

مبادئ حوكمة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وحدة المسيلة -

Article Title Principles of human resource governance and its impact on enhancing organizational citizenship behaviors- A case study of the Algerian Company for Electricity and Gas Distribution M'sila Unit-

سعيدة عبد الكريم¹، مرزوقي مرزوقي²

¹ جامعة حمه لخضر - الوادي (الجزائر)، saida-abdelkarim@univ-eloued.dz

² جامعة حمه لخضر - الوادي (الجزائر)، Merzougui.univ@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/09/30

تاريخ القبول: 2021/09/25

تاريخ الإرسال: 2021/08/12

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية و ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية في "الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - وحدة المسيلة- " و بيان طبيعة العلاقة بينهما ، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحثان إستبانة لقياس متغيرات الدراسة وكذا برنامج SPSS لتحليل النتائج. حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد أوصت الدراسة بضرورة إدراك وتبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية بما ينعكس بالإيجاب على ممارسات سلوكيات المواطنة لما له من أثر في تمكين الموارد البشرية التنظيمية.

كلمات مفتاحية: الحوكمة، حوكمة الموارد البشرية، المواطنة التنظيمية.

تصنيفات JEL : M 12 ,I23 ,G39

Abstract :

This study aims at identifying how far the principles of human resource governance are applied , and the practice of organizational citizenship behavior in the "Algerian Company for Electricity and Gas Distribution – M'sila Unit -". It aims also at indicating the nature of the relationship between them. To achieve the objectives of the study and test its hypothesis, the researchers used a questionnaire to measure the study variables and also the SPSS program to Analyse the results. The results of the study shows a statistical relationship between the adoption of the principles of human resource governance and dimensions of organizational citizenship behaviors. This study recommends realizing and adopting the principles of resource governance. This will reflect positively on the practices of citizenship behaviors because of its impact on empowering organizational human resources; organizational citizenship.

Keywords: Governance; human resource governance; human resources; organizational citizenship.

JEL Classification Cods : M 12 ,I23 , G39 .

المقدمة:

لقد أصبح مفهوم "الحوكمة" إطاراً ضامناً لمدى سلامة الأنظمة والإجراءات المتبعة داخل المنظمات والمؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها من خلال سعيها إلى توفير الحد الأدنى من الشفافية والمساءلة والعدالة والاستقلالية لجميع الأطراف ذوي العلاقة بعمل المنظمة ونشاطها، و اتسع هذا المفهوم ليشمل جميع أقسام المؤسسة ومنها قسم الموارد البشرية الذي يعد من الأقسام الأكثر أهمية لدى الإدارة العليا؛ لأنه يُعنى بالموارد البشري الذي يُعد أهم أصل من أصول المؤسسة والمحقق لأهدافها، كما تعتبر الموارد البشرية القوة المحركة لكافة العمليات اليومية في المنظمات أو الشركات، فهي حجر الأساس الذي يبدأ منه تحقيق أهداف المنظمة، عبر ما يتوافر من طاقات بشرية مؤهلة تحتوي على قدر كافٍ من المعرفة المتخصصة، أو الخبرة المهنية التي تساعد في التغلب على المشكلات التي تواجهها، ما يؤدي إلى زيادة الكفاءة المهنية، ورفع الفاعلية، لتصبح المنظمة أكثر تميزاً؛ فالمنافسة الحقيقية هي بما تملكه المنظمات من كفاءات وخبرات ومهارات تتميز بها مواردها البشرية.

وجاء مفهوم حوكمة الموارد البشرية ك ممارسة تنظيمية ناشئة تتضمن وضع نموذج أعمال الموارد البشرية ، وتنظيم وقياس وإدارة وظيفة الموارد البشرية، كما أنها تهتم ببحث القادة على اتخاذ القرارات الأخلاقية وتحديد السلوكيات التنظيمية التي تصب في صالح إدارتها وموظفيها، و تعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية من بين السلوكيات التي من الممكن لحوكمة الموارد البشرية التأثير عليها، والتي تشكل أهمية بالغة في نجاح المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار في العمل نتيجة تأثيرها الكبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، ذلك أن هذه السلوكيات تساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال حسن استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعمال مع التطورات الخارجية.

وانطلاقاً مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو أثر تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية؟

ولدعم التساؤل الرئيسي تم طرح عدد من الأسئلة الفرعية تمثلت فيما يلي:

- ما مستوى تطبيق مبادئ و أبعاد حوكمة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما مستوى تطبيق أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الالتزام العام، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري) بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة؟

أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال ما يلي:

- تناولها لمفهومين مهمين وحدائهما موضوعها كونها تبحث في أحد المفاهيم الإدارية الحديثة وهو " حوكمة الموارد البشرية " حيث يعد هذا المفهوم حديث العهد نسبياً، وأيضاً موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية يعد مهماً في مجال إدارة الموارد البشرية التي شغلت اهتمام العديد من الباحثين .

