

أثر الاحتواء والترابط الوظيفي على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر

د. بن عودة مصطفى

قسم علوم التسيير - جامعة الجلفة

المخلص:

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر الاحتواء والترابط الوظيفي على محددات سلوك المواطنة التنظيمية، ولقد تم اختبار هذه الدراسة في قطاع صناعة الجلود ممثلاً بسبعة مدايق تعد من أكبر وأعرق المدايق العاملة في هذا القطاع بالجزائر، أربعة منها عمومية وثلاث مدايق 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 نمطية)، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من نتائج من أهمها ما يلي:

- انخفاض مستوى إدراك الاحتواء والترابط الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود.
 - ارتفاع مستوى إدراك جميع محددات سلوك المواطنة التنظيمية، (الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، القيادة الإدارية) إذ سجلنا تحققهم بمستويات مرتفعة، ماعدا محدد (الرضا الوظيفي، الدعم التنظيمي)، الذين سجلنا تحققهم بمستويات متوسطة.
 - تبين من خلال نتائج الانحدار الخطي البسيط أن هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين الاحتواء والترابط الوظيفي ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود.
- الكلمات المفتاحية:** الاحتواء والترابط الوظيفي، المواطنة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية، مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

Abstract:

This study dealt with the issue of the impact of inclusion and cohesion on the determinants of organizational citizenship behavior in the economic organization, 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 Low level of awareness of the inclusion and cohesion among workers in the leather tanning institutions.
- The high level of awareness of all the determinants of organizational citizenship behavior (organizational loyalty, organizational justice, administrative leadership) as we noticed high levels, except two determinants (job satisfaction, organizational support), in which we noticed medium levels.
- The study showed through the simple linear regression results that there is a statistically significant positive effect at α level ($\alpha \leq 0.01$), between the inclusion and cohesion and organizational citizenship behavior determinants among workers in the leather tanning institutions.

Keywords: Inclusion and cohesion, Organizational citizenship, Behavior determinants of organizational citizenship, Leather-tanning institutions in Algeria.

مقدمة:

من المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرًا واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين وبدأت تتغلغل بصورة مكثفة في أدبيات الإدارة مفهوم الاحتواء والترابط الوظيفي الذي أصبح يعول عليه كثيرًا للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والموظفين على حد سواء، كما أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لا يقل أهمية عن سابقه، فكلما زاد تقاني العنصر البشري وإخلاصه في تأدية أعماله كلما انعكس ذلك على فاعلية وكفاءة المنظمة، وهذا الإخلاص والتفاني لا يقتصر فقط على أداء الأفراد لأدوارهم الرسمية المحددة سلفًا بل كذلك قيامهم بتلك الأعمال التطوعية الإضافية التي تخرج عن نطاق الدور الرسمي لهم، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على فاعلية المنظمة. وبالتالي بات واضحًا ضرورة الكشف عن العوامل والمحددات التي تقف خلف هذا النمط من السلوكيات الإيجابية وتعزيزها وتنميتها.

وكما هو الحال في بيئة الأعمال العالمية، فإن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر أصبحت أكثر انفتاحًا 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 هذه الورقة للبحث عن ثنائية الاحتواء والترابط الوظيفي ومحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية، انطلاقًا من محاولة التعريف بمفهومهما، وكذا تحديد طبيعة العلاقة بينهما، وذلك بتسليط الضوء على هذا الموضوع ودراسته من عدة جوانب وذلك بتطبيق هذه الدراسة على قطاع صناعة الجلود بالجزائر، متخذين مجموعة من مؤسسات دباغة الجلود كعينة في الدراسة الميدانية.

أولاً- مشكلة البحث:

هذه الدراسة ما هي إلا محاولة لمعرفة مستوى الاحتواء والترابط الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر وكذا مستوى إدراكهم لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى معرفة طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بينهما. ولهذا فإن مشكلة البحث يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما مدى تأثير الاحتواء والترابط الوظيفي لدى العاملين على محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة في مؤسسات دباغة

الجلود بالجزائر؟

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

1. ما مستوى الاحتواء والترابط الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر؟
2. ما مستوى إدراك العاملين لمحددات سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر؟
3. هل ثمة علاقة تأثير دالة إحصائية بين الاحتواء والترابط الوظيفي كمتغير مستقل، وبين محددات سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر؟

ثانياً- فرضيات البحث:

