

دراسة وتحليل محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر

بن عودة مصطفى*

الإرسال: 2018/09/24

القبول: 2018/10/20

ملخص :

تناولت هذه الدراسة موضوع دراسة وتحليل محددات سلوك المواطنة التنظيمية، ولقد تم اختبار هذه الدراسة في قطاع صناعة الجلود ممثلاً بسبعة مدايغ تعد من أكبر وأعرق المدايغ العاملة في هذا القطاع بالجزائر، أربعة منها عمومية وثلاث مدايغ خاصة. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (142) موظفاً، من أصل مجتمع الدراسة المكون من (714) موظف. حيث استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات فضلاً عن المقابلات الشخصية، وتم توزيع الاستبيان عشوائياً على مختلف العاملين في مؤسسات دباغة الجلود، وذلك على اختلاف مستوياتهم التنظيمية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا، وظائف نظمية). وخلصت الدراسة إلى مجموعة من نتائج من أهمها ما يلي: ارتفاع مستوى إدراك محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة لدى العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر. ارتفاع مستوى إدراك (الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، القيادة الإدارية) إذ سجلنا تحققتهم بمستويات مرتفعة. انخفاض مستوى إدراك (الرضا الوظيفي، الدعم التنظيمي)، إذ سجلنا تحققتهم بمستويات متوسطة.

الكلمات المفتاحية : سلوك المواطنة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية، مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

Studying and analyzing the determinants of the organizational citizenship behavior in the economic institution

Abstract:

This study dealt with the issue of study and analysis of the determinants of organizational citizenship behavior, and this study has been chosen in the leather industry, Represented by seven tanneries of the largest and oldest tanneries operating in this sector in Algeria. Four public and three private tanneries.

The study was applied to a sample of (142) employees, out of a study population of (714) employees. The study used a questionnaire as a key tool for gathering information and data as well as personal interviews The questionnaire was distributed randomly on various workers in the leather tanning institutions, and so on different organizational levels (Top management, Middle management, Lower management, Typical functions), The study concluded to a set of results including the following: The high level of awareness of the determinants of the organizational citizenship behaviours combined among workers in the Leather-tanning institutions in Algeria. The high level of awareness of (organizational loyalty, organizational justice, administrative leadership) as we noticed high levels. The low level of awareness of (job satisfaction, organizational support), as we noticed medium levels.

Keywords: organizational citizenship behavior, Determinants of organizational citizenship behavior, Leather-tanning institutions in Algeria.

JEL Classification : M12

1. مقدمة :

لقد حظيت سلوكيات المواطنة التنظيمية باهتمام الكثير من علماء الإدارة ومنظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفاعلية التنظيمات الإدارية، وسلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية. ويدور محور ارتكاز هذا المفهوم حول تلك السلوكيات التطوعية التي يقوم بها الأفراد تجاه منظماتهم والتي بدوها تتعدى مرحلة الولاء والانتماء لتصل إلى درجة العطاء، الذي يُؤثر فيه الفرد المنظمة على نفسه، ويقوم بأعمال إضافية تطوعية اختيارية هادفة إلى الارتقاء بمستوي كفاءة وفعالية المنظمات دون أن يكون هناك أي ربط بين هذا السلوك التطوعي وتوقع الحصول على أي مردود مادي أو معنوي مقابل ذلك. وكما هو الحال في بيئة الأعمال العالمية، فإن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر أصبحت أكثر انفتاحا على بيئة تنافسية مغايرة للظروف التي نشأت فيها، مما أوجب عليها إعادة النظر في ممارساتها التنظيمية والتوجه نحو بناء وترسيخ ثقافة تنظيمية قادرة على تفعيل وتشجيع العاملين على ممارسة السلوكيات الإيجابية التي تحتاجها المؤسسات لتدعيم النسيج الاجتماعي والنفسي وخلق أسس التعاون داخل المؤسسات.

في هذا الإطار تأتي دراستنا هذه لدراسة وتحليل سلوكيات المواطنة التنظيمية، انطلاقا من محاولة تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية ومحدداتها، وكذا دراسة وتحليل مستوى إدراك محدذات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك بتطبيق هذه الدراسة على قطاع صناعة الجلود بالجزائر، متخذين مجموعة من مؤسسات دباغة الجلود كعينة في الدراسة الميدانية.

2. مشكلة البحث:

إذا أمعنا النظر في الأوضاع المالية الحالية للمنظمات الجزائرية والخصائص البيئية التي تعمل في ظلها لأدركنا مدى أهمية التحديات التي تواجه هاته المنظمات، والتي من أهمها انخفاض الانتماء والولاء التنظيمي، تغير نسق قيم الأفراد العاملين بالمنظمة، المنافسة المحلية والعالمية، تزايد المطالب المجتمعية وكذا تزايد مطالب الجمهور وتوقعاته من هذه المنظمات، ولذلك أصبحت الحاجة ملحة ومتزايدة نحو دراسة وتحليل أهم الأسباب والمحددات والعوامل التي تقف خلف ظهور هذا السلوك أو اختفائه. ولهذا فإن إشكالية دراستنا يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما مدى إدراك العاملين في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر للمتغيرات الشخصية والوظيفية والتنظيمية المحددة لسلوكيات المواطنة التنظيمية؟

واستناداً إلى ذلك فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة على الأسئلة التالية:

ما مستوى إدراك محدذات سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود من وجهة نظر العاملين فيها ؟

3. فرضيات الدراسة:

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية السابقة، قمنا بتبني الفرضية الرئيسية التالية:

■ الفرضية الرئيسية: « يوجد مستوى إدراك مرتفع لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة».

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية، حيث سنحاول اختبار مدى صحتها إحصائياً، وهي:

- الفرضية الفرعية الأولى: « يوجد مستوى إدراك مرتفع للعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة».
- الفرضية الفرعية الثانية: « يوجد مستوى إدراك مرتفع للرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة».
- الفرضية الفرعية الثالثة: « يوجد مستوى إدراك مرتفع للقيادة الإدارية من وجهة نظر العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة».
- الفرضية الفرعية الرابعة: « يوجد مستوى إدراك مرتفع للولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة».
- الفرضية الفرعية الخامسة: « يوجد مستوى إدراك مرتفع للدعم التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة».

