



دراسة وتحليل سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر

Studying and analyzing of organizational citizenship behaviors in The Economic Enterprise: Field Study in a Sample of Leather-tanning Enterprises in Algeria

بن عودة مصطفى^{1*}

BENAOUDA Moustapha¹

¹ أستاذ محاضر، مخبر بحث: (MQEMADD)، جامعة زيان عاشور. الجلفة، (الجزائر)، Benaoudamoustapha@gmail.com

تاريخ النشر: 2019/06/30

تاريخ القبول: 2019/06/15

تاريخ الاستلام: 2018/12/27

ملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع دراسة وتحليل سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، 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، 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:

- ارتفاع مستوى إدراك سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.
 - ارتفاع مستوى إدراك جميع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، (الإيثار، الضمير الحي، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري)، إذ سجلنا تحققهم بمستويات مرتفعة، لدى العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.
- الكلمات المفتاحية: سلوك المواطنة التنظيمية، أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

Abstract:

This study dealt with the issue of study and analysis of organizational citizenship behaviors in Leather-tanning institutions in Algeria, 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, 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 organizational citizenship behaviors among workers in the Leather-tanning institutions in Algeria.
- The high level of awareness of all the dimensions of the organizational citizenship behaviors (Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue) as we noticed high levels among workers in the Leather-tanning institutions in Algeria.

Keys words: organizational citizenship behavior, the dimensions of organizational citizenship behavior, Leather-tanning institutions in Algeria.

* المؤلف المرسل

1. مقدمة :

لقد حظيت سلوكيات المواطنة التنظيمية باهتمام الكثير من علماء الإدارة ومنظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية، وسلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية. ويدور محور ارتكاز هذا المفهوم حول تلك السلوكيات التطوعية التي يقوم بها الأفراد تجاه منظماتهم والتي بدورها تعدى مرحلة الولاء والانتماء لتصل إلى درجة العطاء، الذي يُؤثر فيه الفرد المنظمة على نفسه، ويقوم بأعمال إضافية تطوعية اختيارية هادفة إلى الارتقاء بمستوي كفاءة وفعالية المنظمات دون أن يكون هناك أي ربط بين هذا السلوك التطوعي وتوقع الحصول على أي مردود مادي أو معنوي مقابل ذلك.

وكما هو الحال في بيئة الأعمال العالمية، فإن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر أصبحت أكثر انفتاحا على بيئة تنافسية مغايرة للظروف التي نشأت فيها، مما أوجب عليها إعادة النظر في ممارساتها التنظيمية والتوجه نحو بناء وترسيخ ثقافة تنظيمية قادرة على تفعيل وتشجيع العاملين على ممارسة السلوكيات الإيجابية التي تحتاجها المؤسسات لتدعيم النسيج الاجتماعي والنفسي وخلق أسس التعاون داخل المؤسسات.

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

1.1 مشكلة الدراسة:

إذا أمعنا النظر في الأوضاع المالية الحالية للمنظمات الجزائرية والخصائص البيئية التي تعمل في ظلها لأدركنا مدى أهمية التحديات التي تواجهها المنظمات، والتي من أهمها انخفاض الانتماء والولاء التنظيمي، تغير نسق قيم الأفراد العاملين بالمنظمة، المنافسة المحلية والعالمية، تزايد المطالب المجتمعية وكذا تزايد مطالب الجمهور وتوقعاته من هذه المنظمات، ولذلك أصبحت الحاجة ملحة ومتزايدة نحو بناء وترسيخ ثقافة المواطنة التنظيمية القادرة على التكيف والتعامل مع مختلف المتغيرات البيئية في حدود إمكانياتها. ولهذا فإن إشكالية دراستنا يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما طبيعة وخصوصية سلوكيات المواطنة التنظيمية السائدة بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر؟

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

- ما مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية؟ وما هي أهم أبعادها؟
- ما مستوى إدراك سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما مستوى إدراك أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود من وجهة نظر العاملين فيها؟

2.1 فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: « يوجد مستوى إدراك مرتفع لسلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة».
- ينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: « يوجد مستوى إدراك مرتفع لبعده الإيثار لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة».
- الفرضية الفرعية الثانية: « يوجد مستوى إدراك مرتفع لبعده الضمير الحي لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة».

- الفرضية الفرعية الثالثة: « يوجد مستوى إدراك مرتفع لبعده الروح الرياضية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة».
- الفرضية الفرعية الرابعة: « يوجد مستوى إدراك مرتفع لبعده الكياسة لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة».
- الفرضية الفرعية الخامسة: « يوجد مستوى إدراك مرتفع لبعده السلوك الحضاري لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة».

3.1 أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى:
- توضيح الخلفية النظرية لمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية، ودورها في إثبات الجدوى من الأداء الشامل بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية؛
- التعرف التحليلي الميداني على واقع إدراك سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها، طبقاً للآراء عينة الدراسة، ودعم النتائج الواردة بالتفسيرات المناسبة؛
- الخروج بعدد من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة سواء للباحثين المهتمين بموضوع هذا البحث أو للممارسين من المديرين والمسؤولين عن إدارة مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

4.1 أهمية الدراسة:

- على المستوى العلمي تستمد الدراسة أهميتها مما يلي:
- أنه يعد مكملاً لما سبق من دراسات في هذا المجال الحيوي في إدارة الأعمال، خاصة وأن هناك حاجة ماسة لإجراء المزيد من البحوث الميدانية المرتبطة بتفسير محددات السلوك الإنساني خصوصاً في المنظمات الإنتاجية الجزائرية.
- أن الموضوع يعتبر من الموضوعات المهمة التي تهتم بالجانبين الاجتماعي والسيكولوجي للمنظمة والتي تعتبر من الأبعاد المهمة في العديد من منظماتنا ولا تحظى بالأهمية والاهتمام اللازمين.
- أما على المستوى التطبيقي فتستمد الدراسة أهميتها مما يلي:
- تكوين تصور واضح لمستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية السائدة لدى مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة.
- تحليل سلوكيات وتصرفات الأفراد يساعد في إيجاد الطريقة المثلى للتأثير على الأفراد وتوجيههم التوجيه الأمثل.