- التعرض لمفهوم الحوكمة من زاوية مختلفة عما تم التطرق إليه في العديد من الدراسات السابقة، إذ ستركز على جانب المورد البشري باعتباره المحرك الأساسي للمؤسسة .
- توجيه اهتمام الباحثين وصناع القرار نحو مفهوم حوكمة الموارد البشرية الذي يعتبر مفهوما حديثا يعد بالمساهمة في عمليات تعظيم عوائد المورد البشري وأحد أدوات تحسين الأداء الفردي والتنظيمي للعاملين في أي مؤسسة تسعى إلى النجاح والاستمرار، لذا فهو بحاجة أكثر للدراسة والبحث - خاصة في البيئة العربية - وذلك لتحديد أبعادها وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية ومنها المواطنة التنظيمية، الذي يدفع بالمؤسسة للمضي نحو التطور واكتساب ميزة تنافسية تضمن لها الاستمرار والريادة.

أهداف الدراسة:

- الإشارة إلى المفاهيم و المبادئ الأساسية التي يقوم عليها كل من حوكمة الموارد البشرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية
- التعرف على مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية .
- التعرف على مستوى ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية .
- بيان طبيعة العلاقة بين تبني وتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية .
- تقديم توصيات من شأنها تعزيز ودعم تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

فرضيات الدراسة: في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت الفرضية الرئيسة على النحو التالي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية على مستوى ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وينبثق من الفرضية الرئيسة، عدة فرضيات فرعية متمثلة في:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ " الانضباط والالتزام " على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في "الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - وحدة المسيلة- "
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ " الشفافية " على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في "الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - وحدة المسيلة- "
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ " المسؤولية (الكفاءة) " على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في "الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - وحدة المسيلة- "
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ " المساءلة " على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في "الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - وحدة المسيلة- "

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ " الإنصاف والعدالة " على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في "الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - وحدة المسيلة- "

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ " المسؤولية الاجتماعية (الاستجابة) " على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في "الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - وحدة المسيلة- "

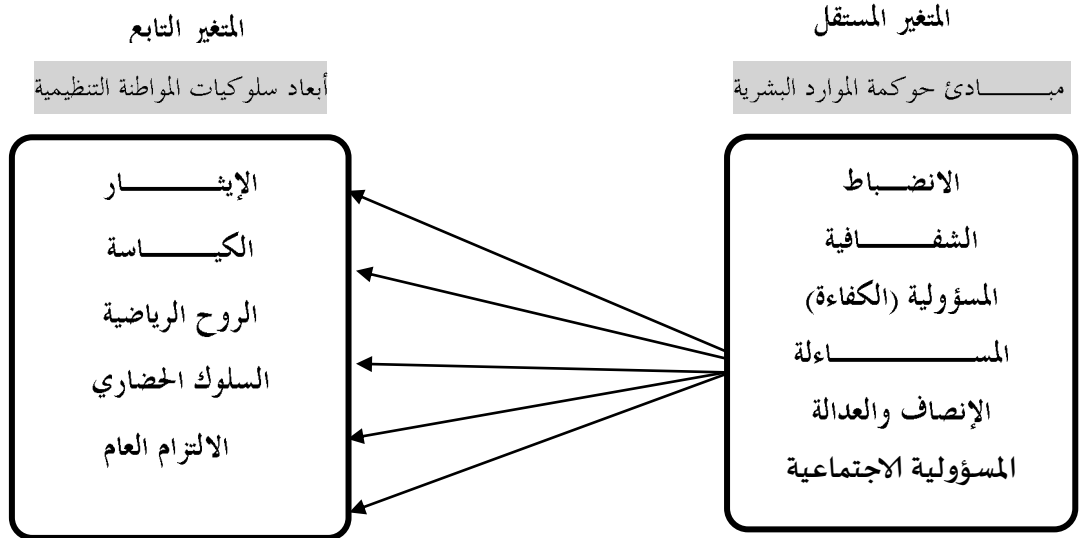
منهج البحث والأدوات المستخدمة: بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة وحتى تتمكن من اختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا في دراستنا على المزج بين المنهجين الوصفي والتحليلي وذلك باعتماد على الأدوات والمصادر التالية:

- الجانب النظري تم استعمال البحث المكتبي من اجل الحصول على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية من مواضيع لتزويد دراستنا بمعلومات موثوقة وكذا بالاعتماد على المقالات والمجلات العلمية المحكمة ورسائل دكتوراه وماجستير كما تمت الاستعانة بالمواقع الالكترونية من اجل جلب أكبر عدد من الدراسات.