4. أهداف البحث

- يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل محددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر. ويتضمن ذلك تحقيق الأهداف الآتية:
- التعرف التحليلي الميداني على واقع إدراك محددات سلوك المواطنة التنظيمية، طبقاً لآراء عينة الدراسة، ودعم النتائج الواردة بالتفسيرات المناسبة.
 - الخروج بعدد من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة سواء للباحثين المهتمين بموضوع هذا البحث أو للممارسين من المديرين والمسؤولين عن إدارة مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

5. أهمية البحث:

- يستمد البحث أهميته مما يلي:
- أن الموضوع يعتبر من الموضوعات الجديدة نسبياً بالنسبة لواقعنا، وتزداد أهميته كونه يتناول موضوع هام في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأفراد والمجتمعات، والتي تعتبر من الأبعاد المهمة في العديد من منظماتنا ولا تحظى بالأهمية والاهتمام اللازمين.
 - معرفة القدرة التنبؤية للمحددات التنظيمية محل البحث في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية.
 - تكوين تصور واضح لمستوى محددات سلوك المواطنة التنظيمية السائدتين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.
 - في ضوء ما يُسفر عنه البحث من نتائج يمكن معرفة العناصر التنظيمية ذات العلاقة بسلوك المواطنة التنظيمية وبالتالي العمل على توفير هذه العناصر في بيئة العمل مما يساعد على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.
 - إحاطة المدراء وصانعي القرارات بالمؤسسات محل الدراسة لمعرفة أهم محددات سلوك المواطنة التنظيمية التي تسهم في تشكيل سلوكيات المواطنة التنظيمية.

6. حدود البحث:

بهدف التحكم في الموضوع ومعالجة المشكلة محل البحث، تم وضع حدود وأبعاد الدراسة والمتمثلة أساساً في ما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة بشكل أساسي على دراسة وتحليل أهم محوذات سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.
- **الحدود المكانية:** تم إسقاط الدراسة النظرية في شكل دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، والتي تتواجد جغرافياً في كل من الشرق والوسط والغرب الجزائري وذلك بتواجدها في كل من ولاية (جيجل)، أم البواقي، باتنة، الجلفة، وهران، عين تموشنت)، إضافة إلى تنوعها وتباينها عن بعضها البعض من حيث الحجم، وعدد العمال، والعمر الإنتاجي، والتوزيع الجغرافي، ورقم الأعمال، والشكل القانوني، والقطاع القانوني، ناهيك عن عراققتها وقدمها نسبياً في الجزائر مما يساعداً أكثر في معرفة وتشخيص وتحديد محوذات سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.
- **الحدود البشرية:** تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين في مؤسسات دباغة الجلود في الجزائر على اختلاف تصنيفاتهم ومراكزهم الوظيفية ومن مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا . الإدارة الوسطى . الإدارة الإشرافية . الوظائف النمطية). وذلك لقياس وتحليل طبيعة محوذات سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها.
- **الحدود الزمنية:** تتحدد هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي أجريت فيه، وهو موسم 2015 / 2016.

7. أسلوب ومنهج البحث:

من أجل تأكيد أو نفي الفرضيات السابقة التي تسعى للإجابة على المشكلة المطروحة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي ينسجم مع طبيعة وأغراض هذه الدراسة.

8. الإطار النظري للبحث

يتعرض الباحث في هذا الجزء من الدراسة إلى تحليل الإطار النظري والفكري لمفاهيم كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية ومحوذاتها وكذا لطبيعة العلاقة التفاعلية ما بين المفهومين.

1.8. سلوك المواطنة التنظيمية:

إن الأفكار المرتبطة بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ظهرت في نهاية السبعينات بناءً على قناعة (DENNIS, 1977, W.ORGAN)، (أميرة رفعت محمد حواس ، 2003، ص: 16)، من أن الرضا عن العمل يؤثر في رغبة الأفراد على مساعدة زملائهم وشركائهم في العمل وفي ميولهم لإبداء التعاون فيما يتعلق بالأنشطة التنظيمية التي تتحكم بسير العمل (فهومي خليفة صالح الفهداوي، 2005، ص: 392-414).

وقد ترسخ مفهوم وموضوع المواطنة التنظيمية، من خلال كثرة الدراسات والبحوث التي أجريت حوله فيما بعد، ضمن البيئة الأجنبية، وصار لمضمون المواطنة التنظيمية فسحة واضحة في دراسات ومؤلفات السلوك التنظيمي، مع الإشارة إلى أن المفهوم الأساسي لمصطلح المواطنة التنظيمية قد مر بأكثر من مفهوم مع مرور الوقت منها: الأداء المقترن، العفوية التنظيمية، سلوك المولاة أو التأييد الاجتماعي، سلوكيات الدور الإضافي، السلوك التنظيمي المدني؛ سلوكيات خارج الدور الرسمي، السلوك التنظيمي الشخصي، المشاركة التطوعية، الأفعال التطوعية؛ السلوك غير المكلف، وجميع هذه المسميات تصب في مفهوم المواطنة التنظيمية بوصفها سلوكاً إنسانياً اختيارياً مشفوعاً بقيم أخلاقية واجتماعية يقوم به العامل أو الموظف إزاء منظمته ليدعم به واجباته الرسمية، بطريقة تعاونية خارج ما هو منصوص عليه رسمياً ضمن عمله الأساسي (نجلاء حلمي عبد العزيز ، 2008، ص: 38) (علي حسون الطائي، عبد الله حكمت النقار، 2005، 2011، ص: 1 - 41).

- تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

لإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يمكن الرجوع إلى عدة تعريفات نذكر منها ما يلي:
يعرفها (Organ, 1995)، بأنها: «سلوك اختياري تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي ويتمثل في حرص الموظف على منظمته ونجاحها وسمعتها ووقتها وممتلكاتها ومستقبلها، وحرصه على مساعدة الآخرين من زملاء وموظفين جدد، والتزامه بقيم وسياسات ونظم المنظمة، وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، وذلك دون توقع الحصول على مكافآت أو حوافز» (عبد الله داؤد باوزير، 2012، ص: 08 - 40).

ويعرفها (صلاح مهدي محسن العامري، 2003) على أنها: «مجموعة من التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسمياً، والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، وغير الخاضعة مباشرة لنظام الحوافز، وذات أهمية كبيرة لفاعلية المنظمة ونجاحها في تحقيق أداؤها» (تامر ممتاز عبد الخالق، 2010، ص: 44).

ويعرف (Chien, 2004, p: 43)، سلوك المواطنة التنظيمية «بأنه تصرف الفرد التطوعي والاختياري والذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليمات وعقد العمل أو تحت نظم الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها».

ويعرفها (العنزي سعد الله، 2006، ص: 01 - 24)، بأنها: «عمل أو نشاط اجتماعي يمارسه العامل من تلقاء نفسه، ورغبة منه، ولا يبغى منه أي مردود مادي، عبر التزام ليس بالوظيفي إنما هو التزام أدبي إذ يقوم على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية».

وانطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج التعريف التالي لسلوك المواطنة التنظيمية:
بأنها تلك الجهود الفردية التطوعية أو الامتناعية ذات الطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، وكل التصرفات العفوية الإيجابية وكذا الإسهامات الابتكارية النابعة من الاختيار الشخصي للأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد في العمل داخل المنظمة بدافع ذاتي دون أي حافز خارجي، والتي تتعدى حدود الدور الرسمي وتتجاوز الوصف الوظيفي، ولا تندرج ضمن تعليمات وعقود العمل، وغير الخاضعة مباشرة لنظام المكافآت والعقوبات الجزائية، كما أن هذه السلوكيات النزيهة غير المكلفة موجهة إما لتحقيق مصلحة أفراد أو جماعات معينة داخل المنظمة أو لتحسين كفاءة وفعالية المنظمة ككل، والتي تدعم النسيج الاجتماعي والنفسي وتعزز أسس التعاون داخل المنظمة. (يرقي حسين، بن عودة مصطفى، 2015، ص: 213).

2.8. محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

انطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات، وبحثاً عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور هذا السلوك أو اختفائه، عكف كثير من الباحثين على إجراء الكثير من الدراسات بقصد إيجاد تفسير لهذه الظاهرة؛ وتوصلت هذه الدراسات إلى أن هناك محددات كثيرة ومتعددة لسلوك المواطنة التنظيمية. والتي يمكن عددها في اثنين وعشرون محدد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية وهي (ربط المكافآت بالأداء . إيديولوجية التبادل الاجتماعي . المركز الوظيفي . مدة الخدمة . المتغيرات الديموغرافية . الرضا الوظيفي . الانتماء التنظيمي . الدعم التنظيمي . القيادة الإدارية . ضغوط الدور . القيم الدينية . أنماط السلوك . الولاء التنظيمي . العدالة التنظيمية . الالتزام التنظيمي . تماسك الجماعة . عمر الموظف . الدوافع الذاتية . السياسة التنظيمية . الطاعة التنظيمية . البيئة التنظيمية الداخلية) (بن عودة مصطفى، 2016، ص: 97 . 98).

وعلى الرغم من أن هناك محددات كثيرة ومتعددة لسلوك المواطنة التنظيمية إلا أن هناك شبه إجماع حول سبعة محددات من بين اثنين وعشرون محدد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية والتي مثلت النسب العالية لما جاء بها الباحثون في

دراساتهم وهي (العدالة التنظيمية . الرضا الوظيفي . القيادة الإدارية . الدعم التنظيمي . الولاء التنظيمي . مدة الخدمة . عمر الموظف) (بن عودة مصطفى، 2016، ص: 98).

ويرى الباحث أن من بين هذه المحددات السبعة، هناك عددا من المحددات أو المتغيرات تمثل متغيرات اتجاهات العاملين وهي: (الرضا الوظيفي . الولاء التنظيمي)، وهناك من المحددات كذلك متغيرات بيئة العمل والمتمثلة أساساً في (العدالة التنظيمية . القيادة الإدارية . الدعم التنظيمي)، وهناك من المحددات السبعة من تمثل المتغيرات الشخصية والمتمثلة أساساً في (مدة الخدمة . عمر الموظف). وبما أنهما متغيرين شخصيين فإن الباحث يعتمدهما ضمن المتغيرات المعدلة، ولا يمكن أن يندرجا ضمن المتغيرات التابعة لأنه يستحيل دراسة كيفية تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على عمر الموظف، أو مدة خدمته. ونظراً لأهمية هذه المحددات الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية (العدالة التنظيمية . الرضا الوظيفي . القيادة الإدارية . الولاء التنظيمي . الدعم التنظيمي). سيتم اعتمادها كمتغيرات لقياس محوذات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة في هذه الدراسة.

أ. العدالة التنظيمية: هي قيمة جوهرية مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار نسبية ما يدركونه من درجة تحقيق للمساواة في الحقوق والواجبات وكذا موضوعية العوائد والإجراءات والمعاملات داخل المنظمة (بن عودة مصطفى، 2016، ص: 148).

ب. الرضا الوظيفي: هو شعور إنساني ذاتي إيجابي، ينتاب الفرد عندما يشعر بأن البيئة التي يعمل فيها توفر له متطلباته المادية والنفسية، مما يعكس بشكل إيجابي على مستوى أداءه وعلى أداء المنظمة ككل، كما أنه محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه، والعوامل الطبيعية الخاصة بالوظيفة ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته (بن عودة مصطفى، 2016، ص: 152).

ج. القيادة الإدارية: هي عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني (سميرة صالح، 2008، ص: 20).

