

# أثر الثقافة المتكيفة على محددات سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر

## The Effect of Adaptive Culture on Determinants of the Behavior of Organizational Citizenship A field study on a sample of tanning institutions in Algeria

د. بن عودة مصطفى<sup>1</sup>

القبول: 2018/12/24

الاستلام: 2018/5/27

**ملخص:** تناولت هذه الدراسة موضوع أثر الثقافة المتكيفة على محددات سلوك المواطنة التنظيمية، ولقد تم اختبار هذه الدراسة في قطاع صناعة الجلود ممثلاً بسبعة مداخل تعد من أكبر وأعرق المداخل العاملة في هذا القطاع بالجزائر، أربعة منها عمومية وثلاث مداخل خاصة، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (142) موظفاً، من أصل مجتمع الدراسة المكون من (714) موظف، حيث استخدمت الدراسة الاستبتيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات فضلاً عن المقابلات الشخصية، وتم توزيع الاستبتيان عشوائياً على مختلف العاملين في مؤسسات دباغة الجلود، وذلك على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وخلصت الدراسة إلى مجموعة من نتائج من أهمها ما يلي:

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

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة المتكيفة، المواطنة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية، مؤسسات دباغة الجلود.

**Abstract:** This study dealt with the issue of the impact of Adaptive culture 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. The study concluded to a set of results including the following:

- The high level of awareness of the Adaptive culture 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 Adaptive culture and organizational citizenship behavior determinants among workers in the leather tanning institutions.

**Keywords:** Adaptive culture, Organizational citizenship, Behavior determinants of organizational citizenship, Leather-tanning institutions.

(JEL) Classification : D03; D23.

## 1. مقدمة:

إننا نعيش اليوم في عالم كل شيء فيه متغير والثابت الوحيد فيه هو التغيير، لذلك فإن شعار المؤسسات المعاصرة اليوم هو التفاني أو الفناء أو بالأحرى العمل بمبدأ من لم يتجدد يتبدد، لذلك أصبحت المؤسسة الحديثة اليوم تتميز بفتح كيبولى محيطها الخارجي تَأثراً وتَأثيراً، من خلال قدرتها على التطويع (خلق واستغلال الفرص)، والمطاوعة (التكيف معاً لفرص والتحديات)، وأصبحت أكثر وعياً ببيئتها الداخلية المشكلة أساساً من الموارد المختلفة، الهيكل التنظيمي والمنظومة الثقافية.

وكما أن لثقافة المؤسسة دور بالغ الأهمية في تحقيق النجاح والتفوق والتميز للعديد من منظمات الأعمال خاصة اليابانية والأمريكية والألمانية، كان كذلك سبباً في فشل العديد من المؤسسات الأخرى لذلك نستطيع أن نقول أنه كلما كان محيط المؤسسة متقلب وغير قار كلما ظهرت الحاجة لأهمية النسق الثقافي وتعاطم دوره في تحقيق الاندماج الداخلي والتكيف الخارجي.

ومن المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرًا واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين وبدأت تتغلغل بصورة مكثفة في أدبيات الإدارة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الذي أصبح يعول عليه كثيرًا للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والموظفين على حد سواء. ويدور محور ارتكاز هذا المفهوم حول تلك السلوكيات التطوعية التي يقوم بها الأفراد تجاه منظماتهم والتي بدوها تتعدى مرحلة الولاء والانتماء لتصل إلى درجة العطاء، الذي يُؤثر فيه الفرد المنظمة على نفسه، ويقوم بأعمال إضافية تطوعية اختيارية هادفة إلى الارتقاء بمستوي كفاءة وفعالية المنظمات دون أن يكون هناك أي ربط بين هذا السلوك التطوعي وتوقع الحصول على أي مردود مادي أو معنوي مقابل ذلك.

وكما هو الحال في بيئة الأعمال العالمية، فإن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر أصبحت أكثر انفتاحاً على بيئة تنافسية مغايرة للظروف التي نشأت فيها، مما أوجب عليها إعادة النظر في ممارساتها التنظيمية والتوجه نحو بناء وترسيخ ثقافة تنظيمية متكيفة 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 ثنائية الثقافة المتكيفة 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.