5.1 حدود الدراسة:

- يهدف التحكم في الموضوع ومعالجة الإشكالية محل البحث، قمنا بوضع حدود وأبعاد الدراسة والمتمثلة أساساً فيما يلي:
- 1.5.1 الحدود الموضوعية: اقتصرنا الدراسة بشكل أساسي على دراسة وتحليل سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.
- 2.5.1 الحدود المكانية: قمنا بإسقاط الدراسة النظرية في شكل دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، والتي تتواجد جغرافياً في كل من الشرق والوسط والغرب الجزائري وذلك بتواجدها في كل من ولاية (جيجل، أم البواقي، باتنة، الجلفة، وهران، عين تموشنت)، إضافة إلى تنوعها وتباينها عن بعضها البعض من حيث الحجم، وعدد العمال، والعمر الإنتاجي، والتوزيع الجغرافي، ورقم الأعمال، والشكل القانوني، والقطاع القانوني، ناهيك عن عراققتها وقدمتها نسبياً في الجزائر مما يساعدنا أكثر في تشخيص وتحديد طبيعة سلوكيات المواطنة التنظيمية السائدة بأبعادها لدى العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

3.5.1 الحدود البشرية: قمنا بتوزيع 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).

4.5.1 الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال شهري ديسمبر/ جانفي من سنة 2015 / 2016.

6.1 منهج الدراسة:

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

7.1 هيكل الدراسة:

تم تقسيم دراستنا إلى جزأين أحدهما نظري يتعلق بالمفاهيم الأساسية الخاصة بالدراسة والآخر تطبيقي يعاين عن كثر واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية السائدة بأبعدها في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة.

2. التأسيس النظري والفكري لسلوكيات المواطنة التنظيمية:

إن الأفكار المرتبطة بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ظهرت في نهاية السبعينات بناءً على قناعة (Dennis W.Organ, 1977) (حواس، 2003، صفحة 16)، من أن الرضا عن العمل يؤثر في رغبة الأفراد على مساعدة زملائهم وشركائهم في العمل وفي ميولهم لإبداء التعاون فيما يتعلق بالأنشطة التنظيمية التي تتحكم بسير العمل. (عبد العزيز، 2008، صفحة 38) وقد ترسخ مفهوم وموضوع المواطنة التنظيمية، من خلال كثرة الدراسات والبحوث التي أجريت حول ذلك 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. (الفهداوي، 2005) (الطائي و النقار، 2011)

1.2 تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

لإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يمكن الرجوع إلى عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:
يعرفها (ORGAN, 1977)، بأنها: « ذلك السلوك التقديري الزائد عن الدور الرسمي للفرد، والذي يساعد في أداء أعمال المنظمة والتفاني تجاهها». (حواس، 2003، صفحة 16)
كما عرفها (Organ, 1988)، على أنها: « التركيبة السلوكية غير المتوافرة في مواصفات العمل الرسمي مثل: تقديم المساعدة في صميم عمل الآخرين، والمساندة من خلال تعلم المهارات الجديدة، والتطوع لعمل ما يعتقده مفيد للآخرين في العمل، مع تقديم النصح والتوجيه لمن هو جديد في بيئة العمل المنظمة». (Organ, 1988, p. 82)
ويعرفها كلا من (Organ, konovsky, 1989)، بأنها: « سلوك فردي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية الرئيسية ويشتمل على إحياءات وإشارات تعاونية أو بناءة لا تكافئها بصورة مباشرة أو تعاقدية أنظمة الجزاءات الرئيسية للمنظمة». (الزبيدي، 2007، صفحة 58)

أما (Konovsky, al, 1994)، فيعرفها على أنها: «سلوك العامل الذي يترفع عن ويتجاوز نداء الواجب، وبالتالي يكون مدعاة للتمييز، رغم عدم مكافأته ضمن سياق نظام التعويضات الرسمي في المنظمة». (الزبيدي، 2007، صفحة 58) وقد أضاف (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». (باوزير، 2012)

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

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 والهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها». (Chien, 2004, p. 43)

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». (العنزي، 2006)

ومهما كان هناك من اختلاف بين هذه الرؤى والتعريفات إلا أن هناك عدداً من العناصر المشتركة بينها ويمكن إبرازها فيما يلي: (العامري، 2003) (البشاشة و الحرارشة، 2011) (الزبيدي، 2007، صفحة 61) (زايد، 2006، الصفحات 219-220) (حواس، 2003)

✓ أن هذا السلوك اختياري وليس إجباري أي أنه ذو طبيعة اختيارية تطوعية تنبع من الاختيار الشخصي للأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد في العمل داخل المنظمة.

✓ أن هذا السلوك يتعدى حدود متطلبات الوظيفة ويتجه إلى ما هو أبعد مما هو محدد رسمياً من قبل المنظمة، أي أن هذا السلوكيات تؤدي اختياريًا علاوة على الدور الرسمي فهي تنبع من الأدوار الإضافية (extra_role behaviors)، التي يمكن أن يضطلع بها الفرد في العمل، كما أن هذه السلوكيات الإضافية تنقسم بدورها إلى سلوكيات بناءة (Functional)، وغير بناءة (Dysfunctional)، ومن أمثلة هذه السلوكيات الإضافية البناءة نجد: مساعدة الزملاء على حل مشاكل العمل، وتقديم مقترحات لتحسين وتطوير العمل، والتدريب الذاتي لتحمل مسؤوليات إضافية في العمل، وإيجاد مناخ إيجابي للمنظمة في تعاملها مع بيئتها الخارجية، وعدم تبديد أو ضياع الوقت، والتحدث بطريقة إيجابية عن المنظمة أمام الآخرين، وقبول الفرد لأعباء إضافية دون شكوى أو تدمير، وقبول الفرد كذلك للتغييرات التنظيمية بصدق ورحب وكذا المحافظة على موارد المنظمة. ومن بين السلوكيات الإضافية غير البناءة والتي تعتبر في الأساس تصرفات اجتماعية تتضمن مساعدة الزملاء أو العملاء بطرق قد تفيدهم شخصياً ولكنها مكلفة بالنسبة للمنظمة نجد من أمثلة هذه السلوكيات: مساعدة زملاء العمل على تحقيق أهداف شخصية تتعارض مع الأهداف التنظيمية، وقيام بعض الأفراد بالتزوير في السجلات لحماية آخرين من التعرض للوم التنظيمي، وكذا تقديم خدمات للعملاء بطريقة معاكسة لاهتمامات المنظمة.