انطلاقًا من هذه المشكلة الرئيسية والأسئلة الفرعية السابقة، تم وضع فرضيتين رئيسيتين هما:

- الفرضية الأولى: « يوجد مستوى إدراك مرتفع لمتغيرات الدراسة (الاحتواء والترابط الوظيفي، محددات سلوك المواطنة التنظيمية)، لدى العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر. »
- الفرضية الثانية: « هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين الاحتواء والترابط الوظيفي ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية (العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة الإدارية، الولاء التنظيمي، الدعم التنظيمي)، لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر. »

ثالثاً- أهداف البحث

- هدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين الاحتواء والترابط الوظيفي ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر. ويتضمن ذلك تحقيق الأهداف الآتية:
1. توضيح الخلفية النظرية للمتغيرات الأساسية المتعلقة بمفهوم الاحتواء والترابط الوظيفي ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية ودور كل منهما بالنسبة للمؤسسات الصناعية في إثبات الجدوى من الأداء الشامل.
 2. التعرف التحليلي الميداني على واقع إدراك كل من الاحتواء والترابط الوظيفي ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية، طبقاً لآراء عينة الدراسة، ودعم النتائج الواردة بالتفسيرات المناسبة.
 3. اختبار طبيعة التأثير بين الاحتواء والترابط الوظيفي ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية، على صعيد المتغيرات والأبعاد وبيان نتائج الاختبار وتفسيرها.
 4. 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.

رابعاً- أهمية البحث:

- تتبع أهمية هذا البحث من الإضافات التي يتوقع أن يقدمها على المستويين العلمي والتطبيقي، فعلى المستوى العلمي يستمد البحث أهميته مما يلي:
1. أنه يعد مكملاً لما سبق من دراسات في هذا المجال الحيوي والحديث نسبياً في إدارة الأعمال، خاصة وأن هناك حاجة ماسة لإجراء المزيد من البحوث الميدانية المرتبطة بالاحتواء والترابط الوظيفي وبصفة خاصة في المنظمات الصناعية الجزائرية.
 2. أن الموضوع يعتبر من الموضوعات الجديدة نسبياً بالنسبة لواقعنا، وتزداد أهميته كونه يتناول موضوعين هامين في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأفراد والمجتمعات، والتي تعتبر من الأبعاد المهملة في العديد من منظماتنا ولا تحظى بالأهمية والاهتمام اللازمين.
 3. معرفة القدرة التنبؤية للمحددات التنظيمية محل البحث في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية.
 4. يركز البحث على تفعيل المفاهيم والمبادئ النظرية المندرجة ضمن مفهوم الاحتواء والترابط الوظيفي ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية، كآليات معرفية للتعامل مع المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة بالعمل الإداري.
- أما على المستوى التطبيقي فيستمد البحث أهميته مما يلي:

1. تكوين تصور واضح لمستوى الاحتواء والترابط الوظيفي وكذا محدّدات سلوك المواطنة التنظيمية السائدين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.
2. 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.
3. إحاطة المدراء وصانعي القرارات بالمؤسسات محل الدراسة بدور الاحتواء والترابط الوظيفي في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية من خلال التأثير على محدّداتها.

خامساً- حدود البحث:

- يهدف التحكم في الموضوع ومعالجة المشكلة محل البحث، تم وضع حدود وأبعاد الدراسة والمتمثلة أساساً في ما يلي:
1. الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة بشكل أساسي على تحليل علاقة التأثير بين الاحتواء والترابط الوظيفي ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

2. **الحدود المكانية:** تم إسقاط الدراسة النظرية في شكل دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، والتي تتواجد جغرافيا 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 يساعدنا أكثر في معرفة مستوى الاحتواء والترابط الوظيفي وكذا تشخيص وتحديد طبيعة سلوكيات المواطنة التنظيمية السائدة بمحدداتها لدى العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر..

3. **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 مستوى إدراك الاحتواء والترابط الوظيفي وكذا تشخيص وتحديد طبيعة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها.

4. **الحدود الزمنية:** تتحدد هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي أجريت فيه وهو موسم 2016/2015.

سادسا- الإطار النظري 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.

الإطار النظري للبحث

يتعرض الباحث في هذا الجزء من الدراسة إلى تحليل الإطار النظري والفكري لمفاهيم كل من الاحتواء والترابط الوظيفي ومحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية وكذا طبيعة العلاقة التفاعلية ما بين المفهومين.