### 1.1 مشكلة البحث:

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

ما مدى تأثير الثقافة المتكيفة على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود

بالجزائر؟

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

- ما مستوى إدراك العاملين للثقافة المتكيفة في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر؟
- ما مستوى إدراك العاملين لمحددات سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر؟
- هل ثمة علاقة تأثير دالة إحصائياً بين الثقافة المتكيفة كمتغير مستقل، وبين محددات سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر؟

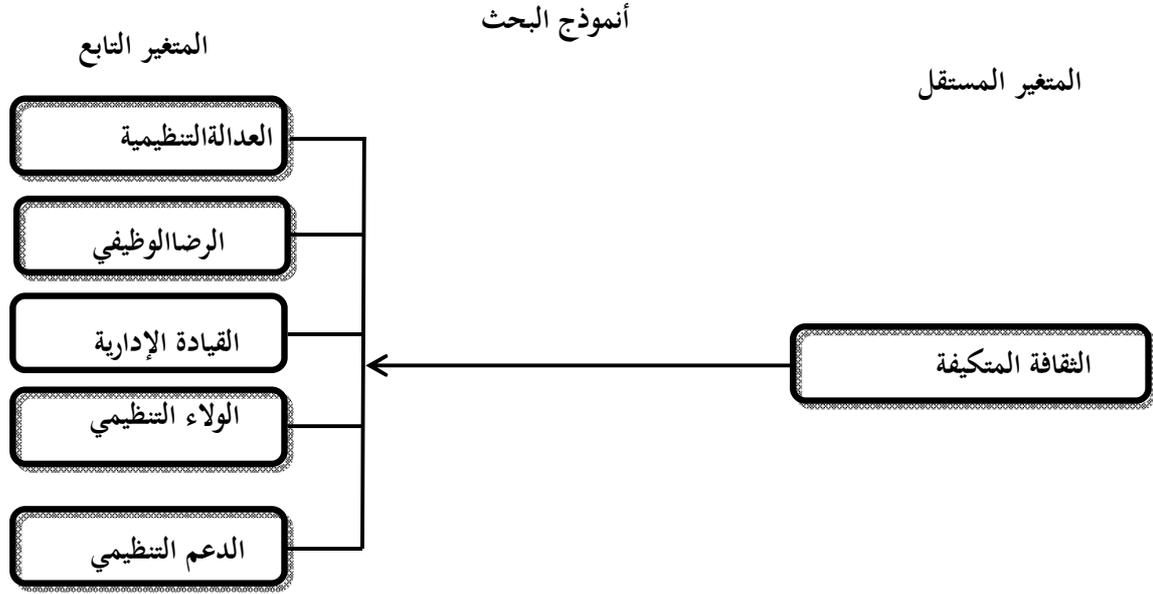
### 2.1 فرضيات البحث:

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

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

## 3.1 نموذج البحث:

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



المصدر: من إعداد الباحث

## 4.1 أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين الثقافة المتكيفة ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر. ويتضمن ذلك تحقيق الأهداف الآتية:

- توضيح الخلفية النظرية للمتغيرات الأساسية المتعلقة بمفهوم الثقافة المتكيفة ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية ودور كل منهما بالنسبة للمؤسسات الصناعية في إثبات الجدوى من الأداء الشامل.
- التعرف التحليلي الميداني على واقع إدراك كل من الثقافة المتكيفة ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية طبقاً لآراء عينة الدراسة، ودعم النتائج الواردة بالتفسيرات المناسبة.