✓ إن هذا السلوك ليس إضافي فقط؛ بل يمكن أن يكون امتناعي لذلك يتمتع الأفراد في بعض الأحيان عن ممارسة بعض السلوكيات طواعية، ومن أمثلتها: الامتناع عن تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، الامتناع عن تحمل بعض المشاحنات والمجادلات مع العمال الآخرين من دون وجه حق، الامتناع عن التعبير عن الاستياء والشكوى من الأمور التافهة والقضايا غير الهامة بشأن بعض أوضاع العمل.

✓ أن هذا السلوك التطوعي الاختياري لا ينتظر منه الفرد مكافآت تنظيمية لأنه غير معترف به في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة، ولكن هذا لا يعني أن هذا السلوك النزيه الذي ليس لها غرض خفي من وراءه غير ملاحظ أو مثنى (مُقدّر) من قادة المنظمة، أو أن ليس له أي تأثير على التقييم الرسمي وغير الرسمي لأداء العاملين، بل على العكس من ذلك فإن هذا السلوك التطوعي لا يحاسب عليه الفرد قبل أن يقوم به، ولكن إذا ما قام به فعلا يتعود الزملاء والرؤساء على ذلك التدفق المستمر في هذه السلوكيات الزائدة، وإذا ما قرر الفرد إيقافها في يوم ما فعندها سيؤثر ذلك بالسلب على الانطباع الذي قد يتركه الفرد على الرئيس المباشر أو الزميل.

✓ أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يساهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة وفعالية المنظمات، وذلك من خلال زيادة كفاءة العاملين على استغلال الموارد الإنتاجية وزيادة قدرتهم على التجديد والابتكار والقدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والبيئية الجديدة. بالإضافة إلى مساعدة المدراء المدير على التفرغ لأداء أعبائهم الوظيفية بشكل أفضل إذا ما أظهر العاملون بعض جوانب سلوك المواطنة التنظيمية مثل تعليم العاملين الجدد أو التعاون مع بقية الزملاء أو تجنب إثارة المشاكل أو الخلافات وتدعيم روح الفريق.

✓ أنه سلوك يدعم ويعزز البيئة الاجتماعية والنفسية للمنظمة ويخلق أسس التعاون داخل المنظمة. وبالرغم من وضوح الخصائص السابقة فإن التفرقة بين ما يمكن أن يعتبره الموظف دوراً أساسياً أو دوراً إضافياً ليست عملية سهلة كما قد يبدو للبعض؛ فالتفرقة بينهما عملية إدراكية تقديرية، تتأثر كثيراً بما يعتقد الفرد بأنه دور إضافي أو دور أساسي. فسلوك المواطنة التنظيمية هو ناتج التصور الإدراكي أو عملية التقييم التي يقوم بها الفرد بينه وبين زملائه من جهة وبين ما يقدمه للمنظمة وما تقدمه المنظمة له من جهة لأخرى في كل من الإحساس بالملكية والأمان والعوائد المادية والمعنوية وكذا العلاقات التنظيمية، فحين ما يدرك الفرد بأن العمل يعطيه أكثر مما يقدم من جهد يكون ذلك محفزاً له للقيام برد فعل إيجابي متمثلاً في الأعمال الإضافية التي تتعدى حدود وظيفته بما يعود بالنفع على المنظمة ككل.

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

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

2.2 آثار سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد كشفت الكثير من البحوث والدراسات السلوكية، أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، كما تكمن هذه الآثار من خلال الوظائف والأدوار التي تؤديها سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال المحاور الآتية:

✓ أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء التنظيمي: فعلى مستوى المنظمة وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في تحقيق كفاءة والفاعلية التنظيمية من خلال: تقوية رابطة الزمالة لتعزيز الإنتاجية والارتقاء بمستوى الأداء من خلال تبادل واكتساب مهارات وخبرات فنية وسلوكية وإدراكية جديدة مما يجعل العمال أكثر إنتاجية وفي أسرع وقت ممكن؛ وإفساح المجال للعاملين لتقديم المقترحات التي من شأنها أن تساهم في دعم وتطوير إجراءات العمل والمساهمة في توجيه العاملين نحو المنافسة والمبادرة المركزة على العمل بدلاً من تضييع الوقت واستنزاف الجهود في مشاكل وصراعات شخصية تؤثر سلباً على أداء الإدارات المختلفة. والاستغلال الأمثل للموارد التنظيمية عن طريق خفض تكاليف الخدمات

والمصروفات التشغيلية، وخلق مناخ تنظيمي يرفع من معنويات العاملين ويعمل على تقوية تماسكهم وإحساسهم بالانتماء لبعضهم البعض ومن ثم تقليل معدلات دوران العمل وتقليل عدد الشكاوى. (ريان، 2006، الصفحات 24-26)

✓ أثر سلوك المواطنة التنظيمية على جودة وكمية العمل المنجز: قام (Podsakoff and al)، بدراسة ميدانية سنة 1997 توصلوا فيها إلى أن هناك علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل من جودة وكمية العمل المنجز. وفي تفسيرهم لهذه النتيجة وجدوا أن هناك عدداً من الأسباب تشرح هذه العلاقة الإيجابية منها: أن سلوك المواطنة يقلل الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على النشاطات الأساسية ويوجهها بشكل أكبر إلى الأهداف الإنتاجية، كما يعزز هذا السلوك من إنتاجية المديرين والعاملين على حدٍ سواء، وتنسيق النشاطات بين أعضاء الفريق وجماعات العمل. (العامري، 2003، صفحة 72)

✓ أثر سلوك المواطنة التنظيمية على المناخ التنظيمي: إن إحدى الطرق التي تسهم من خلالها سلوكيات المواطنة في بناء وتشكيل مناخ تنظيمي هو إيجاد رأس المال الاجتماعي (Social Capital)، الذي يولد شعوراً بالالتزام المتبادل والثقة بين العاملين. (الزبيدي، 2007، صفحة 65 - 66)

✓ أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الميزة التنافسية: إن سلوك المواطنة التنظيمية يسهم بشكل واضح في الميزة التنافسية في المنظمة كونه يعد من الموجودات المهمة للمنظمة والتي يمكن لها أن تزيد من قدرتها التنافسية من خلاله وذلك على اعتبار أن الآخرين يستطيعون شراء الموجودات المادية، ولكن الموجودات التي يتعذر شراؤها هي التفاني في العمل والإخلاص والولاء وهذا يعد أمراً صعباً للمنظمات المنافسة في قدرتها على تقليد المنظمة نفسها. (الزبيدي، 2007، صفحة 65)