1- مفهوم الاحتواء والترابط الوظيفي: أدركت معظم المنظمات اليوم أن رضا الفرد لم يعد بالضرورة هو المحدد الوحيد لولائه وزيادة إنتاجيته، فقد توصلت هذه المنظمات وفقا لبيئة العمل والدراسات العلمية أن أنسب وسيلة إلى دفع وتحفيز الأفراد لتحقيق مستويات عالية من الأداء وإظهار مزيد من السلوكيات الإيجابية في مكان العمل يكمن في توفير بيئة عمل من شأنها جعل الفرد أكثر احتواء لوظيفته، وجعله أكثر ارتباطا بعمله وبمنظمته. (1)

1. تعريف الاحتواء والترابط الوظيفي: لإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم الاحتواء والترابط الوظيفي يمكن الرجوع إلى عدة تعاريف نذكر منها تعريف (ماهر أحمد، محمد مرسى، 2001) الاحتواء والترابط الوظيفي على أنه: « انعكاس لمدى أهمية العمل بالنسبة للفرد، ومدى اندماجه بقلبه وعقله في عمله؛ بحيث يصبح عمله جزءاً مهماً من حياته وأنه جزء من المنظمة وأن لعمله تأثير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة». (2)

كما أن الاحتواء التنظيمي عبارة عن مجموعة من الممارسات والقيم التي تسهم في توفير بيئة عمل من شأنها أن تجعل الفرد أكثر احتواء لوظيفته وجعله أكثر ارتباطا بعمله وبمنظمته، ومن بين هذه القيم نجد: (3)

■ **قيم الانتشار:** يتضمن بعد الاحتواء والترابط قيم الانتشار والتي تشير إلى مدى انتشار قيم الثقافة التنظيمية بين العاملين وتبنيهم لها وجعلها كأساس للتصرف داخل المنظمة مما يجعل منها أساس للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام.

■ **قيم القوة:** يتضمن بعد الاحتواء والترابط قيم القوة والتي تشير إلى قوة الثقافة التنظيمية و مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.

■ **قيم الالتزام:** يتضمن بعد الاحتواء والترابط كذلك قيم الالتزام والتي تشير إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن أن نقدم تعريف الاحتواء والترابط الوظيفي على أنه "مجموعة من الممارسات والقيم التي تنعكس في مدى أهمية العمل بالنسبة للفرد، ومدى اندماجه بقلبه وعقله في عمله؛ بحيث يصبح الفرد أكثر احتواءً لوظيفته وأكثر ارتباطاً بعمله ومنظّمته".

2. متطلبات تحقيق الاحتواء والترابط الوظيفي: إن الاحتواء والترابط الوظيفي يخلق لدى العاملين توجهها إيجابياً نحو المنظمة

وقيمها، كما يمثل وسيلة فعالة لدفع الأفراد إلى إخراج أفضل ما لديهم من المهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء العمل، وهناك عدة متطلبات تسهم في تحقيق مفهوم الاحتواء والترابط الوظيفي يمكن توضيحها في ما يلي: (4)

■ **الاتجاه نحو مشاركة العاملين:** إن إشراك العاملين، هو التزام طويل الأجل وطريقة جديدة لتسيير العمل وتغيير أساسي في ثقافة العمل، ويمكن للثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم المسؤولية والاستقلالية والمشاركة في صناعة القرار وتفويض السلطات وتحويل الصلاحيات من تحقيق للاحتواء والترابط الوظيفي والابتعاد قدر المستطاع عن الإرباك والازدواجية. (5)

■ **الاتجاه نحو تطوير قدرات العاملين:** تعتبر القدرة على تطوير العاملين أحد الخصائص الهامة التي تساهم في زيادة معدلات الاحتواء والترابط الوظيفي، إذ أن المؤسسات التي تهتم بتطوير وتدريب وتمكين العاملين وإتاحة الفرصة أمامهم لاكتساب مهارات متنوعة بما يكفي للإعطاء الفرد مرونة أكبر ومعرفة أوسع تمكنه من العمل في مواقع مختلفة والتكيف بشكل فعال مع متغيرات متطلبات العمل، وهو ما ينعكس إيجابياً على اتجاهات وسلوكيات العاملين، ويتطلب تطوير قدرات العاملين ضرورة اهتمام الإدارة العليا بخلق وغرس ثقافة التعلم في المؤسسة وجعلها أحد دعائم الثقافة التنظيمية، وتوفير برامج شاملة لتطوير وتمكين وتدريب العاملين. (6)