- اختبار طبيعة التأثيرين الثقافة المتكيفة ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية، على صعيد المتغيرات والأبعاد وبيان نتائج الاختبار وتفسيرها.
- الخروج بعدد من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة سواء للباحثين المهتمين بموضوع هذا البحث أو للممارسين من المديرين والمسؤولين عن إدارة مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

### 5.1 أهمية البحث:

- تتبع أهمية هذا البحث من الإضافات التي يتوقع أن يقدمها على المستويين العلمي والتطبيقي، فعلى **المستوى العلمي** يستمد البحث أهميته مما يلي:
- أنه يعد مكملاً لما سبق من دراسات في هذا المجال الحيوي والحديث نسبياً في إدارة الاعمال، خاصة وأن هناك حاجة ماسة لإجراء المزيد من البحوث الميدانية المرتبطة بدراسة وتشخيص خصائص الثقافة التنظيمية خاصة في المنظمات الصناعية الجزائرية.
  - 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.
  - معرفة القدرة التنبؤية للمحددات التنظيمية محل البحث في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية.
- أما على **المستوى التطبيقي** فيستمد البحث أهميته مما يلي:
- تكوين تصور واضح لمستوى الثقافة المتكيفة وكذا محددات سلوك المواطنة التنظيمية السائد في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.
  - في ضوء ما يُسفر عنه البحث من نتائج يمكن معرفة العناصر التنظيمية ذات العلاقة بسلوك المواطنة التنظيمية وبالتالي العمل على توفير هذه العناصر في بيئة العمل مما يساعد على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.
  - إحاطة المدراء وصانعي القرارات بالمؤسسات محل الدراسة بدور الثقافة المتكيفة في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية من خلال التأثير على محدداتها.

**6.1 حدود البحث:**

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

**1.6.1 الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة بشكل أساسي على تحليل علاقة التأثير بين الثقافة المتكيفة ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

**2.6.1 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 الثقافة المتكيفة وكذا تشخيص وتحديد طبيعة سلوكيات المواطنة التنظيمية السائدة بمحدداتها لدى العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

**3.6.1 الحدود البشرية:** تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين في مؤسسات دباغة الجلود في الجزائر على اختلاف تصنيفاتهم ومراكزهم الوظيفية ومن مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا . الإدارة الوسطى . الإدارة الإشرافية . الوظائف النمطية). وذلك لقياس وتحليل مستوى الثقافة المتكيفة وكذا تشخيص وتحديد طبيعة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها.

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

**7.1 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.

## 2. الإطار النظري للبحث

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

## 1.2 مفهوم الثقافة المتكيفة:

إن القدرة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية تعتبر من أحد الخصائص الهامة والأساسية لثقافة المنظمة، وهذا يعني وجود نظام من المعتقدات والقيم والمعايير التي تدعم قدرة المنظمة على استقبال وتفسير و ترجمة الإشارات الصادرة من البيئة إلى سلوكيات تعمل على زيادة فرصة المنظمة في البقاء والنمو<sup>(1)</sup>.

كما أن القدرة على التكيف تعتبر مؤشر لقدرة المنظمة على تشخيص التغيرات البيئية الحاصلة في محيط عملها ومن ثم القيام بكافة التعديلات والتغيرات الممكنة في تركيبها ونشاطاتها التنظيمية لتحقيق التناغم مع هذه التغيرات.<sup>(2)</sup> وتُعني عملية التكيف البيئي بكل ما يخص حالات الموائمة فيما بين عناصر المنظمة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية سواء كانت البيئة الخاصة أو البيئة العامة،<sup>(3)</sup> وذلك لتصور الرؤية المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها<sup>(4)</sup>.

## 1.1.2 تعريف الثقافة المتكيفة:

يشير (الرخيمي، 2000)، إلى أن المنظمات ذات الثقافة المتكيفة والتي تركز على إرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة للعملاء والعاملين، يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل هذه الثقافة<sup>(5)</sup>. كما يؤكد (الصرايرة، 2003)، بأن الثقافة المتكيفة هي التي تحقق نوع من التكامل الداخلي والانسجام الخارجي في ما بين المنظمة وبيئتها<sup>(6)</sup>.