✓ أثر سلوك المواطنة التنظيمية على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية: حيث يساهم استعداد ورغبة الأفراد لتعلم مهارات جديدة وتحمل مسؤوليات أكبر، فضلاً عن تقديم مقترحات وحلول للمشاكل التي قد تواجه المنظمة وكذلك عدم تهميمهم من تولي مسؤوليات إضافية بكل روح رياضية على سرعة استجابة المنظمة للمتغيرات البيئية، وبذلك تزداد الحصص السوقية مما يوفر للمنظمة موارد كثيرة كانت ستتحملها في حالة تعيين أفراد آخرين، كما تعمل المواطنة التنظيمية على توفير المرونة التي تحتاجها المنظمة لتسيير شؤونها حيث أن المنظمة التي تقيد نفسها بحدود الأدوار الرئيسية تتسم بعدم المرونة وعدم القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة. (عبد الخالق، 2010، صفحة 57)

✓ أثر سلوك المواطنة التنظيمية على رضا الزبون: إن سلوكيات العاملين الموجهة نحو الزبون يجب تفهمها لتحديد ما إذا كان هذا السلوك كافٍ لخلق تصورات أفضل عن الجودة، أو حتى إسعاد الزبون، وذلك بسبب أن سلوك وموقف العاملين في اللحظات الحرجة من التفاعل مع الزبون له تأثير كبير في تصوره بشأن جودة تقديم الخدمة.. وبهذا فإن سلوك المواطنة التنظيمية يعمل على زيادة رضا الزبون من خلال أثر هذا السلوك الفردي في رفع مستوى جودة الخدمة أو السلعة المقدمة، لأنه يؤدي إلى خلق حالة التعاون وتضافر الجهود وتبادل المعلومات والخبرات والمعرفة المتاحة، والذي يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء في نوعية الخدمة أو السلعة ومن ثم تحقيق رضا الزبون. (الزبيدي، 2007، صفحة 64 - 65)

3.2 أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

لسلوك المواطنة التنظيمية أبعاد عديدة إلا أن المنظرين ركزوا على خمسة أبعاد واجمعوا على أهميتها، حتى أصبحت تعرف بالأبعاد الخمسة الكبيرة وهذه الأبعاد هي: (Organ D. , 1990, p. 72)

1.3.2 الإيثار (Altruism): وهو ذلك السلوك التطوعي التلقائي الموجه نحو مساعدة أعضاء المنظمة سواء الرؤساء أو الزملاء في المهام المتعلقة بالعمل وكيفية إنجازه أو تقديم المساعدة ومد يد العون في المشكلات الشخصية لهم بالإضافة لمساعدة زملائهم وشركاء المنظمة، ومن أمثلة هذه السلوكيات ما يلي: (Mian , Wei, & Hai, 2012)

✓ مساعدة الزميل في العمل بمشروع معين أو في إنجاز مهمة في ظروف غير عادية.

✓ تحويل العطل والإجازات الرسمية إلى زميل آخر.

- ✓ الاستعداد لمساعدة الزملاء الجدد وتعليمهم للتكيف مع بيئة العمل.
- ✓ مساعدة الزملاء في العمل لحل المشكلات التي تواجههم.
- ✓ مشاركة العاملين الآخرين للقيام بطرق وأساليب العمل الجديدة.

2.3.2 الضمير الحي (Conscientiousness): أو ما يسمى بصحة الضمير وهو ما يطلق عليه أحيانا بعيد الالتزام العام **General Compliance** أي الإنجاز وفق ما يمليه الضمير وهو ذلك السلوك الوظيفي التطوعي الموجه نحو المنظمة والآخرين والذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسمياً من المنظمة، وبمعنى آخر فإن هذا البعد يعكس مدى حرص الموظف على حسن استغلال وقت العمل، ومدى حرصه على الالتزام بقواعد وقوانين العمل واحترام الأنظمة واللوائح والعمل بجدية، ويشمل عادة ما يأتي: (Mayfield & Taber, 2010, p. 742)

- العمل بعد الدوام لصالح المنظمة.
- عدم ترك أي يوم من العمل مطلقاً.
- الحضور إلى العمل بشكل مبكر، والدقة في المواعيد.
- عدم قضاء الوقت المخصص للعمل في قضايا ومحادثات شخصية.
- إتباع قواعد وتعليمات المنظمة وإجرائاتها الرسمية.

3.3.2 الروح الرياضية (Sportsmanship): ويمكن تعريف بعد التحلي بالروح الرياضية والذي يسمى كذلك روح التسامح على أنه انعكاس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية التي تحدث في مكان العمل دون امتعاض أو شكوى، وغالباً ما تظهر هذه المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة معينة. كما تشير إلى قدرة الفرد على بقاء الاتجاهات الإيجابية لديه، حتى ولو كانت أمور العمل تسير وفقاً لأسلوب يخالف أسلوبه. بالإضافة إلى التسامح والصبر والإحساس بمشكلات الآخرين. ومن الواضح أن تقبل الفرد لتلك الإحباطات الوظيفية دون تدمير أو شكوى يمكن أن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر وأن يؤدي إلى تفرغ كل من الرئيس والمرؤوس لحل مشاكل العمل الحقيقية، ويتضمن ما يلي: (Testa, 2009, p. 8)

- العمل من دون إبداء الشكوى والتذمر والضجر.
- عدم البحث عن الأخطاء في المنظمة أو الإيقاع بها عمدًا.
- تحمل الظروف الصعبة في العمل وتقبلها بسرور.
- التضحية بالمصالح الشخصية من أجل مصلحة المنظمة أو فريق العمل.

4.3.2 الكياسة (Courtesy): أما بعد الكياسة أو ما يسمى بالكرم أو اللطف فيعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه أو العملاء عن طريق تقديم النصيح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات العملاء والزملاء الآخرين. ويعكس هذا المكون أيضًا رغبة الفرد في المبادرة بالاتصال بالآخرين قبل اتخاذ أية قرارات تؤثر على أعمالهم أو على الأقل إخبارهم مقدمًا بتلك القرارات. وتبدو أهمية هذا المكون واضحة في الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق بين مجموعة أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح التعاون البناء بدلاً من الاستغراق في مناقشات جدلية غير مفيدة. وتشمل عادة الآتي: (Chiang & Hsieh, 2012, p. 181)

- احترام حقوق الزملاء الآخرين وخصوصياتهم .
- حالات الإشعار المسبقة عن الأمور غير الصحيحة أو الحالات السلبية التي تضر بالآخرين.
- تقديم الاقتراحات وتميرير المعلومات وتسهيل إجراءات وعمل المنظمة.
- حالات التذكير والتشاور.