د. الولاء التنظيمي: درجة الشعور والإحساس الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته والتزامه بقيمها والإخلاص لأهدافها والارتباط بها، والحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد لها والافتخار بماآثرها، وخلق التوافق والتفاعل بين قيمه وقيمها (فهيم الفهداوي، نضال الحوامدة، 2003، ص: 53 . 75).

هـ. الدعم التنظيمي: القدر الذي يشعر به العاملون برعاية المنظمة لهم، واهتمامها برفاهيتهم واستمرارية هذا الاهتمام يعكس صورة ذهنية عندهم لمستوى هذا الدعم. (طارق بن محمد السلوم، علي بن محمد العضايلة، 2013، ص: 166).

9. الإطار التطبيقي للبحث

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع يتطلب كخطوة أولى توفير إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي تجرى من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال:

1.9. مجتمع وعينة الدراسة:

يعد تحديد الموقع الذي يجري فيه البحث أمراً في غاية الأهمية، واختبار الفرضيات ميدانياً قد اختار الباحث إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على قطاع الجلود ممثلاً بسبعة مدايغ لصناعة الجلود بالجزائر، والمتوزعة جغرافياً في ستة ولايات من الوطن وهي: (جيجل، أم البواقي، باتنة، الجلفة، وهران، عين تموشنت).

- مجتمع الدراسة:

بالنسبة لدراستنا هذه يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر والبالغ عدد موظفيها (714) موظف، وذلك على اختلاف مستوياتهم التنظيمية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا، الوظائف النمطية).

- عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة إجراء الدراسة الميدانية بأسلوب الحصر الشامل، قام الباحث، بإجراء الدراسة بأسلوب العينة متعددة المراحل، ووفقاً لهذا الأسلوب فقد تم اختيار عينة مكونة من سبعة مدايغ لصناعة الجلود من مجمل اثني عشر مدايغ على كامل التراب الوطني، وهي: (مدبغة جيجل، مدبغة عين الفكرون، المدبغة الأوراسية، مدبغة الهضاب العليا، مدبغة ميجيتال، الشركة المغربية للجلد، مدبغة التافنة)، وبذلك فإن حجم عينة الموظفين المناسبة لإجراء الدراسة الميدانية هو (142) موظفاً، من أصل مجتمع الدراسة.

2.9. المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدم الباحث في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي، يمكن إبراز أهمها من خلال الآتي:

- ✓ مقاييس الإحصاء الوصفي **Descriptive Statistic Measures**، وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة؛
- ✓ معامل كرونباخ ألفا (**Cronbachs' Alpha**)، وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة.

3.9. تصميم أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية للدراسة. وللتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين أساساً في مجالات إدارة الأعمال والإحصاء ومنهجية البحث العلمي، وقد تمت الاستجابة لآراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم وتوصياتهم، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية مشتملاً على ثلاثة أجزاء، وهي:

الجزء الأول: خصص للرسالة التعريفية والتحفيزية، حيث تم من خلالها تعريف المستجوبين بطبيعة الدراسة وأهدافها، والتأكيد على سرية تداول المعلومات وارتباطها بمتطلبات البحث العلمي، كما تمت الإشارة إلى ضرورة تحري الدقة وعدم إغفال أي سؤال أو فقرة؛

الجزء الثاني: خصص للمعلومات الشخصية والوظيفية ممثلة في (النوع الاجتماعي، عمر الموظف، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، طبيعة الوظيفة، وكذا اسم المؤسسة محل الدراسة)؛

الجزء الثالث: خصص لقياس محددات سلوك المواطنة التنظيمية، وتكون من (20)، فقرة وزعت على خمسة أبعاد؛ البعد الأول العدالة التنظيمية وتقيسه الفقرات: (1-4)؛ والبعد الثاني الرضا الوظيفي وتقيسه الفقرات: (5-8)؛ والبعد الثالث القيادة

الإدارية وتقيسها الفقرات: (9-12)؛ والبعد الرابع الولاء التنظيمي وتقيسه الفقرات: (13-16)؛ والبعد الخامس الدعم التنظيمي: وتقيسه الفقرات: (17-20).

4.9. ثبات أداة الدراسة:

أما في تقدير ثبات الدراسة اعتمدنا على معامل كرونباخ ألفا (Cronbachs' Alpha)، لبيان مدى الاتساق الداخلي للعبارات المكونة للمقاييس التي اعتمدها الدراسة، حيث تشير النتائج الواردة في الجدول (1)، أن معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (0.910)، وهي قيمة أكبر من (0.8) وهي قيم ممتازة، تدل على ثبات جد عال تمتع به الدراسة ككل، وهذا يعني أن أداة الدراسة تنسم بالثبات وصالحة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

الجدول (1): معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

معاملات الثبات	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0.910	20	محددات سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية

5.9. عرض ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين في المؤسسات المبحوثة:

الهدف من هذا المحور هو إعطاء تصور عام حول محددات سلوك المواطنة التنظيمية داخل مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

- عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

سنتناول تشخيص وتحليل البيانات الشخصية من خلال ثلاثة أبعاد أساسية وهي: النوع الاجتماعي، عمر الموظف، المستوى التعليمي، حيث توصلنا بعد معالجة البيانات إلى النتائج التالية:

يتضح من خلال الجدول (2)، بأن أفراد عينة الدراسة تتشكل في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت (81%)، كما لا حطنا أن ما نسبته (79.6%)، من مفردات عينة الدراسة أعمارهم (تزيد عن 30 سنة فما فوق)، كما لاحظنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى (ثانوي فما أكثر)، بنسبة تقدر بـ (73.8%)، وهذا مؤشر يدل على أن نسبة عالية من أفراد مجتمع الدراسة واعين ومؤهلين بمستوى عالي، وهو ما يمكنهم من تقديم إجابات منطقية وبالشفافية المطلوبة عن واقع الموضوع المدروس داخل مؤسسات دباغة الجلود، وهو ما ساعدنا أكثر على تشخيص وتحليل محددات المواطنة التنظيمية داخل مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

الجدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

النسبة المئوية	التكرار	البيان	البيانات الشخصية
81%	115	ذكر	النوع الاجتماعي
19%	27	انثى	
100%	142	المجموع	
20.4%	29	أقل من 30 سنة	عمر الموظف
33.2%	47	بين 30 و 40 سنة	
21.8%	31	بين 41 و 50 سنة	
24.6%	35	أكثر من 50 سنة	
100%	142	المجموع	
26.2%	37	أقل من الثانوي	المستوى التعليمي
31.7%	45	ثانوي	
5.6%	8	تقني	
5.6%	8	تقني سامي	
20.4%	29	ليسانس	
5.6%	8	ماستر	
4.9%	7	مهندس	
0%	0	ماجستير	
100%	142	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية.

