 2-6- بعد نظام الحوافز.

الجدول (3) يوضح استجابات موظفي مصلحة الحالة المدنية لبلدية شलगوم العيد حول نظام

الرقم	الفقرات	دائما	أحيانا	أبدا	$\bar{X}$	$sd$	الرتبة	المستوى
1	يساهم نظام الأجور السائد في مهنتي في جعل الموظفين يمثلون لتعليمات الإدارة.	9	14	25	1.67	0.78	4	متوسط
2	تتمين الساعات الإضافية للموظفين	18	9	21	1.94	0.91	3	متوسط

							يشعرهم بالثقة في رؤسائهم.	
جيد	1	0.74	2.46	7	12	29	يساعد توفير الدورات التدريبية للموظفين في تحسين أدائهم.	3
متوسط	2	0.81	2.23	11	15	22	تتبع الإدارة الأساليب القانونية فيما يتعلق بالترقيات.	4
2.07							المتوسط الحسابي الكلي ( $\bar{X}$ )	
0.72							الانحراف المعياري ( $sd$ )	

الحوافز يتضح من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (2.07)، ما يعني أن نظام الحوافز السائد في العموم متوسط. وتحليل الفقرات الجزئية للبعد يتضح أن الفقرات (1، 2، 4) تعبر على مستوى متوسط لأنها تقع عند الفئة (1.66-2.32) بمتوسط حسابي لكل فقرة على التوالي (1.67) (1.94) (2.23)، بينما عبرت استجابات الباحثين إزاء الفقرة (3) على مستوى عال بمتوسط حسابي قدره (2.46).

### 3-6- بعد نظام الاتصال.

الجدول (4) يوضح استجابات موظفي مصلحة الحالة المدنية لبلدية شلفوم العيد حول نظام الاتصال

الرقم	الفقرات	دائما	أحيانا	أبدا	$\bar{X}$	$sd$	الرتبة	المستوى
1	تنصف التعليمات الصادرة في عملي بالدقة والوضوح.	21	17	10	2.33	0.78	1	متوسط
2	تزود الإدارة الموظفين بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبسرعة.	17	21	10	2.15	0.74	2	متوسط
3	تصغي الإدارة لشكاوي الموظفين باهتمام.	12	18	18	1.88	0.79	4	متوسط
4	تتقبل الإدارة اقتراحات الموظفين التي تهم	16	21	22	1.88	0.89	3	متوسط

							المؤسسة
						2.03	المتوسط الحسابي الكلي ( $\bar{X}$ )
						0.70	الانحراف المعياري ( $sd$ )

يتضح من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ( 2.03 ) و انحراف معياري (0.70) ما يعني أن مستوى نظام الاتصال السائد متوسط على العموم.

وبتحليل الفقرات الجزئية للبعد يتضح بأنها تتمركز جميعا عند الفئة (2.32-1.66) بمتوسطات متفاوتة، حيث تمثل الفقرة ( 1 ) بأعلى متوسط (2.23)، تليها الفقرة ( 2 ) بمتوسط حسابي قدره (2.15)، أما الفقرتين ( 3 ) و( 4 ) فقد تساوى لديهما المتوسط الحسابي (1.88) ولكن بانحراف معياري (0.79) و(0.89) على التوالي.

#### 7- عرض نتائج أبعاد متغير تمنية سلوك المواطنة التنظيمية.

##### 1-7- بعد السلوك الحضاري:

الجدول (5) يوضح توافر بعد السلوك الحضاري لدى موظفي مصلحة

##### الحالة المدنية ببلدية شلغوم العيد

الرقم	الفقرات	دائما	أحيانا	أبدا	$\bar{X}$	$sd$	الرتبة	المستوى	
1	اسعي في عملي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.	36	12		2.56	0.52	2	جيد	
2	أدرك حجم المسؤولية الملقاة على عاتقي في عملي.	40	8		2.83	0.38	1	جيد	
3	أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بعملي.	26	14	8	2.38	0.76	3	جيد	
					2.56				
					0.52				
					المتوسط الحسابي الكلي ( $\bar{X}$ )				
					الانحراف المعياري ( $sd$ )				