كما يؤكد (علي بن فهد، 2007) بأن الثقافة المتكيفة تحقق نوع من التكامل الداخلي الذي يعتبر كتنشئة اجتماعية للأعضاء الجدد في المنظمة وخلق حدود للمنظمة والمشاعر الخاصة بالهوية بين العاملين والالتزام والوفاء

للمنظمة ووظيفة التنسيق، وذلك من خلال بناء أو إيجاد حافة تنافسية، وخلق معنى للبيئة فيما يتعلق بالسلوك المقبول واستقرار النظام الاجتماعي الذي يعتبر الغراء الاجتماعي الذي يربط المنظمة ببعضها البعض<sup>(7)</sup>. وانطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج التعريف التالي للثقافة المتكيفة: الثقافة المتكيفة هي مقارنة لفهم الواقع وحل المشاكل والاختلالات التنظيمية المتعلقة بالتكيف والتأقلم مع المحيط الخارجي وكذا الانسجام والتكامل مع المحيط الداخلي للمنظمة.

### 2.1.2 أهمية الثقافة المتكيفة:

تكمن أهمية الثقافة المتكيفة من خلال الوظائف التي تؤديها داخل المنظمات، والتي يمكن أن نجعلها في مايلي:<sup>(8)</sup>

- تكوين فهم واضح وسائد بين أعضاء المنظمة حول رسالة المنظمة؛
- تكوين اتفاق جماعي بين أعضاء المنظمة نحو الأهداف التي تحققها رسالة المنظمة؛
- تحديد الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف المسطرة وكذا المعايير المستخدمة لقياسها؛
- تحديد طرق التفاعل مع الجمهور الخارجي سواء كانوا عملاء، مساهمين، موردين، منافسين، جهات حكومية، منظمات غير حكومية؛
- تعتبر مصدر للميزة التنافسية للمنظمة خاصة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة العميل؛
- تعتبر عاملاً مهماً في جذب العاملين الملائمين خاصة إذا كانت تتبنى قيم الإبداع والابتكار والتفوق؛
- تعتبر عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة مختلف المستجدات والتطورات الجارية من حولها؛
- تقوم بتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجداً ونموها؛
- الارتقاء بمستوى فاعلية المنظمة، وذلك من خلال زيادة حصة المبيعات أو تحسين جودة الخدمات التي تقدمها عامة، عن المنظمات التي تفتقر لوجود مثل هذه الثقافة.

## 2.2 سلوك المواطنة التنظيمية:

إن الأفكار المرتبطة بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ظهرت في نهاية السبعينات بناءً على قناعة<sup>(9)</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>(10)</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>(11)</sup>.

## 1.2.2 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>(12)</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 مباشرة لنظام الحوافز، وذات أهمية كبيرة لفاعلية المنظمة ونجاحها في تحقيق أداؤها»<sup>(13)</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 والهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها». (14)

ويعرفها (العنزي، 2006)، بأنها: «عمل أو نشاط اجتماعي يمارسه العامل من تلقاء نفسه، ورغبة منه، ولا يبغي منه أي مردود مادي، عبر التزام ليس بالوظيفي إنما هو التزام أدبي إذ يقوم على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية». (15)

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. (16)

## 2.2.2 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 عدها 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<sup>(17)</sup> .

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)<sup>(18)</sup> .

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

ونظراً لأهمية هذه المحددات الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية (العدالة التنظيمية . الرضا الوظيفي . القيادة الإدارية . الولاء التنظيمي . الدعم التنظيمي). سيتم اعتمادها كمتغيرات لقياس محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة في هذه الدراسة.

أ. العدالة التنظيمية: هي قيمة جوهرية مهمة واحساس وادراك انساني يشعر به أعضاء المنظمة في اطار نسبية ما يدركونه من درجة تحقيق للمساواة في الحقوق والواجبات وكذا موضوعية العوائد والإجراءات والمعاملات داخل المنظمة<sup>(19)</sup>.

ب. الرضا الوظيفي: هو شعور إنساني ذاتي إيجابي، ينتاب الفرد عندما يشعر بأن البيئة التي يعمل فيها توفر له متطلباته المادية والنفسية، مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى أداءه وعلى أداء المنظمة ككل، كما أنه محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه، والعوامل الطبيعية الخاصة بالوظيفة ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته<sup>(20)</sup>.