- عرض وتحليل البيانات الوظيفية لعينة الدراسة:

سنتناول تشخيص وتحليل البيانات الشخصية من خلال ثلاثة أبعاد أساسية وهي: مدة الخدمة (سنوات الخبرة)، طبيعة الوظيفة، طبيعة العمل، حيث توصلنا بعد معالجة البيانات إلى النتائج التالية:

يتضح من خلال الجدول (3)، أن ما نسبته (51.4%)، من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة (تفوق 5 سنوات)، كما أن التصنيف الوظيفي الغالب على العاملين في عينة الدراسة هو أعوان التنفيذ بنسبة مئوية بلغت (50%)، وأن الوظيفة الأكثر انتشاراً بين أفراد عينة الدراسة هي الوظيفة الإنتاجية والتقنية بنسبة مئوية بلغت (65.7%)، وهي نسبة متوقعة بالنسبة لمؤسسات إنتاجية تتطلب وظائف من هذا النوع.

الجدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الوظيفية لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	البيان	البيانات الوظيفية
40.8%	58	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة
21.1%	30	بين 5 و 10 سنوات	
4.2%	6	بين 11 و 15 سنة	
7.7%	11	بين 16 و 20 سنة	
26.2%	37	أكثر من 21 سنة	
100%	142	المجموع	
28.9%	41	إدارية	طبيعة الوظيفة
45.7%	65	إنتاجية	
11.3%	16	تقنية	
14.1%	20	أخرى	
100%	142	المجموع	
56.3%	80	دائمة	طبيعة عقود العمل
43.7%	62	مؤقتة	
100%	142	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية.

- تشخيص وتحليل البيانات الجغرافية والقانونية الخاصة بمؤسسات دباغة الجلود:

سنتناول تشخيص وتحليل البيانات الجغرافية والقانونية من خلال ثلاثة أبعاد أساسية وهي: اسم المؤسسة، طبيعة

القطاع القانوني، طبيعة التوزيع الجغرافي، حيث توصلنا بعد معالجة البيانات إلى النتائج التالية:

الجدول (4): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات القانونية والجغرافية

التوزيع الجغرافي	القطاع القانوني	إسم المؤسسة
شرق	عمومية	مدبغة جيجل
شرق	خاصة	مدبغة عين الفكرون
شرق	عمومية	المدبغة الأوراسية
وسط	عمومية	مدبغة الهضاب العليا
غرب	خاصة	مدبغة ميحيتال (MEGITAL)
غرب	خاصة	الشركة المغربية للجلد (SMCP)
غرب	غرب	مدبغة التافنة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المعلومات الصادرة من إدارة الموارد البشرية.

يتضح من خلال الجدول (4)، أن مؤسسات دباغة الجلود السبعة التي شملتهم هذه الدراسة تتميز بتنوع نسبي حسب قطاعها القانوني والجغرافي، وهو ما سينعكس إيجاباً على تحديد وتشخيص محددات سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

6.9. مستوى إدراك محددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود المبحوثة:

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحددات المواطنة التنظيمية

فقرات محددات سلوك المواطنة التنظيمية				
الإتجاه العام	الإنحراف المعياري	المتوسط		
2	أحيانا	1.71	3.18	5 أعتقد أن ما أبذله من جهد يتوافق مع ما أتقاضاه من راتب.
	غالباً	1.32	3.93	6 يتم تطبيق الإجراءات الإدارية على كل الموظفين بدون استثناء.
	غالباً	1.22	3.92	7 يُظهر مسؤولي المباشر الاهتمام بحقوقى كموظف عندما يتخذ القرارات المرتبطة بعملى.
	غالباً	1.27	4.11	8 يشرح لي مسؤولي المباشر بشكل واضح أي قرار متعلق بوظيفتى.
	مرتفع	1.00	3.79	المستوى العام لمحدد العدالة التنظيمية
4	غالباً	1.43	3.92	9 أنا راضٍ بشكل عام عن وظيفتى.
	غالباً	1.57	3.48	10 أنا راضٍ عن فرص التقدم والترقية التي حصلت عليها.
	أحيانا	1.64	2.87	11 أشعر بالرضا عن الحوافز والمكافآت التي نلتها مقارنة بحجم العمل الذي أقوم به.
	غالباً	1.37	3.67	12 أشعر باعتراف وتقدير الرؤساء والزملاء لي نتيجة للجهود التي أبذلها في العمل.
	متوسط	1.18	3.49	المستوى العام لمحدد الرضا الوظيفي
3	غالباً	1.34	3.88	13 يقوم المدير بتحديد رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة.
	غالباً	1.44	3.76	14 يزرع الرؤساء والمشرفون الثقة في نفوس العاملين بأنهم قادرين على تحقيق الأهداف. المسطرة.
	غالباً	1.29	3.79	15 يهتم الرؤساء والمشرفون ببناء علاقات جيدة مع العاملين.
	غالباً	1.27	3.66	16 هناك مرونة لدى المدراء والرؤساء في اتخاذ القرارات للاستجابة للمتغيرات الجديدة.
	مرتفع	1.09	3.77	المستوى العام لمحدد القيادة الإدارية
1	أحيانا	1.66	3.35	17 لدى الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة.
	دائماً	0.90	4.38	18 مستعد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني من أجل نجاح المؤسسة.
	دائماً	0.77	4.71	19 أحرص على ممتلكات وموارد المؤسسة كحرصى على ممتلكاتى.
	غالباً	1.39	3.84	20 أشعر بالسعادة بأن أُتيحت لي الفرصة للعمل في هذه المؤسسة.
	مرتفع	0.90	4.07	المستوى العام لمحدد الولاء التنظيمي
2	غالباً	1.25	4.00	21 تساعدني إدارة المؤسسة على حل المشاكل التي تُواجهني في العمل.
	غالباً	1.40	3.76	22 تُقدر إدارة المؤسسة التي أعمل بها ما أسهم به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها.
	نادراً	1.40	2.41	23 تبدي المؤسسة التي أعمل بها اهتماماً كافياً بي كأحد موظفيها.
	غالباً	1.49	3.43	24 تحرص المؤسسة التي أعمل بها إلى الاستماع لوجهة نظري حول الأمور المتعلقة بالعمل.
متوسط	0.94	3.40	المستوى العام لمحدد الدعم التنظيمي	