يلاحظ إن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قدر بـ(2.56) وانحراف معياري (0.52) ما يعني أن توافر السلوك الحضاري عال لدى الموظفين لكون جميع فقرات هذا البعد تتمركز حول الفئة (3-2.33)، وقد تحصلت الفقرة ( 2 ) على أعلى متوسط حسابي (2.83).  
2-7- بعد الإيثار:

### الجدول (6) يوضح توافر بعد الإيثار لدى موظفي مصلحة الحالة المدنية بلدية شलगوم العيد

الرقم	الفقرات	دائما	أحيانا	أبدا	$\bar{X}$	$sd$	الرتبة	المستوى	
1	أقوم بمساعدة العاملين الجدد حتى ولولم يطلب مني ذلك.	28	20	/	2.58	0.50	2	جيد	
2	أقوم بالعمل بدل زملائي في حال غيابهم عن العمل.	35	13	/	2.73	0.45	1	جيد	
3	أساعد زملائي في العمل إذا كان لديهم حجم عمل كبير.	19	29	/	2.40	0.49	3	جيد	
					2.57	المتوسط الحسابي الكلي ( $\bar{X}$ ) الانحراف المعياري ( $sd$ )			
					0.39				

يتضح من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد قدر بـ( 2.57 ) و انحراف معياري (0.39) ما يعني وجود مستوى عال من الإيثار لدى الموظفين.

أما ما نلاحظه عند تناول الفقرات الجزئية لهذا البعد بالتحليل نجد ان فقرة ( 2 ) تحصلت على أعلى متوسط حسابي (2.73) تليها الفقرة 1)

( بمتوسط حسابي قدره (2.58)، ثم الفقرة (3) بمتوسط حسابي قدره (2.40)، أي جاءت جميع فقرات هذا البعد تتمركز في الفئة (3-2.33).

### 3-7- بعد الكياسة:

## الجدول (7) يوضح توافر بعد الكياسة لدى موظفي مصلحة الحالة المدنية بلدية شलगوم العيد

الرقم	الفقرات	دائما	أحيانا	أبدا	$\bar{X}$	$sd$	الرتبة	المستوى
1	أحافظ على خصوصيات زملائي في العمل وأتجنب الخوض فيها.	32	29	3	2.60	0.74	3	متوسط
2	انتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في العمل على الآخرين.	38	13	/	2.79	0.81	1	متوسط
3	أقبل الملاحظات التي يقدمها لي رؤسائي في العمل.	36	10	/	2.75	0.78	2	متوسط
					2.72			
					0.36			
					المتوسط الحسابي الكلي ( $\bar{X}$ )			
					الانحراف المعياري ( $sd$ )			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد قدره (2.72) و انحراف معياري (0.36) ما يعني وجود مستوى عال من الكياسة لدى الموظفين.

أما ما نلاحظه عند تناول الفقرات الجزئية لهذا البعد بالتحليل نجد أن الفقرة (2) تحصلت على أعلى متوسط حسابي (2.79)، تليها الفقرة (3)

3) بمتوسط حسابي قدره (2.75)، ثم الفقرة (1) بمتوسط حسابي قدره (2.60)، أي جاءت جميع فقرات هذا البعد تتمركز في الفئة (2.33-3).

#### 4-7- بعد الروح الرياضية.

الجدول (8) يوضح توافر بعد الروح الرياضية لدى موظفي مصلحة الحالة المدنية بلدية شلفوم

الرقم	الفقرات	دائما	أحيانا	أبدا	$\bar{X}$	$sd$	الرتبة	المستوى
1	أقبل المهام الإضافية دون تدمر.	10	30	8	2.04	0.68	3	متوسط
2	أتجنب إثارة المشاكل في العمل	48	/	/	3	0	1	عال
3	أقدم اقتراحات لتطوير طرق العمل في وظيفتي	20	22	6	2.29	0.68	2	متوسط
		2.44			عال			
					0.37			
					المتوسط الحسابي الكلي ( $\bar{X}$ )			
					الانحراف المعياري ( $sd$ )			

العيد يتضح من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد قدره (2.44) و انحراف معياري (0.37) وهو بهذا الشكل يعبر على وجود مستوى عال للروح الرياضية لدى الموظفين.