ج. القيادة الإدارية: هي عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني<sup>(21)</sup>.

د. الولاء التنظيمي: درجة الشعور والإحساس الإيجابي لمتولّد عند الموظف تجاه منظمته والتزامه بقيمها والإخلاص لأهدافها والارتباط بها، والحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد لها والافتخار بمآثرها، وخلق التوافق والتفاعل بين قيمه وقيمها<sup>(22)</sup>.

هـ. الدعم التنظيمي: القدر الذي يشعر به العاملون برعاية المنظمة لهم، واهتمامها برفاهيتهم واستمرارية هذا الاهتمام يعكس صورة ذهنية عندهم لمستوى هذا الدعم<sup>(23)</sup>.

### 3. الإطار التطبيقي للبحث:

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

#### 1.3 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 مدايع لصناعة الجلود بالجزائر، والمتوزعة جغرافياً في ستة 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 مدايع لصناعة الجلود من اثني عشر مدبغة على كامل التراب الوطني، وهي: (مدبغة جيجل، مدبغة عين الفكرون، المدبغة الأوراسية، مدبغة

الهضاب العليا، مديعة ميجيتال، الشركة المغربية للجلد، مديعة التافنة)، وبذلك 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:

استخدم الباحث في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي

والاستدلالي، يمكن إبراز أهمها من خلال الآتي:

- ✓ مقاييس الإحصاء الوصفي **Measures Descriptive Statistic**، وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة؛
- ✓ معامل الانحدار الخطي البسيط **Simple Regression Analysis**، وذلك لقياس أثر متغير مستقل واحد على المتغير التابع.

### 3.3 تصميم أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية للدراسة. وللتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين أساساً في مجالات إدارة الأعمال والإحصاء ومنهجية البحث العلمي، وقد تمت الاستجابة لآراء السادة المحكمين وقمناب إجراء 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 الثقافة المتكيفة، 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 وتقيسها الفقرات: (13-16)؛ والبعد الرابع الولاء التنظيمي وتقيسه الفقرات: (17-20)؛ والبعد الخامس الدعم التنظيمي: وتقيسه الفقرات: (21-24).

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

1.4.3 عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

سنتناول تشخيص وتحليل البيانات الشخصية من خلال ثلاثة أبعاد أساسية وهي: النوع الاجتماعي،

عمر الموظف، المستوى التعليمي، حيث توصلنا بعد معالجة البيانات إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

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 لاحظنا أن ما نسبته (79.6%)، من مفردات عينة الدراسة أعمارهم (تزيد عن 30 سنة فمافوق)، 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 وبالشفاافية المطلوبة عن واقع الموضوع المدروس داخل مؤسسات دباغة الجلود، وهو ما ساعدنا أكثر على تشخيص وتحليل الثقافة المتكيفة محددات المواطنة التنظيمية داخل مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

### 2.4.3 عرض وتحليل البيانات الوظيفية لعينة الدراسة:

سنتناول تشخيص وتحليل البيانات الشخصية من خلال ثلاثة أبعاد أساسية وهي: مدة الخدمة (سنوات

الخبرة)، طبيعة الوظيفة، طبيعة العمل، حيث توصلنا بعد معالجة البيانات إلى النتائج التالية:

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

البيانات الوظيفية	البيان	التكرار	النسبة المئوية
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	58	40.8%
	بين 5 و 10 سنوات	30	21.1%
	بين 11 و 15 سنة	6	4.2%
	بين 16 و 20 سنة	11	7.7%
	أكثر من 21 سنة	37	26.2%
	المجموع	142	100%
طبيعة الوظيفة	إدارية	41	28.9%
	إنتاجية	65	45.7%
	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 (2)، أن ما نسبته (51.4%)، من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة (تفوق 5 سنوات)، كما أن التصنيف الوظيفي الغالب على العاملين في عينة الدراسة هو أعوان التنفيذ بنسبة مئوية بلغت (50%)، وأن الوظيفة الأكثر انتشاراً بين أفراد عينة الدراسة هي الوظيفة الإنتاجية والتقنية بنسبة مئوية بلغت (65.7%)، وهي نسبة متوقعة بالنسبة لمؤسسات إنتاجية تتطلب وظائف من هذا النوع.