■ **الاتجاه نحو التقدير والتحفيز:** يعتبر الاتجاه نحو التقدير والتحفيز وسيلة هامة تسعى المؤسسات من خلالها إلى زيادة معدلات الاحتواء والترابط الوظيفي، وذلك من خلال تحفيز العاملين وتقديرهم وتعزيز السلوك الاجتماعي لديهم، وخلق دافعية اجتماعية تؤسس للتعاون والترابط الاجتماعي لأفراد وتوحيد الجهود في مواجهة المشاكل التي تعيق توازن واستقرار البناء الاجتماعي للمؤسسة، (7) ويتطلب الاتجاه نحو التقدير والتحفيز ضرورة اهتمام الإدارة العليا باحترام وتقدير العاملين، وتقديم كل أشكال التكريم والتحفيز المختلفة والمعاملة الحسنة للعاملين، وإشعار العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي، واستخدام المكافأة وتشجيع الإنجاز، وكذا توفير التأمين الصحي والرعاية الصحية المناسبين للعاملين ولأسرهم.

■ **الاتجاه نحو تفعيل الاتصالات:** يعد تفعيل الاتصالات داخل المؤسسة من الخصائص المهمة التي تساعد على تحقيق الاحتواء والترابط، وذلك لما تحققه الاتصالات في توصيل وتبليغ وتوحيد الأفكار وتحقيق التنسيق والتكامل بين الوحدات والأقسام المختلفة، مما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على رفع مستوى أدائهم، (8) وهو ما من شأنه أن ينمي معدلات الاحتواء والترابط الوظيفي. كما أن طبيعة الاتصال الفعال تساعد على تعزيز وتنمية العلاقات الاجتماعية، وتوسيع آفاق الفرد وإبداعاته وبت روح التعاون والاندماج في جماعة العمل وهو ما يحقق نوع من الاحتواء والترابط الوظيفي. (9)

2- سلوك المواطنة التنظيمية: إن الأفكار المرتبطة بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ظهرت في نهاية السبعينات بناءً على

قناعة (10) (DENNIS W.ORGAN, 1977)، 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. (11)

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 انسانياً 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. (12)

1. تعريف سلوك المواطنة التنظيمية: لإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يمكن الرجوع إلى عدة تعريفات نذكر منها تعريف (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» (13)، 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 أدائها» (14)، كما يعرف (Chien, 2004)، 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» (15)، ويعرفها (العنزي، 2006) بأنها: «عمل أو نشاط اجتماعي يمارسه العامل من تلقاء نفسه، ورغبة منه، ولا يبغي منه أي مردود مادي، عبر التزام ليس بالوظيفي إنما هو التزام أدبي إذ يقوم على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو انسانية أو دينية». (16)

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج التعريف التالي لسلوك المواطنة التنظيمية:

بأنها تلك الجهود الفردية التطوعية أو الامتاعية 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. (17)

2. محددات سلوك المواطنة التنظيمية: انطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات، ويحثاً 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 محددًا 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). (18)

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) (19)

ويرى الباحث أن من بين هذه المحددات السبعة، هناك عدداً 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 محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة في هذه الدراسة.

1. **العدالة التنظيمية:** هي قيمة جوهرية مهمة واحساس وادراك انساني يشعر به أعضاء المنظمة في اطار نسبية ما يدركونه من درجة تحقيق للمساواة في الحقوق والواجبات وكذا موضوعية العوائد والإجراءات والمعاملات داخل المنظمة. (20)

2. **الرضا الوظيفي:** هو شعور إنساني ذاتي إيجابي، ينتاب الفرد عندما يشعر بأن البيئة التي يعمل فيها توفر له متطلباته المادية والنفسية، مما ينعكس 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. (21)

3. **القيادة الإدارية:** هي عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني. (22)

4. **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 بآثارها، وخلق التوافق والتفاعل بين قيمه وقيمها (23)

5. **الدعم التنظيمي:** القدر الذي يشعر به العاملون برعاية المنظمة لهم، واهتمامها برضايتهم واستمرارية هذا الاهتمام يعكس صورة ذهنية عندهم لمستوى هذا الدعم. (24)

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- مجتمع وعينة الدراسة:

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

1- **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).

