

أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر

## أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر

د.بن عودة مصطفى

جامعة زيان عاشور - الجلفة.

Benaoudamoustapha@gmail.com

Received 27/12/2018

Accepted 16/11/2019

Published 20/03/2020

### ملخص :

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية ، ولقد تم اختبار هذه الدراسة في قطاع صناعة الجلود ممثلاً بسبعة مدايع تعد من أكبر وأعرق المدايع العاملة في هذا القطاع بالجزائر، أربعة منها عمومية وثلاث مدايع 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:

- إرتفاع مستوى إدراك اتساق وتجانس القيم التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود.
- إرتفاع 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 اتساق وتجانس القيم التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود.
- الكلمات المفتاحية: اتساق وتجانس القيم التنظيمية ، المواطنة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية، مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر

This study dealt with the issue of the impact of Consistency and coherence of organizational values on 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 Consistency and coherence of organizational values 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  $\alpha$  level ( $\alpha \leq 0.01$ ), between the Consistency and coherence of organizational values and organizational citizenship behavior determinants among workers in the leather tanning institutions.

**Keywords:** Consistency and coherence of organizational values, Organizational citizenship, Behavior determinants of organizational citizenship, Leather-tanning institutions in Algeria.

## تمهيد

تكتسي القيم التنظيمية أهمية كبيرة يتفق عليها الجميع سواء نظروا إليها على أنها أحكام ومعايير لدى الأفراد والجماعات أو وسائل وأهداف واهتمامات أو مهام والتزامات. إذ أنها تعد بمثابة القاعدة التي تساعد في فهم الاتجاهات والدوافع وتفسير المواقف، وهي التي تؤثر في عملياتنا الإدراكية وعلى إحساسنا وعلاقاتنا وقراراتنا الشخصية والوظيفية، كما أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لا يقل أهمية عن سابقه، فكلما زاد تفاني 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 سلفاً بل كذلك قيامهم بتلك الأعمال التطوعية الإضافية التي تخرج عن نطاق الدور الرسمي لهم، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على فاعلية المنظمة. وبالتالي بات واضحاً 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 انفتاحاً على بيئة

أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر

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 الدراسة للبحث عن ثنائية اتساق وتجانس القيم التنظيمية ومحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية، انطلاقاً 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 اتساق وتجانس القيم التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر وكذا مستوى إدراكهم لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية، بالإضافة لمعرفة طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بينهما. ولهذا فإن مشكلة البحث يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما مدى تأثير اتساق وتجانس القيم التنظيمية لدى العاملين على محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة

في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر؟

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

1. ما مستوى اتساق وتجانس القيم التنظيمية 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 إحصائياً بين اتساق وتجانس القيم التنظيمية كمتغير مستقل، وبين محددات سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر؟

### ثانياً فرضيات البحث:

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

■ **الفرضية الأولى:** «يوجد مستوى إدراك مرتفع لمتغيرات الدراسة (اتساق وتجانس القيم التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية)، لدى العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.»

■ **الفرضية الثانية:** «توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.01)$ ، بين بعد الاتساق والتجانس ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود.»