### 3.4.3 مستوى الثقافة المتكيفة في مؤسسات دباغة الجلود المبحوثة:

الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمتغير الثقافة المتكيفة

ترتيب كل فقرة	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط	فقرات متغير الثقافة المتكيفة
3	غالبا	1.25	4.04	1 لدي المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة.
2	غالبا	1.08	4.16	2 لدى الاستعداد لتقبل أي تغيرات قد تحدث داخل أو خارج المؤسسة.
1	غالبا	1.14	4.34	3 تسعى المؤسسة جاهدة إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية وجودة عالية مقارنة
4	غالبا	1.24	4.00	4 تهتم المؤسسة بمتابعة ومعرفة التغيرات التكنولوجية في وسائل الإنتاج من أجل الاستجابة لحاجات السوق المتغيرة.
	مرتفع	0.83	4.09	المستوى العام للمتغير الثقافة المتكيفة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (3)، أن مستوى الثقافة المتكيفة كان مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.33)، بانحراف معيار يقدره (0.75)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المتغير.

تتسم الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر بأنها ثقافة تتمتع بقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، في ظل أن طموحات العامل الجزائري أكبر من متطلبات بيئة الأعمال الجزائرية التي تتسم في كثير من الأحيان بضعف تنافسيتها وقلة تعقيدها وحركيتها، لذلك نجد أن العاملين غالباً ما يكون لديهم

المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة، وغالباً ما يكون لديهم الاستعداد لتقبل أي تغييرات قد تحدث داخل أو خارج مؤسساتهم. كما أنهم يؤكدون بأن مؤسساتهم غالباً ما تسعى إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية وجودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها. إضافة إلى أنها غالباً ما تهتم بمتابعة ومعرفة التغيرات التكنولوجية في وسائل الإنتاج من أجل الاستجابة لحاجات السوق المتغيرة.

#### 4.4.3 مستوى إدراك محددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود المبحوثة:

يتضح من خلال الجدول رقم (4)، أن مستوى محددات سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.70)، بانحراف معياري قدره (0.87)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ماجاء في هذا المتغير. ومن حيث ترتيب محددات سلوك المواطنة التنظيمية فقد جاء محدد الولاء التنظيمي في المرتبة الأولى، يليه محدد العدالة التنظيمية في المرتبة الثانية، يليه محدد القيادة الإدارية في المرتبة الثالثة، إذ سجلنا تحققهم جميعاً بمستويات مرتفعة مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذه الأبعاد الثلاثة كانت أقل 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

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

متوسط	0.94	3.40	المستوى العام لمحدد الدعم التنظيمي
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 (الثقافة المتكيفة، محددات سلوك المواطنة التنظيمية)، لدى العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر».

### 5.3 اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

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

الجدول رقم (5): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الثقافة المتكيفة على محددات

#### سلوك المواطنة التنظيمية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد ( $R^2$ )	مستوى الدلالة
الانحدار	1	28.490	28.490	50.595	0.265	*0.000
الخطأ	140	78.833	0.563			
المجموع	141	107.323				

(\*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.01)$ .