- أما في الجانب التطبيقي: تم استخدام أداة الاستبيان. والذي تم توزيعه على عمال المؤسسة عينة الدراسة، وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS النسخة 23.

نموذج الدراسة: اعتماداً على بعض ما ورد في عدد من الدراسات السابقة وانسجاماً مع أهداف هذه الدراسة، اشتمل نموذج الدراسة على متغير مستقل تمثل في مبادئ حوكمة الموارد البشرية , ومتغير تابع متمثل في أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية والشكل (1) يوضح نموذج الدراسة.

الشكل(01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

1- حوكمة الموارد البشرية

بالرغم من الاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الموارد البشرية على اعتبارها عنصر أساسي ومكون رئيسي من مكونات حوكمة المؤسسات، إلا أنه يوجد عدد قليل من الباحثين الذين حاولوا إعطاء تصور واضح وشامل لحوكمة الموارد البشرية، إذ يمكن القول أنها لا زالت في البدايات من الناحية النظرية.

1-1- مفهوم حوكمة الموارد البشرية

تعرف حوكمة الموارد البشرية على أنها قيادة وظيفة الموارد البشرية وإدارة الاستثمارات ذات الصلة لتحسين أداء أصول رأس المال البشري للمؤسسة، والوفاء بالمسؤوليات الائتمانية والمالية، وكذا التقليل من مخاطر الموارد البشرية في المؤسسة، ومواءمة أولويات الوظيفة مع تلك الخاصة بالأعمال وتمكين اتخاذ القرار لمديري الموارد البشرية. (Mercer Inc, 2003)

وترى منظمة ISO حسب ما جاء في مواصفاتها 30408 أن حوكمة الموارد البشرية هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه المنظمة والتحكم فيها، مع مراعاة أصحاب المصلحة في المنظمة وكذلك العوامل البشرية والاجتماعية، على أعلى مستويات صنع القرار ومختلف المستويات. وعلى وجه التحديد تشير إلى النظام أو الأنظمة التي يتم من خلالها توجيه الأشخاص داخل المؤسسة ومساءلتهم (ISO, 2016).

وتشمل حوكمة الموارد البشرية الأنظمة التي من خلالها يتم تأطير وتوجيه الأفراد وضمان خضوعهم للمساءلة وسيرهم تحت ضوابط الكفاءة والأخلاق، وهي بذات الأهمية التي تحضى بها حوكمة الأصول المادية أو رأس المال، كما أنها أداة فعالة في نشر وترسيخ السلوك المناسب في المؤسسة مع مراعاة العوامل البشرية والاجتماعية في عملية صناعة القرار، بهدف تحقيق نتائج إيجابية لجميع أصحاب المصلحة. (بن سعدة، بخوش، 2020). وتعرف أيضا حوكمة الموارد البشرية بأنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تسهم في عملية الإشراف والرقابة على إستراتيجية الموارد البشرية عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفاعلة لتحقيق خطط وأهداف المنظمة (Deloitte, 2011) "

ويمكن القول أن حوكمة الموارد البشرية هي عملية قيادة ومراقبة وتوجيه إدارة الأفراد بطريقة أخلاقية ومشروعة وعادلة وذات مصداقية في المنظمة لضمان استدامتها.

1-2- أهمية حوكمة الموارد البشرية

تتجلى أهمية حوكمة الموارد البشرية من خلال ما تحققه من أهداف نتيجة المواءمة بين المورد البشري والأهداف المعيارية والإستراتيجية للمنظمة وتعزيز الالتزام الأخلاقي وتوضيح أدوار ومسؤوليات المورد البشري. ومن جملة الأهداف التي تسعى أيضا حوكمة الموارد البشرية إلى تحقيقها نذكر ما يلي: (غانم، حاسم، 2016، ص 287)

- تحقيق الهدف العام للأعمال والمتمثل في تحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية
- تعزيز الحوكمة المؤسسية السليمة من خلال التحكم في وظيفة الموارد البشرية وتوجيهها.
- حفظ الكرامة الإنسانية لأفراد المنظمة
- مواءمة أولويات الأفراد الإستراتيجيين للمنظمة مع إستراتيجية العمل في المنظمة

- إقامة علاقات مستدامة مع الأشخاص العاملين في المنظمة ، والأطراف ذات الصلة والحفاظ عليها
- تمكين عملية صنع القرار المتسقة المتعلقة بالأفراد عبر المنظمة
- تحسين أداء العاملين بالمنظمة من أجل تحقق أهدافها ، حاضرا ومستقبلا.
- التخفيف من المخاطر التي قد يتعرض لها الأفراد من طرف المؤسسة.
- وضع الموارد البشرية كعامل رئيسي في قيادة الأخلاقيات في المؤسسة.
- الإبلاغ عن مساهمة رأس المال البشري في أداء واستدامة المؤسسة والعمل على تمييزها.