5.3.2 السلوك الحضاري (Civic Virtue): أما بعد السلوك الحضاري أو ما يسمى بطوعية المشاركة فيعكس رغبة الفرد في الاندماج الجاد والبناء في كافة نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية. وفي أبسط معانيه قد يتضمن هذا البعد تلك السلوكيات التي يُدبرها الفرد من خلال انغماسه ومشاركته البناءة في الحياة الاجتماعية للمنظمة. بحيث يتناول هذا النوع من السلوكيات ما يلي: (آل زاهر، 2011، صفحة 342) (Yoon, 2009, p. 423) (AKSEL, SERINKAN, KIZILOGLU, & AKSOY, 2013, p. 70) (Chou, Chou, Jiang, & Klein, 2013, p. 106)

- قراءة المراسلات التنظيمية والرد عليها وحضور الندوات وحلقات النقاش التي تعقدتها إدارة المنظمة.
- التقدم بمقترحات جديدة لتطوير طرق العمل أو المساهمة في مناقشة الموضوعات والقضايا التي تواجه جماعة العمل أو المنظمة.

- التحدث عن المنظمة بطريقة إيجابية والدفاع عنها خصوصاً أمام غير العاملين بها.
- قراءة النشرات والإعلانات التي تصدرها المنظمة دائماً والإسهام فيها.
- البقاء في حالة توافق وانسجام مع القضايا الهامة المتعلقة بالمنظمة.
- تأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة.
وأضاف (Organ)، بأن هذه الأبعاد الخمسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية قد لا تكون جميعها موجودة، حيثما يوجد الأفراد، إذ أن الذين نعتقد بأن لديهم صحوة ضمير أكبر ليسوا دائماً ذوي الإيثار الأكبر وبالعكس. وأن الظروف التي تثير حالة الإيثار فينا ليست دائماً الظروف التي تحفز فينا الصحوة الضميرية. (الزبيدي، 2007، صفحة 69)

3. الإطار التطبيقي للدراسة:

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

1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

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

1.1.3 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).

2.1.3 عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة إجراء الدراسة الميدانية بأسلوب الحصر الشامل، قام الباحث، بإجراء الدراسة بأسلوب العينة متعددة المراحل، ووفقاً لهذا الأسلوب فقد تم اختيار عينة مكونة من سبعة مدايغ لصناعة الجلود من مجمل اثني عشر 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.

2.3 المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي، يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة؛
- مقاييس الإحصاء الوصفي **descriptive Statistic Measures**، وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة؛
- معامل كرونباخ ألفا **Cronbach's Alpha (α)** وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة.

3.3 تصميم أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية للدراسة. وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين الأكاديميين من داخل وخارج الوطن إضافة إلى مجموعة من المحكمين المهنيين من داخل الوطن والمتخصصين أساساً في قطاع الجلود، وقد استجابنا لآراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم وتوصياتهم، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية مشتملاً على ثلاثة أجزاء، وهي:

الجزء الأول: خصص للرسالة التعريفية والتحفيزية؛

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 أبعاد المواطنة التنظيمية، وتكون من (15)، فقرة وزعت على خمسة أبعاد؛ البعد الأول بعد الإيثار وتقيسه الفقرات: (3. 1)؛ والبعد الثاني بعد الضمير الحي: وتقيسه الفقرات: (6. 4)؛ والبعد الثالث بعد الروح الرياضية وتقيسه الفقرات: (9. 7)؛ والبعد الرابع بعد السلوك الحضاري وتقيسه الفقرات: (10. 12)؛ والبعد الخامس بعد الكياسة وتقيسه الفقرات: (15. 13).

4.3 ثبات أداة الدراسة:

أما في تقدير ثبات الدراسة اعتمدنا على معامل كرونباخ ألفا (**Cronbachs' Alpha**)، لبيان مدى الاتساق الداخلي للعبارة المكونة للمقاييس التي اعتمدها الدراسة، حيث تشير النتائج الواردة في الجدول (1)، أن معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (**0.810**)، وهي قيمة أكبر من (**0.8**) وهي قيم ممتازة، (سيكاران، 1998، صفحة 445) تدل على ثبات جد عال تتمتع به الدراسة ككل، وهذا يعني أن أداة الدراسة تتسم بالثبات وصالحة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

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

معامل	عدد	محاور الدراسة
0.810	15	أبعاد المواطنة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية.

5.3 تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين في المؤسسات المبحوثة:

1.5.3 تشخيص وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

جدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	البيان	البيانات
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 (2)، 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.

2.5.3 تشخيص وتحليل البيانات الوظيفية لعينة الدراسة:

جدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الوظيفية لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	البيان	البيانات
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	

تقنية	16	%11.3
أخرى	20	%14.1
المجموع	142	%100
طبيعة عقود العمل		
دائمة	80	%56.3
مؤقتة	62	%43.7
المجموع	142	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من خلال الجدول (3)، أن ما نسبته (60%)، من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة (تفوق 5 سنوات)، كما لاحظنا أن الوظيفة الأكثر انتشاراً بين أفراد عينة الدراسة هي الوظيفة الإنتاجية بنسبة مئوية بلغت (45.7%)، وهي نسبة جد متوقعة بالنسبة لمؤسسات دباغة الجلود التي تتطلب وظائف من هذا النوع، كما أن الملفت للانتباه أن ما نسبته (43.7%)، من أفراد عينة الدراسة يشغلون وظائف مؤقتة، وهذا راجع إلى طبيعة العقود المؤقتة التي تعقدتها مؤسسات دباغة الجلود مع العاملين وخاصة المدايع الخاصة منها وذلك لعدم توفر المادة الأولية من الجلود وصعوبة الحصول عليها في الأوقات المناسبة خاصة مع ازدياد الطلب على منتجات دباغة الجلود المصنعة ونصف المصنعة من طرف العديد من الجهات الخارجية.