2- **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 مدايق** لصناعة الجلود من مجمل **اثنى عشر مدبغة** 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 المكون من (714) **موظف**.

2- 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 **Cronbach's Alpha (α)** وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة؛

✓ معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي **Multiple Regression Analysis** وذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع.

3- 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 أربعة 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 الاحتواء والترابط الوظيفي، وتقيسه الفقرات: (1-4)؛

الجزء الرابع: خصص لقياس محددات سلوك المواطنة التنظيمية، وتكون من (20) فقرة وزعت على خمسة أبعاد؛ البعد الأول العدالة التنظيمية وتقيسه الفقرات: (5-8)؛ والبعد الثاني الرضا الوظيفي وتقيسه الفقرات: (9-12)؛ والبعد الثالث القيادة الإدارية وتقيسه الفقرات: (13-16)؛ والبعد الرابع الولاء التنظيمي وتقيسه الفقرات: (17-20)؛ والبعد الخامس الدعم التنظيمي: وتقيسه الفقرات: (21-24).

4- عرض ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين في المؤسسات المبحوثة: الهدف من هذا المحور هو

إعطاء تصور عام حول الاحتواء والترابط الوظيفي ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية داخل مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

1- 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:

الجدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

البيانات الشخصية	البيان	التكرار	المئوية النسبية
النوع الاجتماعي	ذكر	115	81%
	انثى	27	19%
	المجموع	142	100%
عمر الموظف	أقل من 30 سنة	29	20.4%
	بين 30 و 40 سنة	47	33.2%
	بين 41 و 50 سنة	31	21.8%
	أكثر من 50 سنة	35	24.6%
	المجموع	142	100%

المستوى التعليمي	عدد	النسبة المئوية
أقل من الثانوي	37	26.2%
ثانوي	45	31.7%
تقني	8	5.6%
تقني سامي	8	5.6%
ليسانس	29	20.4%
ماستر	8	5.6%
مهندس	7	4.9%
المجموع	142	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من خلال الجدول (1) بأن أفراد عينة الدراسة تتشكل في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت (81%)، كما لاحظنا 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 أبعاد المواطنة التنظيمية داخل مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

2- 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:

الجدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الوظيفية لعينة الدراسة

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

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من خلال الجدول (2) 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.

3- 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 رقم (3): 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 ميجيتال (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 (3)، أن مؤسسات دباغة الجلود السبعة التي شملتهم هذه الدراسة تتميز بتنوع نسبي حسب قطاعها القانوني والجغرافي، وهو ما سينعكس إيجاباً في تشخيص وتمحيص واقع الاحتواء والترابط الوظيفي لدى العامل الجزائري في المؤسسات المبحوثة. كما سيساعد في تحديد وتشخيص محددات سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

4- مستوى إدراك الاحتواء والترابط الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود المبحوثة:

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمتغير الاحتواء والترابط الوظيفي

ترتيب كل فقرة	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات متغير الاحتواء والترابط الوظيفي
3	أحياناً	1.44	3.38	1 أشارك في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملي.
4	نادراً	1.39	2.53	2 تتيح إدارة المؤسسة الفرصة للعاملين للاستفادة من برامج التنمية والتدريب.
2	غالباً	1.36	3.77	3 تميل المؤسسة التي أعمل بها إلى تدعيم وتشجيع واحترام العاملين.
1	غالباً	1.30	4.10	4 تمكنني إدارة المؤسسة من الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي.
	متوسط	1.04	3.45	المستوى العام للمتغير الاحتواء والترابط الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (4)، أن مستوى الاحتواء والترابط الوظيفي كان متوسطاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.45)، بانحراف معياري قدره (1.04)، وهو ما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المتغير. مما يعني أن مؤسسات دباغة الجلود المبحوثة تتميز بثقافة تنظيمية لا تحتوي العاملين وهو ما يؤكد انخفاض مستوى إدراك هذا المتغير الذي جاء بدرجة متوسط، وحتى وإن كانت هذه المؤسسات غالباً ما تُمكن العاملين من الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعملهم. وغالباً ما تميل إلى تدعيم وتشجيع واحترام العاملين، إلا أنها تبقى بعيدة كل البعد عن المستوى المطلوب طالما أنها أحياناً فقط ما تشارك العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملهم، ونادراً ما تتيح لهم الفرصة للاستفادة من برامج التنمية والتدريب. وهو ما يؤكد قلة اهتمام مؤسسات دباغة الجلود بالتوجه نحو إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وكذا قلة اهتمامها بالتوجه نحو تطوير قدرات العاملين وتحسين أدائهم وهو ما يقلل من درجة احتواء وترابط العاملين ويقلل من درجة التزام العاملين بالعمل والانتماء للمؤسساتهم.