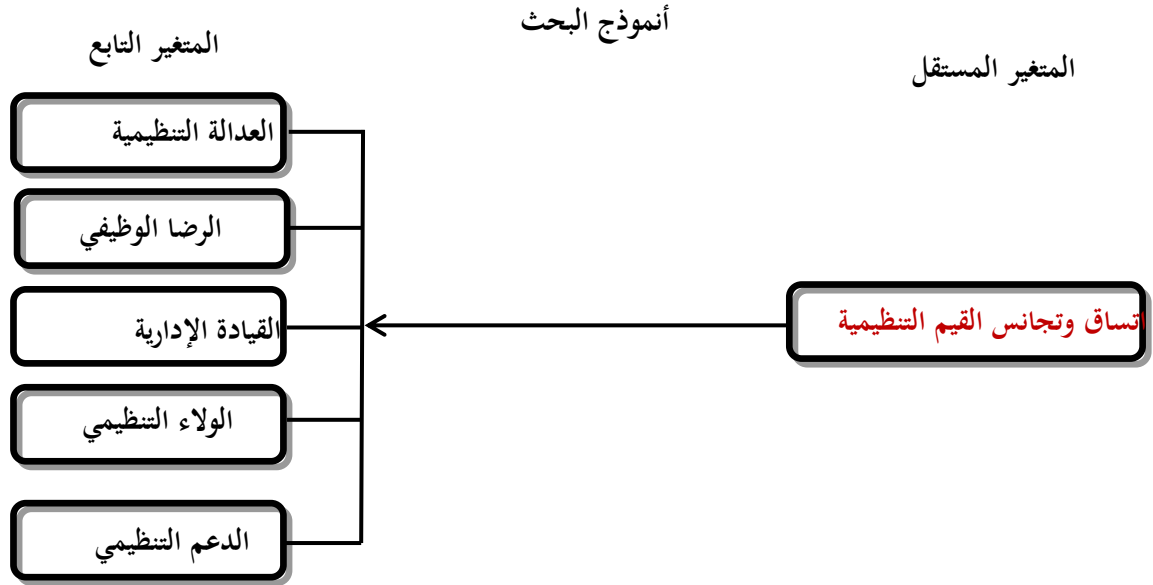
■ **الفرضية الثالثة:** «هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.01)$ ، بين اتساق وتجانس القيم التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية (العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة الإدارية، الولاء التنظيمي، الدعم التنظيمي)، لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.»

أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر

ثالثا. أنموذج البحث:

من أجل توضيح متغيرات البحث، وتحديد مجموعة العلاقات والتأثيرات المنطقية التي توضح طبيعة البحث فقد تم تصميم أنموذج بين المتغير المستقل (اتساق وتجانس القيم التنظيمية)، والمتغير التابع (ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية).



المصدر: من إعداد الباحث

رابعا. أهداف البحث:

هدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين اتساق وتجانس القيم التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر. ويتضمن ذلك تحقيق الأهداف الآتية:

1. توضيح الخلفية النظرية للمتغيرات الأساسية المتعلقة بمفهوم اتساق وتجانس القيم التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة

أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر

- التنظيمية ودور كل منهما بالنسبة للمؤسسات الصناعية في إثبات الجدوى من الأداء الشامل.
2. التعرف التحليلي الميداني على واقع إدراك كل من اتساق وتجانس القيم التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية، طبقاً لآراء عينة الدراسة، ودعم النتائج الواردة بالتفسيرات المناسبة.
3. اختبار طبيعة التأثير بين اتساق وتجانس القيم التنظيمية 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.
- خامساً. أهمية البحث:**

تنبع 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 باتساق وتجانس القيم التنظيمية 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 المهمة 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 اتساق وتجانس القيم التنظيمية 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 اتساق وتجانس القيم التنظيمية وكذا محددات سلوك المواطنة التنظيمية السائدتين 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 اتساق وتجانس القيم التنظيمية في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية من خلال التأثير على محدداتها.

**سادساً. حدود البحث:**

- يهدف التحكم في الموضوع ومعالجة المشكلة محل البحث، تم وضع حدود وأبعاد الدراسة والمتمثلة أساساً في ما يلي:
1. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة بشكل أساسي على تحليل علاقة التأثير بين اتساق وتجانس القيم التنظيمية ومحددات

أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر

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 اتساق وتجانس القيم التنظيمية 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 و من مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة الإشرافية - الوظائف النمطية). وذلك لقياس وتحليل مستوى إدراك اتساق وتجانس القيم التنظيمية 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 2015 / 2016.

سابعاً. 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.

### الإطار النظري للبحث

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

أولاً. مفهوم اتساق وتجانس القيم التنظيمية:

تمثل القيم الركيزة الرئيسية في أي ثقافة تنظيمية، فهي جوهر أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وهي تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، لذا يتوقف نجاح المنظمات على مدى إدراك العاملين لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها.<sup>(1)</sup>

1. **تعريفات اتساق وتجانس القيم التنظيمية:**

تعبر القيم التنظيمية عن مجموعة الأحكام والقناعات والاتفاقات المشتركة والمعايير والتصورات والاتجاهات المركزية التي يصدرها الأفراد بالتفصيل حول تفضيل وتقييم الموضوعات والأشياء المنبثقة عن واقع تنظيمي قار داخل منظمة ما، وتُمكن الأفراد من التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ وبين الخطأ والصواب وبين المرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن بين النجاح وبين الفشل، بين الفاعلية واللافاعلية وتكون بمثابة الموجه للحكم والتقييم عن الأشياء والأعمال والممارسات والتأثير فيها.<sup>(2)</sup>

أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر

كما يعبر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على مدى عمق واتساق القيم التي يعتنقها أفراد المنظمة ومدى إيمانهم بها، وكذا على جودة التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة: (3)

## 2. متطلبات تحقيق اتساق وتجانس القيم التنظيمية:

هناك عدة متطلبات تسهم في تحقيق اتساق وتجانس القيم التنظيمية يمكن توضيحها في ما يلي: (4)

■ **وضوح القيم الجوهرية:** تعد القيم الجوهرية بمثابة المبادئ الأساسية والثابتة للمنظمة التي توضح معايير السلوك، فهي الأساس الذي تُبنى عليه المنظمة، وهي التي توحد قيم ومعتقدات الأفراد حول الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما أن للقيم الجوهرية الغلبة على معظم القيم الأخرى السائدة في المنظمة، فجميع القيم اللازمة لأداء العمل تشتق من هاته القيم الجوهرية.

كما تعمل القيم الجوهرية الواضحة على الحفاظ على هوية المنظمة، وعلى إثارة دافعية العاملين والمحافظة على سلوكهم الإيجابي، وحتى تتصف القيم الجوهرية بالوضوح، فلا بد أن تتوفر فيها الشروط التالية:

✓ أن تكون واضحة الهدف وسهلة الفهم؛

✓ أن تكون مقنعة ومختارة من بين عدة بدائل حتى يتم تبنيها والالتزام بها؛

✓ أن تكون متسقة ومتوافقة فكرياً مع قيم وسلوك العاملين؛

✓ أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة والعاملين على حد سواء؛

✓ أن تكون ثابتة وواقعية بحيث يسهل ترجمتها على أرض الواقع.

■ **الاتفاق على القيم الجوهرية:** تعتمد قوة وتماسك الثقافة التنظيمية على مدى التطابق والتجانس والاتفاق بين قيم ومعتقدات العاملين وقيم ومعتقدات المنظمة، فالثقافة القوية تتمتع بمستويات عالية من الاتفاق والانسجام بين قيم ومعتقدات أفرادها، مما يسهم في تحقيق مستويات عالية من الرضا ويزيد من مستوى كفاءة الفرد في المنظمة.

كما تعتمد قوة وتماسك الثقافة التنظيمية أيضاً على مدى توافق الأقوال مع الأفعال وهو ما يعرف بالتوافق التنظيمي الذي يشير إلى درجة توافق القيم التي تمارسها المنظمة بالفعل مع قيمها المعلنة والمنشورة والموثقة في سالتها.

■ **التنسيق والتكامل:** تتكون معظم المنظمات من إدارات وأقسام متعددة تتفاعل مع بعضها البعض لإنجاز المهام التنظيمية المشتركة، ومع زيادة حجم المنظمات وتعقدتها وتنوع إداراتها وأقسامها فهي تحتاج إلى مستويات عالية من التنسيق والتكامل بين تلك الوحدات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بنجاح، وقد ازدادت أهمية التنسيق والتكامل مع اتساع نطاق الإشراف في المنظمات وتداخل المهام وظهور التراكيب المسطحة.

كما يتطلب التنسيق والتكامل تحقيق الانسجام بين نشاطات الأقسام والفروع المختلفة، وبين جهود العاملين في

القسم، أو الفرع الواحد، ضمن إطار تعاوني متناسق، يساعد على تحقيق التكامل، ويعمل على توحيد الجهود وتجميعها، وتعبئتها للوصول إلى الهدف المنشود بأفضل الطرق. ويتحقق كذلك من خلال قدرة الإدارة العليا على تحقيق التنسيق الفعال بين القيم والمعاني المشتركة والتوقعات المتوافقة التي تضمن أن كل جزء في المنظمة يسير نحو اتجاه وهدف واحد.

أثر اتساق وتحانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر

## ثانيا. سلوك المواطنة التنظيمية:

إن الأفكار المرتبطة بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ظهرت في نهاية السبعينات بناءً على قناعة<sup>(5)</sup> (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.<sup>(6)</sup>

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.<sup>(7)</sup>

### 1. تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

لإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يمكن الرجوع إلى عدة تعاريف 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».<sup>(8)</sup>

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 لمباشرة لنظام الحوافز، وذات أهمية كبيرة لفاعلية المنظمة ونجاحها في تحقيق أداؤها».<sup>(9)</sup>

ويعرف (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 والمهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها».<sup>(10)</sup>

ويعرفها (العنزي، 2006)، 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».<sup>(11)</sup>

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



أثر اتساق وتحانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر

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. (12)

## 2. 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 عدّها 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). (13)

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). (14)

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 يعتمد عليهما 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.