3.5.3 مستوى إدراك أبعاد المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود:

يتضح من خلال الجدول رقم (5)، أن مستوى المواطنة التنظيمية بأبعادها كان مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.37)، بانحراف معياري قدره (0.51)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. ومن حيث ترتيب أبعاد سلوك التنظيمية فقد جاء بعد الضمير الحي في المرتبة الأولى، يليه بعد الكياسة في المرتبة الثانية، يليه بعد الروح الرياضية في المرتبة الثالثة، يليه بعد الإيثاري في المرتبة الرابعة، يليه بعد السلوك الحضاري في المرتبة الخامسة، إذ سجلنا تحققهم جميعاً بمستويات مرتفعة مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذه الأبعاد الخمسة كانت أقل تشتتاً وأكثر تجانساً وملائمة وأهمية لأبعاد سلوك التنظيمية.

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد المواطنة التنظيمية

ترتيب كل مصدر	الإتجاه العام	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات أبعاد المواطنة التنظيمية
4	دائماً	0.91	4.262	1 أرغب بمساعدة زملائي الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة.
	دائماً	0.99	4.37	2 أرغب بمساعدة الموظفين الجدد حتى ولو لم يكن ذلك مطلوب مني.
	دائماً	1.12	4.09	3 أحب أن أكرس جزء من وقتي لمساعدة زملائي في حل مشاكلهم المهنية.
	مرتفع	0.84	4.24	المستوى العام لبعد الإيثاري
1	دائماً	0.75	4.53	4 أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية.
	دائماً	0.49	4.81	5 أتقيد بالأنظمة والقواعد الخاصة بالعمل واللوائح التي تصدرها المؤسسة.
	دائماً	0.56	4.74	6 أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.
	مرتفع	0.43	4.69	المستوى العام لبعد الضمير الحي
3	دائماً	0.93	4.42	7 أقوم بتنفيذ المهام الإضافية المطلوبة مني لصالح المؤسسة من دون أدنى شكوى أو
	دائماً	0.99	4.28	8 أتحمّل الظروف الصعبة في العمل لصالح المؤسسة وأتقبلها بكل سرور.

	دائماً	0.66	4.41	9	أقبل ملاحظات واقتراحات زملائي حول أي خطأ في أدائي لعملي.
	مرتفع	0.67	4.37		المستوى العام لبعدها الروح الرياضية
5	دائماً	1.06	4.23	10	أشارك زملائي بأفكار ومقترحات جديدة من شأنها تحسين أداء المؤسسة.
	غالباً	1.55	3.59	11	أواظب على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدتها المؤسسة.
	غالباً	1.27	4.19	12	أفتخر بانتمائي للمؤسسة وأتحدث عنها إيجابياً أمام الآخرين.
	مرتفع	0.99	4.00		المستوى العام لبعدها السلوك الحضاري
2	دائماً	1.07	4.32	13	أزود زملائي بالمعلومات والخبرات التي تساعدكم على أداء أعمالهم على أحسن وجه.
	دائماً	0.68	4.66	14	أحرص على احترام حقوق وخصوصيات الزملاء الآخرين وعدم الخوض فيها.
	دائماً	0.81	4.60	15	أبادر إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل المؤسسة.
	مرتفع	0.64	4.53		المستوى العام لبعدها الكياسة
	مرتفع	0.51	4.37		المستوى العام لأبعاد المواطنة التنظيمية

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

وما يمكن أن نستنتجه من خلال الجدول رقم (4)، بأن سلوك المواطنة التنظيمية الممارسة في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر تتميز بمجموعة من الخصائص والسمات والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

✓ تتميز بأنها سلوكيات تطوعية تتعدى الحدود الدنيا لمطالبات العمل الرسمية، والموجهة أساساً نحو المؤسسة على وجه العموم وغير موجهة نحو شخص محدد، وبمعنى آخر فإن هذا البعد يشير إلى مستوى عالي من ضبط النفس، كما أنه يعكس الضمير الحي في إنجاز ممارسات معينة، ذلك أن العاملين يُظهرون مستوى عالي من الضمير الحي؛ حيث تبين أن العاملين دائماً ما يتقيدون بالأنظمة والقواعد الخاصة بالعمل واللوائح التي تصدرها المؤسسة ودائماً ما يحافظون على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل، ودائماً ما يحرصون على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية.

✓ تتميز بأنها سلوكيات مهذبة ومراعية لشعور الآخرين، إذ تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها الزملاء أو الرؤساء عن طريق تقديم النصيحة وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين، ذلك أن العاملين يُظهرون مستوى عالي من الكياسة؛ حيث تبين أن العاملين دائماً ما يحرصون على احترام حقوق وخصوصيات الزملاء الآخرين وعدم الخوض فيها، ودائماً ما يبادرون إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل المؤسسة، ودائماً ما يقومون بتزويد زملائهم بالمعلومات والخبرات التي تساعدكم على أداء أعمالهم على أحسن وجه.

✓ تتميز بأنها سلوكيات عفوية إيجابية تعكس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية التي تحدث في مكان العمل دون امتعاض أو شكوى، وكذا الامتناع عن القيام بأي ردود فعل سلبية في العمل، ذلك أن العاملين يُظهرون مستوى عالي من الروح الرياضية؛ حيث تبين أن العاملين دائماً ما يقومون بتنفيذ المهام الإضافية المطلوبة مني لصالح المؤسسة من دون أدنى شكوى أو تذمر، ودائماً ما يتقبلون ملاحظات واقتراحات زملائهم حول أي خطأ في أدائهم لعمليهم، ودائماً ما يتحملون الظروف الصعبة في العمل لصالح المؤسسة ويتقبلونها بكل سرور.

✓ تتميز بأنها سلوكيات تطوعية تلقائية يقوم به أفراد المؤسسة لمساعدة بعضهم البعض بشكل مباشر أو غير مباشر، والموجهة أساساً نحو الرؤساء أو الزملاء في المهام المتعلقة بالعمل وكيفية إنجازه أو تقديم المساعدة وحب الغير والابتعاد عن الأنانية، ذلك أن العاملين يُظهرون مستوى عالي من الإيثارة؛ حيث تبين أن العاملين دائماً ما يرغبون بمساعدة الموظفين الجدد حتى ولو لم يكن ذلك مطلوب منهم، ودائماً ما يرغبون في مساعدة زملائهم الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة، وغالباً ما يُكرسون جزء وقتهم لمساعدة زملائهم في حل مشاكل العمل.