5- مستوى إدراك محددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود المبحوثة:

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

	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات محددات سلوك المواطنة التنظيمية
2	أحيانا	1.71	3.18	5 أعتقد أن ما أبذله من جهد يتوافق مع ما أتقاضاه من راتب.
	غالبا	1.32	3.93	6 يتم تطبيق الإجراءات الإدارية على كل الموظفين بدون استثناء.
	غالبا	1.22	3.92	7 يُظهر مسؤولي المباشر الاهتمام بحقوقى كموظف عندما يتخذ القرارات المرتبطة بعملى.
	غالبا	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	غالبا	1.43	3.92	9 أنا راضٍ بشكل عام عن وظيفتى.
	غالبا	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.
	غالبا	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	غالبا	1.34	3.88	13 يقوم المدير بتحديد رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة.
	غالبا	1.44	3.76	14 يزرع الرؤساء والمشرفون الثقة في نفوس العاملين بأنهم قادرين على تحقيق الأهداف.
	غالبا	1.29	3.79	15 يهتم الرؤساء والمشرفون ببناء علاقات جيدة مع العاملين.
	غالبا	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.
	دائما	0.90	4.38	18 مستعد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني من أجل نجاح المؤسسة.
	دائما	0.77	4.71	19 أحرص على ممتلكات وموارد المؤسسة كحرصي على ممتلكاتي.

2	20	أشعر بالسعادة بأن أُتيحت لي الفرصة للعمل في هذه المؤسسة.	3.84	1.39	غالبا	
	المستوى العام لمحدد الولاء التنظيمي					
	21	تساعدني إدارة المؤسسة على حل المشاكل التي تُواجهني في العمل.	4.00	1.25	غالبا	
	22	تُقدر إدارة المؤسسة التي أعمل بها ما أسهم به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها.	3.76	1.40	غالبا	
	23	تبدي المؤسسة التي أعمل بها اهتماماً كافياً بي كأحد موظفيها.	2.41	1.40	نادرا	
	24	تحرص المؤسسة التي أعمل بها إلى الاستماع لوجهة نظري حول الأمور المتعلقة بالعمل.	3.43	1.49	غالبا	
	المستوى العام لمحدد الدعم التنظيمي					
				3.40	0.94	متوسط
	المستوى العام لمحددات المواطنة التنظيمية					
				3.70	0.87	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من خلال الجدول رقم (5)، أن مستوى محددات سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.70)، بانحراف معياري قدره (0.87)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المتغير. ومن حيث ترتيب محددات 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 تشبهاً وأكثر تجانساً وملائمة وأهمية من باقي محددات 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 تشبهاً وأقل تجانساً وأقل أهمية من باقي محددات سلوك المواطنة التنظيمية الأخرى.

وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر قوي بقبول فرض الفرضية الأولى: «يوجد مستوى إدراك مرتفع لمتغيرات الدراسة (الاحتواء

والترابط الوظيفي، محددات سلوك المواطنة التنظيمية)، لدى العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر».

5- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة: يسعى هذا المحور إلى اختبار الفرضية الثانية والتي نصت بأن: «هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاحتواء والترابط الوظيفي ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية (العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة الإدارية، الولاء التنظيمي، الدعم التنظيمي)، مجتمعة لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر»، ومن أجل اختبار هذه الفرضية لا بد أولاً التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (Analysis of variance)، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis، وذلك لتحديد أثر بعد الاحتواء والترابط كمتغير مستقل على محددات سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

الجدول رقم (6): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد الاحتواء والترابط على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (F)
الإنحدار	1	43.568	43.568	95.672	0.406	*0.000
الخطأ	140	63.755	0.455			
المجموع	141	107.323				

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$). المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (6)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (F)، والبالغة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.01$)، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. ويتضح كذلك من خلال الجدول أن متغير بعد الاحتواء والترابط، يفسر ما مقداره (40.6%)، من التباين في المتغير التابع (محددات سلوك المواطنة التنظيمية). وهي قوة تفسيرية جيدة، مما يدل أن هناك أثراً مهماً بدلالة إحصائية في المتغير التابع.