أما ما نلاحظه عند تناول الفقرات الجزئية لهذا البعد بالتحليل نجد أن فقرة ( 2 ) تحصلت على أعلى متوسط حسابي (3)، بمعنى أن جميع المستجوبين أجابوا بدرجة دائما.  
بينما الفقرتين (1) و(3) فقد قدر المتوسط الحسابي لكل واحدة منهما بـ (2.29) و(2.04) على التوالي، أي جاءت جميع فقرات هذا البعد تتمركز في الفئة (3-2.33).

#### 5-7- بعد وعي الضمير.

#### الجدول (9) يوضح توافر بعد وعي الضمير لدى موظفي مصلحة الحالة المدنية بلدية شलगوم العيد

الرقم	الفقرات	دائما	أحيانا	أبدا	$\bar{X}$	$sd$	الرتبة	المستوى
1	أنطوع بأعمال إضافية لتحسين العمل.	13	22	6	2.13	0.64	3	متوسط
2	أحاسب نفسي قبل أن يحاسبني الآخرون.	38	28	7	2.77	0.47	1	عال
3	أحرص على قضاء ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية.	32	16	/	2.54	0.52	2	عال
		2.56			المتوسط الحسابي الكلي ( $\bar{X}$ )			
		0.33			الانحراف المعياري ( $sd$ )			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد قدر بـ (2.56) وانحراف معياري (0.33) وهو بهذا الشكل يعبر على وجود مستوى عال من سلوك الوعي الضميري لدى الموظفين.

وعند تفحص فقرات هذا البعد نجد أن أعلى متوسط حسابي تمثله الفقرة ( 2 ) بمتوسط حسابي قدره (2.77) تليها الفقرة ( 3 ) بمتوسط حسابي قدره (2.55)، بينما الفقرة ( 1 ) بمتوسط حسابي قدره (2.13) وهي العبارة التي جاء متوسطها الحسابي في المستوى المتوسط.

8- عرض النتائج المتعلقة بالارتباط بين متغيري الدراسة:

8-1- عرض نتيجة الارتباط بين بعد النمط القيادي وتنمية سلوك

المواطنة التنظيمية:

جدول (10) يوضح العلاقة بين بعد النمط القيادي وتنمية سلوك

المواطنة التنظيمية عند مستوى 0.01

القرار	درجة الحرية	مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون المجدول	معامل ارتباط بيرسون المحسوب
توجد علاقة دالة ايجابية	44	0.01	0.40	0.70

انطلاقاً من بيانات الجدول (10) اتضح أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير النمط القيادي ومتغير تنمية سلوك المواطنة التنظيمية قدر بـ 0.70 وجاء أكبر من قيمة معامل الارتباط بيرسون الجدولية المقدره بـ 0.40 عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 44، وعليه

تم قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ايجابية دالة بين النمط القيادي وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مصلحة الحالة المدنية بلدية شलगوم العيد في ولاية ميلة.

### 2-8- عرض نتيجة الارتباط بين بعد نظام الحوافز وتنمية سلوك

المواطنة التنظيمية:

جدول(11) يوضح العلاقة بين بعد نظام الحوافز وتنمية سلوك

#### المواطنة التنظيمية عند مستوى 0.01

القرار	درجة الحرية	مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون المجدول	معامل ارتباط بيرسون المحسوب
توجد علاقة دالة ايجابية	44	0.01	0.40	0.52

انطلاقا من بيانات الجدول (11) اتضح أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير نظام الحوافز ومتغير تنمية سلوك المواطنة التنظيمية قدر بـ 0.52 وجاء أكبر من قيمة معامل الارتباط بيرسون الجدولية المقدر بـ 0.40 عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 44، وعليه تم قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ايجابية دالة بين نظام الحوافز وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مكاتب الحالة المدنية بلدية شलगوم العيد في ولاية ميلة.