✓ تتميز بأنها سلوكيات تعكس درجة اهتمام أو التزام الفرد بالمؤسسة ككل، إذ يعكس السلوك الحضاري رغبة الفرد في الاندماج الجاد والبناء في كافة نشاطات وفعاليات المؤسسة غير الرسمية. وفي أبسط معانيه قد يتضمن هذا البعد تلك السلوكيات التي يُبديها الفرد من خلال انغماسه ومشاركته البناءة في الحياة الاجتماعية للمؤسسة، ومتابعة كافة أنشطتها، وإظهار سلوك الانتماء والولاء لمؤسسته من خلال تحسين صورتها وسمعتها، ذلك أن العاملين يُظهرون مستوى عالي من السلوك الحضاري؛ حيث تبين أن العاملين دائماً ما يشارك العاملين زملائهم بأفكار ومقترحات جديدة من شأنها تحسين أداء المؤسسة، وغالباً ما يفتخر العاملون بانتمائهم للمؤسساتهم ويتحدثون عنها إيجابياً أمام الآخرين، وغالباً ما يواظبون على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدتها مؤسساتهم.

وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر قوي بقبول الفرضية الرئيسية، والتي تنص على أنه: «يوجد مستوى إدراك مرتفع لأبعاد المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة».

4. الاستنتاجات والتوصيات:

1.4 الاستنتاجات

✓ اتضح من خلال تشخيص وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة بأنها تتشكل في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت (81%)، كما لا حضنا 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، ولديهم الكفاءة والقدرة العالية على إنجاز الأعمال، وهو ما مكّهم من تقديم إجابات منطقية وبالشفاافية المطلوبة عن واقع الموضوع المدروس داخل مؤسسات دباغة الجلود، وهو ما ساعدنا أكثر على تشخيص وتحليل المواطنة التنظيمية بأبعادها داخل مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

✓ اتضح من خلال تشخيص وتحليل البيانات الوظيفية لعينة الدراسة بأن ما نسبته (60%)، من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة (تفوق 5 سنوات)، كما لاحظنا أن الوظيفة الأكثر انتشاراً بين أفراد عينة الدراسة هي الوظيفة الإنتاجية بنسبة مئوية بلغت (45.7%)، كما أن الملفت للانتباه أن ما نسبته (43.7%)، من أفراد عينة الدراسة يشغلون وظائف مؤقتة، وهذا راجع إلى طبيعة العقود المؤقتة التي تعقدتها مؤسسات دباغة الجلود مع العاملين وخاصة المدابغ الخاصة منها وذلك لعدم توفر المادة الأولية من الجلود وصعوبة الحصول عليها في الأوقات المناسبة خاصة مع ازدياد الطلب على منتجات دباغة الجلود المصنعة ونصف المصنعة من طرف العديد من الجهات الخارجية.

✓ خلصنا إلى أنه لا يوجد بعدين فقط لسلوك المواطنة التنظيمية أي بعد فردي وآخر تنظيمي والتي يمكن حصرها إما في تلك السلوكيات التي تفيد أفراد معينين أو في تلك السلوكيات التي تفيد المؤسسة ككل، ولكن في الحقيقة هناك بعض السلوكيات التطوعية الموجهة نحو بعض الأطراف الأخرى خارج المؤسسة وذات علاقة بالمؤسسة مثل العملاء وبعض الجهات الخارجية الأخرى التي تربطها علاقة مباشرة بالمؤسسة. لذلك يمكننا من خلال ما استنتجناه أن نقسم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية إلى بعدين هما: بعد داخلي: يتضمن سلوكيات المواطنة الموجهة إما لتحقيق مصلحة أفراد معينين داخل المؤسسة أو الموجه نحو الجماعة أو لتحسين كفاءة وفعالية المؤسسة ككل. بعد خارجي: يتضمن سلوكيات المواطنة الموجهة إما للعملاء ووكلاء البيع بقصد إرشادهم وتوجيههم أو حتى الإصغاء والإنصات لهم؛ أو تلك السلوكيات الموجهة للجمهور ووسائل الإعلام وكذا المؤسسات الحقوقية وذلك من خلال الدفاع عن المؤسسة عندما تُنتقد أو من خلال التحدث عن المؤسسة بصورة إيجابية أمام هذه الجهات الخارجية

✓ خلصنا إلى أن إدراك مستوى المواطنة التنظيمية بأبعادها كان مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع لجميع أبعادها. حيث جاء بعد الضمير الحي في المرتبة الأولى، يليه بعد الكياسة في المرتبة الثانية، يليه بعد الروح

الرياضية في المرتبة الثالثة، يليه بعد الإيثار في المرتبة الرابعة، يليه بعد السلوك الحضاري في المرتبة الخامسة، إذ سجلنا تحققهم جميعاً بمستويات مرتفعة.

✓ تبين بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود تتميز بأنها سلوكيات تطوعية تتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمية، والموجهة أساساً نحو المؤسسة على وجه العموم وغير موجهة نحو شخص محدد، وبمعنى آخر فإن هذا البعد يشير إلى مستوى عالي من ضبط النفس، كما أنه يعكس الضمير الحي في إنجاز ممارسات معينة، ذلك أن العاملين يُظهرون مستوى عالي من الضمير الحي.

✓ تبين بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود تتميز بأنها سلوكيات مهذبة ومراعية لشعور الآخرين، إذ تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها الزملاء أو الرؤساء عن طريق تقديم النصيح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين، ذلك أن العاملين يُظهرون مستوى عالي من الكياسة.

✓ تبين بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود تتميز بأنها سلوكيات عفوية إيجابية تعكس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية التي تحدث في مكان العمل دون امتعاض أو شكوى، وكذا الامتناع عن القيام بأي ردود فعل سلبية في العمل، ذلك أن العاملين يُظهرون مستوى عالي من الروح الرياضية.

✓ تبين بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود تتميز بأنها سلوكيات تطوعية تلقائية يقوم به أفراد المؤسسة لمساعدة بعضهم البعض بشكل مباشر أو غير مباشر، والموجهة أساساً نحو الرؤساء أو الزملاء في المهام المتعلقة بالعمل وكيفية إنجازها أو تقديم المساعدة وحب الغير ولابتعاد عن الأنانية، ذلك أن العاملين يُظهرون مستوى عالي من الإيثار.