أ. العدالة التنظيمية: هي قيمة جوهرية مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار نسبية ما يدركونه من

أثر اتساق وتحانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر

درجة تحقيق للمساواة في الحقوق والواجبات وكذا موضوعية العوائد والإجراءات والمعاملات داخل المنظمة. (15)

ب. **الرضا الوظيفي:** هو شعور إنساني ذاتي إيجابي، يتأب 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. (16)

ج. **القيادة الإدارية:** هي عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني. (17)

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 بآثارها، وخلق التوافق والتفاعل بين قيمه وقيمها. (18)

هـ. **الدعم التنظيمي:** القدر الذي يشعر به العاملون برعاية المنظمة لهم، واهتمامها برفاهيتهم واستمرارية هذا الاهتمام يعكس صورة ذهنية عندهم لمستوى هذا الدعم. (19)

### الإطار التطبيقي للبحث

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

#### أولاً. 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 مدايع لصناعة الجلود بالجزائر، والمتوزعة جغرافياً في ستة ولايات من الوطن وهي: (جيجل، أم البواقي، باتنة، الخلفة، 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 مدايع** لصناعة الجلود من مجمل **اثني عشر مدبغة** على كامل التراب الوطني، وهي: (مدبغة جيجل، مدبغة عين الفكر، المدبغة الأوراسية، مدبغة الهضاب العليا، مدبغة ميجيتال، الشركة المغربية للجلود، مدبغة التافنة)، وبذلك فإن حجم عينة الموظفين المناسبة لإجراء الدراسة الميدانية هو (142) **موظفاً**،

أثر اتساق وتحانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر

من أصل مجتمع الدراسة المكون من (714) موظف.

ثانيا. 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 كقياس لتقدير ثبات الدراسة؛

✓ معامل الانحدار الخطي البسيط **Simple Regression Analysis**، وذلك لقياس أثر متغير مستقل واحد على

المتغير التابع.

ثالثا. تصميم أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية للدراسة.

وللتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها لاستبيان علم مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين أساساً في مجالات إدارة

الأعمال والإحصاء ومنهجية البحث العلمي، وقد تمت الاستجابة لآراء السادة المحكمين ومنا

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 اتساق وتحانس القيم التنظيمية، 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).

رابعا. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

قبل استعراض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها يجب علينا التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، لذلك قمنا

بإجراء اختبار **Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)**، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة بالجدول التالي:

الجدول رقم (1): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة

أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر

| المجال                         | إحصائي الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|--------------------------------|-----------------|--------------------------|
| متغير اتساق وتجانس             | 0.232           | 0.000                    |
| محددات سلوك المواطنة التنظيمية | 0.126           | 0.000                    |

المصدر: مبياعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

يوضح الجدول رقم (1)، أن القيمة الاحتمالية (Sig.)، لمتغير الاتساق والتجانس ومحددات المواطنة التنظيمية كانت أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة لا تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يدعونا إلى إجراء نوع آخر من الاختبارات تسمى بالاختبارات اللامعلمية وذلك للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة. خامساً. ثبات أداة الدراسة:

أما في تقدير ثبات الدراسة اعتمدنا على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، لبيان مدى اتساق الداخلي للعبارات المكونة للمقياس التي اعتمدها الدراسة، حيث تشير النتائج الواردة في الجدول (2)، أن معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (0.919)، وهي قيمة أكبر من (0.8) وهي قيم ممتازة،<sup>(25)</sup> تدل على ثبات جيد عال تتمتع به الدراسة ككل، وهذا يعني أن أداة الدراسة تتسم بالثبات وصالحة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي. الجدول رقم (2): معامل الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

| معامل الثبات | عدد الفقرات | محاور الدراسة                  |
|--------------|-------------|--------------------------------|
| 0.755        | 4           | بعد الاتساق والتجانس           |
| 0.921        | 20          | محددات سلوك المواطنة التنظيمية |
| 0.926        | 24          | متغيرات الدراسة                |