المستوى العام لمحوذات المواطنة التنظيمية	3.70	0.87	مرتفع
--	------	------	-------

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من خلال الجدول رقم (5)، أن مستوى محوذات سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.70)، بانحراف معيار يقدره (0.87)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المتغير. ومن حيث ترتيب محوذات سلوك المواطنة التنظيمية فقد جاء محدد الولاء التنظيمي في المرتبة الأولى، يليه محدد العدالة التنظيمية في المرتبة الثانية، يليه محدد القيادة الإدارية في المرتبة الثالثة، إذ سجلنا تحققهم جميعاً بمستويات مرتفعة مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذه الأبعاد الثلاثة كانت أقل تشتتاً وأكثر تجانساً وملائمة وأهمية من باقي محوذات سلوك المواطنة التنظيمية الأخرى، يليه محدد الرضا الوظيفي في المرتبة الرابعة، يليه محدد الدعم التنظيمي في المرتبة الخامسة، إذ سجلنا تحققهم بمستويات متوسطة، مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذين البعدين كانت أكثر تشتتاً وأقل تجانساً وأقل أهمية من باقي محوذات سلوك المواطنة التنظيمية الأخرى.

وما يمكن أن نستنتجه من خلال الجدول رقم (5)؛ بأن محوذات سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر تتميز بمجموعة من الخصائص والسمات والتي يمكن أن نوجزها في ما يلي:

■ هناك مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، ذلك أن العاملين دائماً ما يحرصون على ممتلكات وموارد مؤسساتهم كحرصهم على ممتلكاتهم الشخصية، ودائماً ما يكونون مستعدين لبذل أكثر مما هو مطلوب منهم من أجل نجاح مؤسساتهم، و غالباً ما يشعرون بالسعادة بأن أتيحت لهم الفرصة للعمل في مؤسساتهم.

■ هناك مستوى مرتفع منالعدالة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، وهو ما يؤكد بأن هناك مستوى مرتفع من العدالة التفاعلية، ذلك أن العاملين متفقيين على أنه غالباً ما يشرح لهم مسؤوليهم المباشرين بشكل واضح أي قرار متعلق بطبيعة وظائفهم، وغالباً ما يُظهر مسؤوليهم المباشرين الاهتمام بحقوقهم كموظفين عندما يتخذون القرارات المرتبطة بعملهم، كما أن هناك مستوى مرتفع من العدالة الإجرائية، ذلك أن العاملين غالباً ما يتم تطبيق الإجراءات الإدارية عليهم بدون استثناء، إلا أن مستوى العدالة التوزيعية يبقى بعيد عن المستوى المطلوب، ذلك أن العاملين أحياناً فقط يعتقدون بأن ما يبذلونه من جهد يتوافق مع ما يتقاضونه من رواتب.

■ يدرك العاملون بأن هناك مستوى مرتفع منالقيادة الإدارية في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، ذلك أن العاملين متفقيين على أنه غالباً ما يقوم المدراء بتحديد رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة، وغالباً ما يهتم الرؤساء والمشرفون ببناء علاقات جيدة مع العاملين، وغالباً ما يزرع الرؤساء والمشرفون الثقة في نفوس العاملين بأنهم قادرين على تحقيق الأهداف المسطرة، كما يؤكد العاملون بأنه غالباً ما تكون هناك مرونة لدى المدراء والرؤساء في اتخاذ القرارات للاستجابة للمتغيرات الجديدة.

■ هناك مستوى متوسط منالرضا الوظيفي في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، وهو ما يؤكد بأن الرضا عن الوظيفة جاء بمستوى مقبول، ذلك أن العاملين غالباً ما يكونون راضين عن وظائفهم، كما أن الرضا عن جماعة العمل (الرؤساء والزملاء)،

جاء بمستوى مقبول، طالما أن العاملين غالباً ما يشعرون باعتراف وتقدير الرؤساء والزملاء لهم نتيجة للجهود التي يبذلونها في العمل، كما أن الرضا عن فرص الترقية جاء بمستوى مقبول، ذلك أن العاملين غالباً ما يكونون راضين عن فرص التقدم والترقية التي حصلوا عليها، أما مستوى الرضا عن التعويضات فلا يرقى إلى المستوى المطلوب، ذلك أن العاملين أحياناً فقط ما يشعرون بالرضا عن الحوافر والمكافآت التشجيعية التي حصلوا عليها مقارنة بحجم العمل الذي يؤديه، وهو ما يعكس مستوى متدني من الرضا الوظيفي لدى العاملين فيما يتعلق بطبيعة الرواتب والأجور والمكافآت التشجيعية التي يحصل عليها العاملين في مؤسسات دباغة الجلود.