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

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (5)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (F)، والبالغة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.01$ )، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. ويتضح كذلك من خلال الجدول أن متغير بعد القدرة على التكيف، يفسر ما مقداره (26,5%)، 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 (6): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الثقافة المتكيفة على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

المتغير المستقل	(B)	قيمة (T) المدسوية	الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	مستوى الدلالة (T)	وجود الأثر
الثابت	1.510	4.786	/	/	0.000	/
متغير الثقافة المتكيفة	0.537	7.113	0.515	0.265	*0.000	يوجد أثر
المعادلة	$Y = 1.510 + 0.537X + \epsilon$					
(ع) الخطأ المعياري	(*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ )					

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

يتضح من خلال الجدول رقم (6)، أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الثقافة المتكيفة على محددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة لبعء القدرة على التكيف، والبالغة (7.113)، أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (4.786)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لبعء متغير الثقافة المتكيفة بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية

المفروض والبالغ ( $\alpha = 0.01$ )، كما تشير قيمة (**R**)، إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.537)، أي أن هناك علاقة طرية بين المتغيرين، فيما فسر متغير الثقافة المتكيفة ما مقداره (26.5%)، 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 (0.537)، فتشير إلى أن أي تغير في متغير الثقافة المتكيفة بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في محددات سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (0.537)،

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

#### 4. خاتمة:

#### 1.4 النتائج

- تعتبر الثقافة المتكيفة مقارنة لفهم الواقع وحل المشاكل والاختلالات التنظيمية المتعلقة بالتكيف والتأقلم مع المحيط الخارجي وكذا الانسجام والتكامل مع المحيط الداخلي للمنظمة
- هناك محددات كثيرة ومتعددة لسلوك المواطنة التنظيمية، وعلى الرغم من ذلك فإن هناك إجماع حول سبعة محددات من بين اثنين وعشرون محدد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية والتي مثلت النسب العالية لما جاء بها الباحثون في دراساتهم، وبما أن (مدة الخدمة . عمر الموظف)، متغيرين شخصيين تم اعتمادهما ضمن المتغيرات المعدلة، ولا يمكن أن يندرجا ضمن المتغيرات التابعة قمنا باعتماد خمس محددات لسلوك المواطنة التنظيمية وهي: (العدالة التنظيمية . الرضا الوظيفي . القيادة الإدارية . الولاء التنظيمي . الدعم التنظيمي).
- إن إدراك مستوى الثقافة المتكيفة جا مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، ذلك أن العاملين غالباً ما يكون لديهم المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة، وغالباً ما يكون لديهم الاستعداد لتقبل أي تغيرات قد تحدث داخل أو خارج مؤسساتهم. كما أنهم يؤكدون بأن مؤسساتهم غالباً ما تسعى إلى تقديم

منتجات بأسعار تنافسية وجودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها. إضافة إلى أنها غالباً ما تهتم بمتابعة ومعرفة التغيرات التكنولوجية في وسائل الإنتاج من أجل الاستجابة لحاجات السوق المتغيرة.

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

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

#### 2.4 التوصيات

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

- ضرورة تعزيز مستوى الثقافة المتكيفة وذلك من خلال الاستثمار في قدرات ومؤهلات وطموحات العاملين الذين يؤكدون بأنه غالباً ما تكون لديهم المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة، وغالباً ما يكون لديهم الاستعداد لتقبل أي تغييرات قد تحدث داخل أو خارج مؤسساتهم، وذلك من خلال وجود نظام من المعتقدات والقيم والمعايير التي تدعم قدرة المؤسسة على استقبال وتفسير و ترجمة الإشارات الصادرة من البيئة إلى سلوكيات تعمل على زيادة فرصة المؤسسة في البقاء والنمو.
- ضرورة اهتمام إدارات مؤسسات دباغة الجلود بسلوكيات المواطنة التنظيمية وتشجيعها وتعزيزها وتميئتها لدى العاملين فيها، ولاسيما وأن نتائج الدراسة الميدانية قد أوضحت ارتفاع مستوى هذه السلوكيات في المدابغ.
- ضرورة تعزيز مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، وذلك من خلال تعزيز مستوى الرضا عن الوظيفة بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بحيث تتفق الوظيفة مع مؤهلاته وقدراته واستعداداته الشخصية، وكذا إتاحة الفرصة له لاستخدام مهاراته ومواهبه للمبادأة والابتكار، وأن تعزز مستوى

الرضا عن التعويضات وذلك من خلال وضع نظام مدروس ودقيق للحوافز والمكافآت بما يتناسب مع احتياجات الموظفين، وإعادة النظر في طريقة توزيع العوائد والمنح على عمالها على أساس النتائج المحققة، كتحصيل 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.