### 3-8- عرض نتيجة الارتباط بين بعد نظام الاتصالات وتنمية سلوك

المواطنة التنظيمية:

## جدول (12) يوضح العلاقة بين بعد نظام الاتصالات وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية عند 0.01

القرار	درجة الحرية	مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون المجدول	معامل ارتباط بيرسون المحسوب
توجد علاقة دالة ايجابية	44	0.01	0.40	0.80

انطلاقا من بيانات الجدول (12) اتضح أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير نظام الاتصالات ومتغير تنمية سلوك المواطنة التنظيمية قدر بـ 0.80 وجاء أكبر من قيمة معامل الارتباط بيرسون الجدولية المقدرة بـ 0.40 عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 44، وعليه تم قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ايجابية دالة بين نظام الاتصالات وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مصلحة الحالة المدنية بلدية شلفوم العيد في ولاية ميله.

### 4-8- عرض نتيجة الارتباط بين المناخ التنظيمي وتنمية سلوك

#### المواطنة التنظيمية:

## جدول (13) يوضح بين المناخ التنظيمي وتنمية سلوك المواطنة

### التنظيمية عند مستوى 0.01

القرار	درجة الحرية	مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون المجدول	عامل ارتباط بيرسون المحسوب
توجد علاقة دالة ايجابية	44	0.01	0.40	0.77

انطلاقا من بيانات الجدول (13) اتضح أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير المناخ التنظيمي ومتغير تنمية سلوك المواطنة

التنظيمية قدر بـ 0.77 وجاء أكبر من قيمة معامل الارتباط بيرسون الجدولية المقدره بـ 0.40 عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 44، وعليه تم قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ايجابية دالة بين المناخ التنظيمي وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مكاتب الحالة المدنية ببلدية شلغوم العيد في ولاية ميله.

#### 9- مناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

بالنسبة للفرضية الأولى: بينت النتائج المتعلقة بعلاقة النمط القيادي بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مصلحة الحالة المدنية ببلدية شلغوم العيد بوجود علاقة دالة ايجابية (0.70)، وتعزى هذه النتيجة إلى سيادة نمط قيادي مقبول يتجه نحوالإيجاب بمتوسط حسابي قدره (2.13) نتيجة وجود علاقات حسنة بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل، كونها تتسم بالمرونة والثقة والعمل بروح الفريق، وهو ما يجعل الموظفين يدركون حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم، ويسعون إلى تحقيق أهداف المؤسسة بقدر من الكياسة ووعي الضمير، أي دون تدمير أوإثارة مشاكل في العمل، حيث يحرصون على استغلال أوقات العمل في أداء واجباتهم المهنية.

بالنسبة للفرضية الثانية: بينت النتائج المتعلقة بعلاقة نظام الحوافز بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مكاتب الحالة المدنية



ببلدية شلغوم العيد بوجود علاقة دالة ايجابية (0.52)، وتعزى هذه النتيجة إلى وجود نظام حوافز مقبول على العموم بمتوسط حسابي قدره (2.07)، ويرجع ذلك على توفير دورات تدريبية للموظفين من أجل تحسين أدائهم، وكذلك سيادة الأساليب القانونية فيما يتعلق بالترقيات، خاصة وأن الانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى يتم داخليا وفقا للترتيبات التي جاء بها القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات المحلية، وهذا ما يجعل الموظفين يحرصون على الانضباط بالحضور في الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بعملهم، وتقديم اقتراحات لتطوير طرق العمل، كما يسعون إلى تقديم المساعدة للزملاء طوعا ممن لديهم حجم عمل كبير أو أولئك الذين التحقوا حديثا بالعمل.