■ هناك مستوى متوسط من الدعم التنظيمي في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، فعلى الرغم من أن العاملين غالباً ما تساعدهم إدارة مؤسساتهم على حل المشاكل التي تواجههم في العمل، وغالباً ما تُقدر إدارة مؤسساتهم ما يسهمون به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها، وغالباً ما تحرص إدارة مؤسساتهم على الاستماع لوجهة نظرهم ووجهات نظر زملائهم حول الأمور المتعلقة بالعمل. إلا أنها لا ترقى إلى المستوى المطلوب طالما أنه نادراً ما تبدي مؤسساتهم اهتماماً كافياً بهم كأحد كموظفين، وهذا ما يؤكد مرة أخرى بأن العاملين مدركين بأن مؤسساتهم لا تهتم بهم ولا تُشمن مجهوداتهم ولا مساهماتهم ولا تعتني بهم بالقدر الكافي، وهو ما يؤكد بأن هناك تقصير من قبل مؤسسات دباغة الجلود في الاهتمام بالعاملين ودعمهم ورعايتهم والاهتمام برضايتهم بالمستوى الذي يشبع حاجاتهم ويلبي رغباتهم.

وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر قوي بقبول نسبي للفرضية الرئيسية: « يوجد مستوى إدراك مرتفع لمحددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر ».

10. النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج

- هناك محددات كثيرة ومتعددة لسلوك المواطنة التنظيمية، وعلى الرغم من ذلك فإن هناك إجماع حول سبعة محددات من بين اثنين وعشرون محدد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية والتي مثلت النسب العالية لما جاء بها الباحثون في دراساتهم، وبما أن (مدة الخدمة . عمر الموظف)، متغيرين شخصيين تم اعتمادهما ضمن المتغيرات المعدلة، ولا يمكن أن يندرجا ضمن المتغيرات التابعة قمنا باعتماد خمس محددات لسلوك المواطنة التنظيمية وهي: (العدالة التنظيمية . الرضا الوظيفي . القيادة الإدارية . الولاء التنظيمي . الدعم التنظيمي).

- إن إدراك مستوى محددات سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع لأغلب أبعادها، فقد جاء محدد الولاء التنظيمي في المرتبة الأولى، يليه محدد العدالة التنظيمية في المرتبة الثانية، يليه محدد القيادة الإدارية في المرتبة الثالثة، إذ سجلنا تحققهم جميعاً بمستويات مرتفعة، يليه محدد الرضا الوظيفي في المرتبة الرابعة، يليه محدد الدعم التنظيمي في المرتبة الخامسة، إذ سجلنا تحققهم بمستويات متوسطة، مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذين البعدين كانت أكثر تشبهاً وأقل تجانساً وأقل أهمية من باقي محددات سلوك المواطنة التنظيمية الأخرى.

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يمكن تقديم التوصيات التالية:

■ تعزيز نقاط القوة في محددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر: وذلك من خلال مجموعة من التوصيات التي يمكن أن نوجزها في ما يلي:

✓ ضرورة اهتمام إدارات مؤسسات دباغة الجلود بسلوكيات المواطنة التنظيمية وتشجيعها وتعزيزها وتنميتها لدى العاملين فيها، وعليه فإذا ما أرادت المدابغ العمومية والخاصة أن تحقق الفائدة منها، وتدعم الأداء التنظيمي من خلالها، فينبغي أن تضع السياسات والبرامج التي تكفل استثمارها بشكل صحيح. وذلك لأن ارتفاع مستوياتها لا يعني بالضرورة أنها تساهم في دعم الأداء التنظيمي، إلا من خلال ترجمة هذه السلوكيات إلى واقع ملموس من حيث النتائج التي تحققها على مستوى المدابغ الجزائرية.

✓ على الرغم من وجود مستوى عالي من الولاء التنظيمي يتمتع به العاملين سواء في المدابغ الخاصة أو العمومية، إلا أنه ينبغي على المدابغ الجزائرية أن تهتم أكثر بفتح العاملين من ذوي الشهادات الجامعية، وذلك من خلال دفع أجور ورواتب مجزية تتوافق مع ما يقدمونه لها من مجهودات، ومنح الحوافز والمكافآت التشجيعية مقارنة بحجم العمل الكبير الذي يؤديه، إضافة إلى إقامة الدورات التدريبية بصفة دورية من أجل صقل مواهبهم وتطوير كفاءتهم، وهو ما يُولد درجة من الشعور والإحساس الإيجابي عندهم تجاه مؤسساتهم وكذا الالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها والارتباط بها، والحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد لها، والحفاظة على ممتلكاتها ومواردها، والافتخار بمآثرها، وخلق التوافق والتفاعل بين قيمهم وقيمها.

✓ على الرغم من وجود مستوى مرتفع من العدالة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، إلا أنه ينبغي على المدابغ الجزائرية أن تعزز من مستوى العدالة التنظيمية من خلال دعم إدراك العاملين للعدالة التوزيعية وذلك من خلال مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على العاملين بشكل عادل، والعمل على وضع نظام لتصنيف الوظائف يحدد مهام وواجبات كل وظيفة، وربط الأجور والمكافآت والحوافز بما يتناسب مع الجهد المبذول، وإعادة النظر بصفة مستمرة في نظم التحفيز بما يتناسب مع التغيير في السياسات والظروف. ودعم إدراك العاملين للعدالة الإجراءات، وذلك من خلال وجود إجراءات تتسم بالدقة والشمولية والوضوح، وأن تطبق على جميع العاملين بلا استثناء، ومشاركة العاملين الفعالة في وضع السياسات؛ بما يضمن توافيقها مع حاجاتهم وآرائهم، وشرح أي تغيير قد يتم في هذه السياسات، مع التأكيد على الحق في التظلم والاعتراض. ودعم إدراك العاملين للعدالة التعاملات، وذلك من خلال الاحترام واللباقة في تعاملات الرؤساء مع مرؤوسيه، وكذا الاهتمام بمصالح العاملين وإدراك مشاعرهم والتعاطف معها، وتفهم مواقف الآخرين واهتمامهم، واحترام آرائهم وتقبل اقتراحاتهم وأفكارهم وانتقاداتهم البناءة، وتطبيق اللوائح والقوانين والقواعد عليهم بدون تمييز.