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

- على الرغم من وجود مستوى عالي من الولاء التنظيمي يتمتع به العاملين سواء في المدابع الخاصة أو العمومية، إلا أنه ينبغي على المدابع الجزائرية أن تهتم أكثر بفئة العاملين من ذوي الشهادات الجامعية، وذلك من خلال دفع أجور ورواتب مجزية تتوافق مع ما يقدمونه لها من مجهودات، ومنح الحوافز والمكافآت التشجيعية مقارنة بحجم العمل الكبير الذي يؤديه، إضافة إلى إقامة الدورات التدريبية بصفة دورية من أجل صقل مواهبهم وتطوير كفاءاتهم، وهو ما يولد درجة من الشعور والإحساس الإيجابي عندهم تجاه مؤسساتهم

وكذا الالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها والارتباط بها، والحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد لها، والمحافظة على ممتلكاتها ومواردها، والافتخار بمآثرها، وخلق التوافق والتفاعل بين قيمهم وقيمها.

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

#### 5. المراجع:

1. محمد نجيب صبري محمود، أثر إدراك الثقافة التنظيمية على ضغوط العمل، مجلة البحوث التجارية، مصر: كلية التجارة - جامعة الزقازيق، المجلد (27)، العدد (1)، 2005، ص: 543، بتصرف.
2. نبيل محمد عبد الحسين الخلاق، ندى عبد المطلب جاسم، علاقة أنماط تفكير المدراء وفق تقسيم هيرمان للدماغ باختيار استراتيجيات التكيف التنظيمي، مجلة كلية المأمون الجامعة، العراق: كلية المأمون الجامعة، العدد (22)، 2013، ص: 101.
3. سماح مؤيد محمود، أثر كل من التكيف الخارجي والتكامل الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في المديرية العامة للتربية، فرع الرصافة الثانية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد. الجامعة المستنصرية، العدد (64)، 2007، ص: 171.
4. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، السعودية: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، 2004، ص: 220.

5. الرخيمي ممدوح جلال، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2000، ص:55.
6. الصرايرة أكثم عبد المجيد، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين، مؤتمة للبحوث والدراسات، المجلد (12) ، العدد (4) ، 2003، ص:191.
7. علي بن فهد بن فهد الفعر الشريف، الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2007، ص:47.
8. 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 المدينة، 2016، ص: 14 . 15، بتصرف.
9. أميرة رفعت محمد حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، كلية التجارية، جامعة القاهرة، مصر ، 2003، ص: 16.
10. 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.
11. 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 مؤتمة، المجلد (32) ، العدد (2)، 2005، ص: 392- 414.

- علي حسون الطائي، عبد الله حكمت النقار، تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العراق: جامعة بغداد، المجلد (18)، العدد (69)، 2011، ص: 1 - 41.

- أميرة رفعت محمد حواس، مرجع سابق، ص: 16.

12. عبد الله داؤدباوزير، سلوك المواطنة التنظيمية في الاجهزة الحكومية اليمنية : دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية، العدد 07، جامعة عدن، اليمن، 2012، ص: 08 - 40.

13. 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.

14. 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.

15. 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.

16. 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.

17. بن عودة مصطفى، مرجع سبق ذكره ، ص: 97 . 98، بتصرف.

18. نفس المرجع السابق، ص: 98.

19. نفس المرجع السابق، ص: 148.

20. نفس المرجع السابق، ص: 152.

21. 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 بباتنة، 2008، ص: 20.

22. فهمي الفهداوي، نضال الحوامدة، التأثيرات المحتملة لفضيلة قيمة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء الفريق، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الأردن: كلية إدارة الأعمال . الجامعة الأردنية، مجلد (30)، العدد (1)، 2003، ص: 53 . 75، بتصرف.

23. طارق بن محمد السلوم، علي بن محمد العضايمة، 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.