المصدر: مبياعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

أما في تقدير ثبات الدراسة اعتمدنا على معامل كرونباخ ألفا لبيان مدى الاتساق الداخلي للعبارات المكونة للمقياس التي اعتمدها الدراسة، حيث تشير النتائج (Cronbach's Alpha)، الواردة في الجدول (2)، أن معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (0.926)، وهي قيمة أكبر من 0.8 وهي قيم ممتازة، تدل على ثبات جيد عال تتمتع به الدراسة ككل، وهذا يعني أن أداة الدراسة تتسم بالثبات وصالحة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

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

الهدف من هذا المحور هو إعطاء تصور عام حول اتساق وتجانس القيم التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية داخل

مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

1. عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

أثر اتساق وتحانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر

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

| 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.

يتضح من خلال الجدول (1)، بأن أفراد عينة الدراسة تتشكل في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت (81%)، كما لا حزن 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 عالٍ، 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.

أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من 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:

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.

الجدول رقم (2): 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.

## 3. مستوى اتساق وتجانس القيم التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود المبحوثة:

الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمتغير اتساق وتجانس القيم التنظيمية

أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر

| ترتيب كل فقرة | الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط | فقرات متغير اتساق وتجانس القيم التنظيمية  |
|---------------|---------------|-------------------|---------|---|
| 4             | غالباً        | 1.27              | 3.73    | 1 لدى العاملين منظومة قيم واعتقادات مشتركة حول طبيعة العمل.   |
| 2             | دائماً        | 0.90              | 4.57    | 2 أحافظ على ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائي تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل                         |
| 1             | دائماً        | 0.65              | 4.76    | 3 ألتزم باحترام القيم والقواعد داخل المؤسسة.  |
| 3             | دائماً        | 1.05              | 4.27    | 4 أعتقد أن علاقات العمل بين الدوائر والأقسام تجسد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية. |
|               | مرتفع         | 0.7               | 4.3     | المستوى العام للمتغير اتساق وتجانس القيم التنظيمية  |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (3)، أن مستوى اتساق وتجانس القيم التنظيمية كان مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسها المتوسط الحسابي العام للمرحله هذا البعد إذ بلغ (4.33)، بانحراف معياري قدره (0.75)، مما 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 بأنها لها قيم تنظيمية متسقة ومتجانسة، ذلك أنه دائماً ما يلتزم العاملون باحترام القيم والقواعد داخل مؤسساتهم، وهذا ما يعكس مستوى احترام القيم والمعتقدات داخل مؤسسات دباغة الجلود، كما أنهم دائماً ما يلتزمون بالحفاظ على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل فيما بينهم، كما أن هذه القيم دائماً ما تعمل على تجسيد روح التعاون والتكامل لدى العاملين أثناء تأدية المهام الوظيفية. وهذا ما يعكس مستوى الاتفاق على القيم الجوهرية السائدة داخل مؤسساتهم.

كما أنه غالباً ما يكون لدى العاملين منظومة قيم مشتركة حول طبيعة العمل، وهذا ما يعكس مستوى وضوح القيم الجوهرية وهو ما يؤدي إلى تحقيق نوع من الاتساق والتجانس في القيم التنظيمية.

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

يتضح من الجدول رقم (4)، أن مستوى محددات سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسها المتوسط الحسابي العام للمرحله هذا 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

أثر اتساق وتحانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر

أقل تشتتاً 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 تشتتاً وأقل تجانساً وأقل أهمية من باقي محددات سلوك المواطنة التنظيمية الأخرى.

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحددات المواطنة التنظيمية

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



أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر

|        |      |      |  |    |
|--------|------|------|--|----|
| غالباً | 1.49 | 3.43 | تحرص المؤسسة التي أعمل بها إلى الاستماع لوجهة نظري حول الأمور المتعلقة | 24 |
| متوسط  | 0.94 | 3.40 | المستوى العام لمحدد الدعم التنظيمي                                     |    |
| مرتفع  | 0.87 | 3.70 | المستوى العام لمحددات المواطنة التنظيمية                               |    |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية.

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

(اتساق وتجانس القيم التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية)، لدى العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر».