✓ تبين بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود تتميز بأنها سلوكيات تعكس درجة اهتمام أو التزام الفرد بالمؤسسة ككل، إذ يعكس السلوك الحضاري رغبة الفرد في الاندماج الجاد والبناء في كافة نشاطات وفعاليات المؤسسة غير الرسمية. وفي أبسط معانيه قد يتضمن هذا البعد تلك السلوكيات التي يُبديها الفرد من خلال انغماسه ومشاركته البناءة في الحياة الاجتماعية للمؤسسة، ومتابعة كافة أنشطتها، وإظهار سلوك الانتماء والولاء لمؤسسته من خلال تحسين صورتها وسمعتها، ذلك أن العاملين يُظهرون مستوى عالي من السلوك الحضاري.

✓ لقد كشفت الكثير من البحوث والدراسات السلوكية، أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير كبير على أداء المؤسسة والفرد وجماعة العمل، كما تكمن هذه الآثار من خلال الوظائف والأدوار التي تؤديها سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها المباشر على الأداء التنظيمي، وعلى جودة وكمية العمل المنجز، وعلى المناخ التنظيمي، وعلى التسرب الوظيفي وعلى رضا الزبون، وعلى الميزة التنافسية، وعلى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية.

2.4 التوصيات

✓ ضرورة اهتمام إدارات مؤسسات دباغة الجلود باستثمار في سلوكيات المواطنة التنظيمية وتشجيعها وتعزيزها وتنميتها لدى العاملين فيها، ولاسيما وأن نتائج الدراسة الميدانية قد أوضحت ارتفاع مستوى هذه السلوكيات في المدايع.

✓ الاهتمام بتشجيع العاملين على الممارسات التطوعية، وذلك من خلال قيام المديرين والمسؤولين أنفسهم بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن يكونوا مثالا وقدوة لغيرهم من المرؤوسين.

✓ اهتمام إدارات مؤسسات دباغة الجلود بخلق المناخ التنظيمي المناسب الذي من شأنه يساعد العاملين على ممارسة هذا السلوكيات.

✓ مكافأة هذه الجهود العفوية والتطوعية ماديا ومعنويا.

- ✓ إلحاق العاملين بدورات تدريبية وكذا عقد ندوات عن سلوكيات المواطنة التنظيمية لتنمية الوعي لدى العاملين بمفهوم وأهمية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وآثاره الإيجابية سواء على مستوى الفرد، أو المؤسسة.
- ✓ تطوير آليات مناسبة وشفافة وعادلة لمكافحة العامل الذي يمارس سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ✓ وضع أسماء المتطوعين المتميزين من العاملين في لوحة الشرف الخاصة بكل مؤسسة.
- ✓ تعديل نظم الترقية بناءً على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وإسناد المناصب لمن يستحقها على أساس الكفاءة والمهنية التطوعية في العمل.
- ✓ تذليل الصعوبات أمام المتطوعين وإزالة القيود، وتقديم المساعدات اللازمة وإتاحة الموارد، وقواعد البيانات اللازمة للممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ✓ اعتماد معايير لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد، وعد سلوكيات المواطنة التنظيمية أحد المعايير المهمة في نماذج تقييم الأداء الوظيفي.

5. قائمة المراجع:

- AKSEL, I., SERINKAN, C., KIZILOGLU, M., & AKSOY, B. (2013). Assessment of Teachers' Perceptions of Organizational Citizenship Behaviors and Psychological Empowerment: An Empirical Analysis in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 89.
- Chou, T.-Y., Chou, S.-c., Jiang, J., & Klein, G. (2013). The organizational citizenship behavior of IS personnel: Does organizational justice matter? *Information & Management*, 50.
- Testa, M. (2009). National culture, leadership and citizenship: Implications for cross-cultural management, *International Journal of Hospitality Management*. 28.
- Yoon, C. (2009). The effects of organizational citizenship behaviors on ERP system success. *Computers in Human Behavior*, 25.
- Chiang, C.-F., & Hsieh, T.-S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31.
- Chien, M. (2004). 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. *Journal of American Academy of Business*, 5.
- Mayfield, C., & Taber, T. (2010). A prosocial self-concept approach to understanding organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 25(7).
- Mian, Z., Wei, Z., & Hai, L. (2012). Performance appraisal process, and organizational citizenship behavior, *Journal of Managerial Psychology*, 27(7), pp. 732-752.
- Organ, D. (1988). *Personality and Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrom Lexington*. Lexington Book.
- Organ, D. (1990). *The motivational basis of organizational citizenship behavior*. *Research in Organizational Behavior*.
- أحمد بن سالم العامري. (2003). محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة*، 17 (2)، الصفحات 65-83.
- أميرة رفعت محمد حواس. (2003). 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*. القاهرة، كلية التجارة، مصر: جامعة القاهرة.
- أوما سيكاران. (1998). *طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية*. (إسماعيل علي بسيوني، و عبد الله بن سليمان العزاز، المترجمون) الرياض: المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود.
- تامر ممتاز عبد الخالق. (2010). 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.

- سامر عبد المجيد البشابشة، و محمد أحمد الحرارشة. (2011). أثر ابعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محتفظات جنوب الأردن. *المجلة الاردنية في إدارة الأعمال*، 7 (4)، الصفحات 647-680.
- سعد الله العتزي . (2006). الاستثمار في رأس المال الاجتماعي: دروس من تجارب الشركات العالمية الكبرى. *مجلة دراسات إدارية*، 1 (2)، الصفحات 24-1.
- عادل محمد زايد. (2006). *العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية* . المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات).
- عبد الله داؤد باوزير. (2012). سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية اليمنية : دراسة ميدانية. *مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية* (7)، الصفحات 40-08.
- علي حسون الطائي، و عبد الله حكمت النقار. (2011). تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية، العراق: جامعة بغداد.، *مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية*، 18 (69)، الصفحات 1-41.
- علي ناصر شتوي آل زاهر. (2011). سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، العلوم الإنسانية والإدارية*، 12 (1).
- فهد خليفة صالح الفهداوي. (2005). علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحويلي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك. *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، 32 (2)، الصفحات 392-414.
- مجد حسن ريان. (2006). سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرهما على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. *أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في الإدارة*. كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- ناظم جواد الزبيدي. (2007). العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرها في تفوق المنظمات: دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية. *أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال*. بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة بغداد.
- نجلاء حلبي عبد العزيز. (2008). تعاون تأثير بيئة العمل على مدركات تفويض السلطة وتعميق روح التعاون بالتطبيق على الهيئة العربية لتصنيع منكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال. مصر: جامعة عين شمس.