✓ على الرغم من وجود مستوى مرتفع من القيادة الإدارية في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، إلا أنه ينبغي على المدابغ الجزائرية تعزيز ضرورة التواصل مع التقدم العلمي في مجال الإدارة، ولاسيما ما يشمل الجوانب القيادية، وضرورة تدريب المديرين في المستويات الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى، الإشرافية)، على الإلمام بمهاراتها وخصائصها. وذلك من أجل الاهتمام أكثر بمرؤوسيه وزرع الثقة في نفوسهم وتشجيعهم وتحفيزهم على تحقيق الأهداف المسطرة، وكذا الاهتمام ببناء علاقات جيدة معهم، بالإضافة إلى إعطاء المدراء وخاصة مدراء المدابغ العمومية درجة من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات والتفويض قدر الإمكان من درجة المركزية الشديدة.

■ مجابهة نقاط الضعف في محددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر: وذلك من خلال مجموعة من التوصيات التي يمكن أن نوجزها في ما يلي:

1. ضرورة تعزيز مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، وذلك من خلال تعزيز مستوى الرضا عن الوظيفة بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بحيث تتفق الوظيفة مع مؤهلاته وقدراته واستعداداته الشخصية، وكذا إتاحة الفرصة له لاستخدام مهاراته ومواهبه للمبادأة والابتكار، وأن تعزز مستوى الرضا عن التعويضات وذلك من خلال وضع نظام مدروس ودقيق للحوافز والمكافآت بما يتناسب مع احتياجات الموظفين، وإعادة النظر في طريقة توزيع العوائد والمنح على عمالها على أساس النتائج المحققة، كتحديد نسبة معينة من الموارد الذاتية للمدابع، وتوزيعها على مجمل الموظفين، وفق مبدأ العدالة، ومبدأ العدالة والمساواة. والاهتمام أيضاً بالحوافز المعنوية للموظفين، من خلال توجيه كتب الشكر والثناء للموظفين المتميزين، أو تعليق أسماء في لوحات الإعلانات، أو تعليق أوسمة ونياشين على الموظفين المتميزين وغيرها، والعمل على تحفيزهم فكرياً وتنمية حس الابتكار لديهم، وذلك من خلال تشجيعهم على تقديم الأفكار الجديدة والمقترحات المفيدة، لتطوير وتحسين العمل. وزيادة تعزيز مستوى الرضا عن جماعة العمل (الرؤساء والزملاء)، من خلال العمل الدائم والدؤوب على تحسين العلاقات بين الزملاء في العمل، من خلال توطيد الصلات الاجتماعية فيما بينهم، بإقامة الحفلات والرحلات الترفيهية، والأنشطة الرياضية، وغيرها. وزيادة تعزيز مستوى الرضا عن فرص الترقية، وذلك من خلال وضع نظام مدروس ودقيق للترقيات من أجل إشباع حاجات وتلبية رغبات العاملين الطموحين خاصة من ذوي الشهادات الجامعية.

2. ضرورة تعزيز مستوى الدعم التنظيمي في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، لذا على إدارة المدابع الجزائرية وخاصة العمومية أن تعزز من مستوى الدعم التنظيمي من خلال مساعدة العاملين حل المشاكل التي تُواجههم في العمل، وتقدير ما يسهمون به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها، والحرص على الاستماع لوجهة نظرهم ووجهات نظر زملائهم حول الأمور المتعلقة بالعمل. والاهتمام بهم كموظفين ودعمهم ورعايتهم والاهتمام برفاهيتهم بالمستوى الذي يشبع حاجاتهم ويلبي رغباتهم.

قائمة المراجع:

■ المراجع العربية:

- أميرة رفعت محمد حواس. (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، *مذكورة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال*، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- بن عودة مصطفى. (2016). تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، *أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال*، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المدية.
- تامر ممتاز عبد الخالق. (2012). أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية. دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر. *أطروحة دكتوراه مهنية غير منشورة في إدارة الأعمال*، جامعة عين شمس، مصر.
- سميرة صالحى. (2008). أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين: دراسة حالة سوناطراك (المديرية الجهوية بجاية)، *مذكورة ماجستير غير منشورة في تنظيم الموارد البشرية*، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر بباتنة.

- طارق بن محمد السلوم، علي بن محمد العضايل (2013). أثر إدراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، *مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية، الرياض، المجلد (25)، العدد (1)، ص: 166.*
- عبد الله داؤد باوزير (2012). سلوك المواطنة التنظيمية في الاجهزة الحكومية اليمنية : دراسة ميدانية، *مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية، العدد 07، جامعة عدن، اليمن، ص: 08 - 40.*
- علي حسون الطائي، عبد الله حكمت النفار (2011). تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة بغداد، المجلد (18)، العدد (69)، ص: 1 - 41.*
- العنزي سعد الله (2006). الاستثمار في رأس المال الاجتماعي: دروس من تجارب الشركات العالمية الكبرى، *مجلة دراسات إدارية، مجلد 01، العدد، 02، الأردن، ص: 01 - 24.*
- فهمي الفهداوي (2003). نضال الحوامدة، التأثيرات المحتملة لفضيلة قيمة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء الفريق، *مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الأردن: كلية إدارة الأعمال. الجامعة الأردنية، مجلد (30)، العدد (1)، ص: 53 - 75.*
- فهمي خليفة صالح الفهداوي (2005). علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك، *مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الأردن: جامعة مؤتة، المجلد (32)، العدد (2)، ص: 392 - 414.*
- نجلاء حلمي عبد العزيز (2008). تعاون تأثير بيئة العمل على مدركات تفويض السلطة وتعميق روح التعاون بالتطبيق على الهيئة العربية لتصنيع، *مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر.*
- يرقى حسين، بن عودة مصطفى (2015). دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد (1)، العدد (23)، ص: 213.*

■ المراجع الأجنبية:

- Chien. (2004). An investigation of the relationship of organizational structure. employees' personality and organizational citizenship behaviors. **Journal of American Academy of Business**, Vol 5, p.43.