سابعاً. اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

يسعى هذا المحور إلى اختبار الفرضية الثانية والتي تنص على أنه: «توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية

عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ )، بين بعد الاتساق والتجانس ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة لدى العاملين

في مؤسسات دباغة الجلود».

ولتحديد علاقات الارتباط بين بعد الاتساق والتجانس ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية لا بد من حساب

معامل ارتباط الرتب ل (Spearman)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5): قيم الارتباط لمعامل (Spearman) بين بعد الاتساق والتجانس ومحددات المواطنة

التنظيمية مجتمعة

|   |                  |
|---|------------------|
| محددات المواطنة التنظيمية                                     |                  |
| **0.486   | الاتساق والتجانس |
| (**) الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha = 0.01$ ). |                  |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (5)، أن معامل الارتباط بين بعد الاتساق والتجانس ومحددات المواطنة التنظيمية مجتمعة،

كانت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، ودرجة حرية (142)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية

بين بعد الاتساق والتجانس مع محددات سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا ما يؤكد قوة المقياس المعتمد في الدراسة، بحكم درجة

الاتساق والارتباط بين متغيراته.

مما يعني أن هناك مبرر قوي بعدم رفض الفرضية الفرعية الثانية، إذ أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة

وقوية بين بعد الاتساق والتجانس ومحددات المواطنة التنظيمية مجتمعة.

ثامناً. اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر

يسعى هذا المحور إلى اختبار الفرضية الثانية والتي نصت بأن: « هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بيراتساق وتجانس القيم التنظيمية 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 اتساق وتجانس القيم التنظيمية كمتغير مستقل على محددات سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

الجدول رقم (6): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

| مصدر التباين | درجة الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة (F) | معامل التحديد ( $R^2$ ) | مستوى الدلالة (F) |
|--------------|-------------|----------------|----------------|----------|-------------------------|-------------------|
| الانحدار     | 1           | 34.227         | 34.227         | 65.554   | 0.319                   | *0.000            |
| الخطأ        | 140         | 73.096         | 0.522          |          |                         |                   |
| المجموع      | 141         | 107.323        |                |          |                         |                   |

<sup>(٦)</sup> ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ). المصدر: مبياعداد الباحث بناءً على مخرجات (spss).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (6)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (F)، وبالبالغة (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 اتساق وتجانس القيم التنظيمية، يفسر ما مقداره (31.9%)، من التباين في المتغير التابع (محددات سلوك المواطنة التنظيمية). وهي قوة تفسيرية جيدة، مما يدل أن هناك أثراً مهماً بدلالة إحصائية في المتغير التابع.

الجدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

| المتغير المستقل | ( $\beta$ ) | قيمة (T) المحسوبة | الارتباط (R) | معامل التحديد ( $R^2$ ) | مستوى الدلالة (T) | وجود الأثر |
|-----------------|-------------|-------------------|--------------|-------------------------|-------------------|------------|
|                 |             |                   |              |                         |                   |            |

أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر

|   |        |       |       |       |       |                                    |
|---|--------|-------|-------|-------|-------|------------------------------------|
| /   | 0.013  | /     | /     | 2.514 | 0.889 | الثابت                             |
| يوجد أثر  | *0.000 | 0.319 | 0.565 | 8.097 | 0.650 | متغير اتساق وتجانس القيم التنظيمية |
| $Y=0.889+ 0.650x_1 + \varepsilon$                                 |        |       |       |       |       | المعادلة                           |
| (ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$ ) <sup>(٥)</sup> |        |       |       |       |       | الخطأ المعياري                     |

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (7)، أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T المحسوبة، والبالغة (8.097)، أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (2.514)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لمتغير اتساق وتجانس القيم التنظيمية بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (0.01 =  $\alpha$ )، كما تشير قيمة (R)، إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.565)، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، فيما فسر متغير اتساق وتجانس القيم التنظيمية ما مقداره (31.9%)، 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 (0.650)، فتشير إلى أن أي تغير في متغير اتساق وتجانس القيم التنظيمية بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في محددات سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (0.650)، وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر بعدم رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01  $\leq \alpha$ )، بين متغير اتساق وتجانس القيم التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود.