بالنسبة للفرضية الثالثة: بينت النتائج المتعلقة بعلاقة نظام الاتصالات بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مكاتب الحالة المدنية ببلدية شلغوم العيد بوجود علاقة دالة ايجابية (0.80)، وتعزى هذه النتيجة إلى وجود نظام اتصالات مقبول بمتوسط حسابي قدره (2.03)، وترجع هذه النتيجة إلى وضوح التعليمات المتعلقة بالعمل، ووصولها للموظفين في الوقت المناسب وبالسرعة المطلوبة، وهو ما يجعل الموظفين يتقبلون الملاحظات التي تقدم لهم من قبل رؤساء المصالح،

ويثقون في مصداقيتها. كما تجعلهم يعملون بجدية والانتباه إلى سلوكياتهم في العمل والتي قد يكون لها تأثير على الآخرين.

بالنسبة للفرضية العامة: بعد أن كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن وجود علاقة ارتباطية دالة وموجبة بين كل المناخ التنظيمي ( 0.77 ) بأبعاده الثلاثة ( النمط القيادي (0.70)، نظام الحوافز (0.52)، ونظام الاتصالات (0.80))، وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مصالح الحالة المدنية لبلدية شलगوم العيد. فإن هذه النتيجة تدل بما لا يدع مجالاً للشك عن وجود علاقة دالة ايجابية بين المناخ التنظيمي وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى المبحوثين.

#### مقترحات.

- زيادة الوعي والاهتمام بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات المختلفة وخاصة الخدمية منها.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول جميع أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة لتحديد أكثرها تأثيراً على سلوك العاملين واتجاهاتهم.
- نشر ثقافة السلوك التطوعي بين الشباب خاصة.

#### الهوامش:

- 1- البدر، إبراهيم بن حمد، 2006، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل: دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض،

رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،  
المملكة العربية السعودية.

2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 11-  
334 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011 والمتعلق بالقانون الخاص بموظفي إدارة

الجماعات الإقليمية الصادرة بتاريخ 8 سبتمبر 2011، عدد 53

3- ذنبيات، محمد محمود، 1999، المناخ التنظيمي وأثره على أداء  
العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الاردن، الأردن: مجلة العلوم  
الإدارية، 26 (1).

4- السكران، ناصر محمد إبراهيم، 2004، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء  
الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة  
الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم  
الأمنية، المملكة العربية السعودية.

5- الصغير، فهد بن عثمان بن محمد، 2002، المناخ التنظيمي وأثره على  
أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية  
نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

6- العامري، أحمد بن سالم، 2005، محددات وأثار سلوك المواطنة  
التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد  
والإدارة، 17(2).

- 7- العدلوني، محمد أكرم والسويدان، طارق محمد، 2000، القيادة في القرن الواحد والعشرين، الرياض، قرطبة للإنتاج الفني.
- 8- العزام، زياد، 2015، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، 42 (1).
- 9- العيسى، غزيل سعد، 1996، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على عينة من الموظفين الإداريات العاملات في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- 10- القريوتي، محمد قاسم، 1994، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط 2، عمان، مكتبة الشرق.
- 11- الكبيسي، عامر، 1998، السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الجزء 2، الدوحة، مطابع دار الشرق.
- 12- اللوزي، موسى، 1994، الرضا عن المناخ التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية، مجلة دراسات، عمان: الجامعة الأردنية، 21 (6).

13- محارمة، ثامر محمد، 2008، سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية: دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، 48 (2).

14- معراج، هوارى وشرع، مريم، 2009، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الجزائر، غرداية، 7.

15-Nadiri Halil ,Tanova Cem ; An investigation of the role of justice in turnover intention. Job satisfaction and organizational citizenship behavior in hospitality industry. International journal of hospitality management. Vol 29. 2010.