كما يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الاحتواء والترابط على محددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة لبعء الاحتواء والترابط، والبالغة (9.781)، أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (9.573)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لبعء الاحتواء والترابط بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha = 0.01$)، كما تشير قيمة (R)، إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.637)، أي أن هناك علاقة طرية بين المتغيرين، فيما فسر بعدد الاحتواء والترابط ما مقداره (40.6%)، من التباين في المتغير التابع (محددات سلوك المواطنة التنظيمية)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية جيدة، أما قيمة معامل (B)، والتي بلغت (0.531)، فتشير إلى أن أي تغير في بعد الاحتواء والترابط بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في محددات سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (0.531).

الجدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الاحتواء والترابط على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

المتغير المستقل	(B)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (T)	وجود الأثر
الثابت	1.875	9.573	/	/	0.210	/
بعد الاحتواء والترابط	0.531	9.781	0.637	0.406	*0.000	يوجد أثر
المعادلة	$Y=1.875 + 0.531x_1 + \varepsilon$					
(ε) الخطأ المعياري	(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)					

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية.

وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر بعدم رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين بعد الاحتواء والترابط ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج

يمكن أن نستنتج التعريف التالي للاحتواء والترابط الوظيفي:

1- يعد مفهوم الاحتواء والترابط الوظيفي مجموعة من الممارسات والقيم التي تتعكس في مدى أهمية العمل بالنسبة للفرد، ومدى اندماجه بقلبه وعقله في عمله؛ بحيث يصبح الفرد أكثر احتواءً لوظيفته وأكثر ارتباطاً بعمله ومنظّمته.

2- هناك عدة متطلبات تسهم في تحقيق مفهوم الاحتواء والترابط الوظيفي وتخلق لدى العاملين توجهاً إيجابياً نحو المنظمة وقيمتها، كما أنها تمثل وسيلة فعالة لدفع الأفراد إلى إخراج أفضل ما لديهم من المهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء العمل، وهي: الاتجاه نحو مشاركة العاملين، الاتجاه نحو تطوير قدرات العاملين؛ الاتجاه نحو التقدير والتحفيز، الاتجاه نحو تفعيل الاتصالات.

3- أن 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).

4- إن إدراك مستوى الاحتواء والترابط الوظيفي كان متوسطاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المستوى المتوسط لأغلب فقراتها، إذ جاء تحققهم جميعاً بمستويات منخفضة مما يعني أن الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر لا تحتوي العاملين وهو ما يؤكد انخفاض مستوى إدراك هذا البعد الذي جاء بدرجة متوسط. فحتى وإن كانت هذه المؤسسات غالباً ما تُمكن العاملين من الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعملهم. وغالباً ما تميل إلى تدعيم وتشجيع واحترام العاملين، إلا أنها تبقى بعيدة كل البعد عن المستوى المطلوب طالما أنها أحياناً فقط ما تشارك العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملهم، ونادراً ما تتيح لهم الفرصة للاستفادة من برامج التنمية والتدريب.

5- 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.

6- تبين من خلال نتائج الانحدار الخطي البسيط أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد الاحتواء والترابط على محددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة.

ثانياً: التوصيات

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

1. ضرورة تعزيز مستوى الاحتواء الوظيفي (الاحتواء والترابط)، في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، وذلك من خلال الاهتمام بالتوجه نحو إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، والتوجه أكثر نحو تطوير قدرات العاملين وتحسين أدائهم وهو ما يزيد من درجة احتواء وترابط العاملين والالتزام بالعمل والانتماء أكثر للمؤسساتهم.

2. على الرغم من وجود مستوى من الرغبة الكبيرة لدى العاملين على تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية، إلا أننا سجلنا ضعفاً كبيراً في نظام التدريب داخل مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، إذ اشتكى العاملون من نقص فادح في الدورات التدريبية المتخصصة إن لم نقل انعدامها تماماً، وخاصة عند فئة العاملين من ذوي الشهادات الجامعية وفي المدايع الخاصة خصوصاً، وهو ما يؤكد انخفاض

مستوى الاتجاه نحو تطوير قدرات العاملين وذلك نتيجة لقلّة عمليات التعلم والتدريب والتمكين وندرة برامج التنمية والتدريب، لذا على المدابغ الجزائرية أن تتبنى استراتيجية واضحة المعالم لضمان تدريب دائم ومتجدد لمختلف عمالها. ونؤكد هنا بصفة خاصة ضرورة تدريب العاملين بصفة دورية لما يوفره لهم التدريب من فرص لصقل مواهبهم وقدراتهم، كما يمكنهم من إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم من أجل تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية.

3. ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملهم ومنحهم السلطات والصلاحيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم ومهامهم في جو من الحرية، وإشعارهم بأهميتهم كعنصر فاعل في العمل، لذلك فإن هناك قصور من طرف مؤسسات دباغة الجلود في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملهم، وهو ما يقلل من درجة احتواء وترابط العاملين وزيادة انتمائهم لمؤسساتهم. وهو ما يؤثر سلباً في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

4. 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، كتخصيص نسبة معينة من الموارد الذاتية للمدابغ، وتوزيعها على مجمل الموظفين، وفق مبدأ الجدارة، 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.

5. ضرورة تعزيز مستوى الدعم التنظيمي في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، لذا على إدارة المدابغ 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 إلى الاستماع لوجهة نظرهم ووجهات نظر زملائهم حول الأمور المتعلقة بالعمل. والاهتمام بهم كموظفين ودعمهم ورعايتهم والاهتمام برفاهيتهم بالمستوى الذي يشبع حاجاتهم ويلبي رغباتهم.

المراجع:

1. ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد مرسى، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، المجلة العلمية، مصر: كلية التربية جامعة أسيوط، المجلد (28)، العدد (2)، 2012، ص: 281، بتصرف.
2. نفس المرجع السابق، ص: 290.
3. مهدي فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الإلكترونية والكهر ومنزلية، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2010، ص: 64.
4. بن عودة مصطفى، 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، 2016، ص: 141، بتصرف.
5. علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتدعيم ثقافة الجودة الشاملة بالتطبيق على شركات القطاع الصناعي اليمني الحاصلة على شهادة الجودة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر (3)، 2011، ص: 80، بتصرف.
6. بن عودة مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 362، بتصرف.
7. يوسف جغولي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية: دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر (2)، 2011، ص: 216، بتصرف.
8. ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد مرسى، مرجع سبق ذكره، ص: 293، بتصرف.
9. بن عودة مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 118، بتصرف.
10. أميرة رفعت محمد حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارية، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص: 16.
11. نجلاء حلمي عبد العزيز، 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، 2008، ص: 38.
12. راجع في ذلك:
- فهمي خليفة صالح الفهداوي، 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)، 2005، ص: 392 - 414.
- علي حسون الطائي، عبد الله حكمت النصار، تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العراق: جامعة بغداد، المجلد (18)، العدد (69)، 2011، ص: 1 - 41.
- أميرة رفعت محمد حواس، مرجع سابق، ص: 16.
13. عبد الله داؤد باوزير، سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية اليمنية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية، العدد 07، جامعة عدن، اليمن، 2012، ص: 08 - 40.

14. تامر ممتاز عبد الخالق، 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، 2010، ص: 44.
15. Chien, M, **An investigation of the relationship of organizational structure. employees' personality and organizational citizenship behaviors.** Journal of American Academy of Business, Vol 5, 2004, p :43.
16. العنزي سعد الله، الاستثمار في رأس المال الاجتماعي: دروس من تجارب الشركات العالمية الكبرى ، مجلة دراسات إدارية، مجلد 01، العدد، 02، الأردن، 2006، ص: 01 - 24.
17. يرقى حسين، بن عودة مصطفى، دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد (1)، العدد (23)، 2015، ص: 213، بتصرف.
18. بن عودة مصطفى، مرجع سبق ذكره ، ص: 97 . 98، بتصرف.
19. نفس المرجع السابق، ص: 98.
20. نفس المرجع السابق، ص: 148.
21. نفس المرجع السابق، ص: 152.
22. سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين: دراسة حالة سوناطراك (المديرية الجهوية ببيجاية)، مذكرة ماجستير غير منشورة في تنظيم الموارد البشرية، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر بباتنة، 2008، ص: 20.
23. فهمي الفهداوي، 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)، 2003، ص: 53 . 75، بتصرف.
24. طارق بن محمد السلوم، علي بن محمد العضايلة، 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)، 2013، ص: 166.