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

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج

- 1 يعبر مفهوم اتساق وتجانس القيم التنظيمية على مدى عمق واتساق القيم التي يعتنقها أفراد المنظمة ومدى إيمانهم بها، وكذا على جودة التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة.
- 2 هناك عدة متطلبات تسهم في تحقيق مفهوم اتساق وتجانس القيم التنظيمية وتخلق لدى العاملين توجهها إيجابياً نحو المنظمة وقيمها، كما أنها تعمل على الحفاظ على هوية المنظمة، وعلى إثارة دافعية العاملين والحفاظ على سلوكهم الإيجابي، وهي: وضوح القيم الجوهرية، الاتفاق على القيم الجوهرية، التنسيق والتكامل.

أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر

3 أُن 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 اتساق وتجانس القيم التنظيمية جاء مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع لأغلب فقراته، إذ جاء تحققهم جميعاً بمستويات مرتفعة مما يعني أن القيم التنظيمية السائدة بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر تتسم بأنها قيم متسقة ومتجانسة ذلك أنها دائماً ما ترسخ لدى العاملين الاتفاق على القيم الجوهرية المتعلقة باحترام القيم والقواعد داخل المؤسسة، وكذا المحافظة على بناء علاقات طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام. كما أنها دائماً ما تعمل على تجسيد روح التعاون والتكامل لدى العاملين أثناء تأدية المهام الوظيفية.

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 لتغير اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة.

#### ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها البحث يمكننا تقديم التوصيات التالية:

1. ضرورة تعزيز مستوى اتساق وتجانس القيم التنظيمية، وذلك من أجل الاستثمار في وضوح القيم الجوهرية لدى العاملين من جهة ومدى تطابقها وتجانسها مع قيم ومعتقدات المؤسسة من جهة أخرى، وكذا الاستثمار أكثر في درجة التنسيق والتكامل الكبيرين بين نشاطات الأقسام والفروع المختلفة وبين جهود العاملين في القسم الواحد، وذلك من أجل ضمان إطار تعاوني متناسق، يساعد على تحقيق التكامل، ويعمل على توحيد الجهود وتعبئتها، للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشود بأقصى كفاءة وأكثر فعالية وبأفضل الطرق.

2. 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 تنفق 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

أثر اتساق وتحانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر

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 للمدابع، 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.

3. ضرورة تعزيز مستوى الدعم التنظيمي في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، لذا على إدارة المدابع الجزائرية وخاصة العمومية أنتعزز من مستوى الدعم التنظيمي من خلال مساعدة العاملين حل المشاكل التي تواجههم في العمل ، وتقديراً 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.

أثر اتساق وتحانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر

## المراجع:

1. ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد مرسي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، المجلة العلمية، مصر: كلية التربية جامعة أسيوط، المجلد (28)، العدد (2)، 2012، ص: 283، بتصرف.
2. بن عودة مصطفى، ثقافة المنظمة وتأثيرها على الأداء التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2011، ص: 43، بتصرف.
3. 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: 119، بتصرف.
4. راجع في ذلك:
- منى محمد سيد إبراهيم، إطار مرجعي مقارن لخصائص الثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية للبنوك التجارية في مصر، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2006، ص: 94-96.
- ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 288-289.
- محمد عبد اشتوي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على مستشفى الوفاء للتأهيل الطبي بمحافظة غزة، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، فلسطين: كلية التربية - جامعة القدس المفتوحة، العدد (19)، 2012، ص: 54.
- محمد بن موسى، أثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع الرياض سطيف، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص: 39.
5. 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 التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص: 16.
6. 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.
7. 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 والإدارية، العراق: جامعة بغداد، المجلد (18)، العدد (69)، 2011، ص: 1-41.
- أميرة رفعت محمد حواس، مرجع سابق، ص: 16.
8. عبد الله داؤد باوزير، سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية اليمنية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 07، جامعة عدن، اليمن، 2012، ص: 08-40.
9. 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.
10. 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.
11. 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.

أثر اتساق وتحانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر

12. 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.
13. بن عودة مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 97-98، بتصرف.
14. نفس المرجع السابق، ص: 98.
15. نفس المرجع السابق، ص: 148.
16. نفس المرجع السابق، ص: 152.
17. سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين: دراسة حالة سوناطراك (المديرية الجهوية بجاية)، مذكرة ماجستير غير منشورة في تنظيم الموارد البشرية، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر بياتنة، 2008، ص: 20.
18. فهمي الفهداوي، نضال الخوامدة، 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.
19. طارق بن محمد السلوم، علي بن محمد العضال، 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.