1-3- مبادئ حوكمة الموارد البشرية:

تشير مبادئ الحوكمة البشرية إلى مجالات الحوكمة البشرية المتعلقة بالخيارات التنظيمية والاجتماعية والإدارية التي توجه السلوك البشري داخل المنظمة وتوفر إطاراً لمساعدة المنظمات في إنشاء وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية التي من شأنها أن تمنح المنظمة قيمة مضافة.

ومن أهم الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع نجد دراسة SABAP والتي وضعت عدد من المبادئ تم الاعتماد عليها في دراستنا هاته. (SABPP, 2018)

- **الانضباط:** هو التزام من قبل الإدارة العليا للمؤسسة بالالتزام بالسلوك المعترف به عالمياً والمقبول على أنه صحيح وسليم (King, 2006) كما يشير الانضباط في سياق حوكمة الموارد البشرية إلى إلزام مسؤولي إدارة الموارد البشرية بإظهار مستوى عالٍ من الفعالية الشخصية والإدارية من خلال امتلاك معرفة واسعة بالمنظمة وعملياتها وأنظمة أعمالها بالإضافة إلى الرقابة المالية الداخلية. وأيضاً ضرورة مراقبة أداء إدارة الموارد البشرية، والإصرار على التنظيم الصحيح وتحديد الأهداف وإعداد التقارير (Mammatt et autres 2004)

- **الشفافية:** هي مقياس مدى جودة الإدارة في إتاحة المعلومات الضرورية بطريقة مفتوحة ودقيقة وفي الوقت المناسب فالشفافية تعني أن تكون "منفتحاً أو صريحاً أو صريحاً" (Benssi et autres, 2008) كما يجب على المدير التنفيذي للموارد البشرية ضمان إتباع نهج مفتوح وشفاف لعمل الموارد البشرية ، دون المساس بالسرية فيما يتعلق بالمسائل الحساسة. (Evans et autres, 2006)

- **المسؤولية (لكفاءة):** وفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (1999) المسؤولية والكفاءة تعني "أن المديرين يوفون بالمعايير القانونية ويعملون كمواطنين مسؤولين". و من منظور الحوكمة ، تشير المسؤولية إلى الواجب الذي يقع على عاتق المديرين وأنه يمكن الوثوق بهم للقيام بالشيء الصحيح. حيث يجب أن يتصرف مجلس الإدارة بشكل مستجيب ومسؤول تجاه جميع أصحاب المصلحة في المنظمة (King , Lessidrenska, 2009) .

- **المساءلة:** تعني أن المسؤول التنفيذي للموارد البشرية يجب أن يأخذ في الحسبان أداء ونتائج وظيفة الموارد البشرية. فالمساءلة تأتي عندما تترجم الاستراتيجيات إلى معايير أداء قابلة للقياس إذ يجب أن تكون الآليات موجودة ومتوفرة من خلال صياغة أهداف ومخرجات واضحة للموارد البشرية ، وأن تكون فعالة و تسمح بالمساءلة. (Ulrich et autres 2009)

– **الإنصاف والعدالة:** يشير الإنصاف إلى حماية حقوق الموظفين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، يشكل التعامل مع مبدأ الإنصاف والعدالة تحدياً كبيراً للمدير التنفيذي للموارد البشرية خاصة في ظل العوامل التي لا يستطيع التحكم فيها، على سبيل المثال مثل تكلفة المعيشة والتضخم وأسعار الصرف والثقافة... الخ إذ يجب على المسؤول التنفيذي للموارد البشرية أن يؤدي دوره باعتباره حارساً لممارسات العمل العادلة تجاه جميع الأفراد داخل المؤسسة، حيث قد يؤدي عدم القيام بذلك إلى استياء من جانب الموظفين والحكومات وقد يكون لذلك تأثير سلبي في نهاية المطاف على استدامة المؤسسة. (Savitz , Weber, 2006)

– **المسؤولية الاجتماعية " الاستجابة "**: تستلزم حوكمة الموارد البشرية أن تكون إدارة المؤسسة على دراية بالقضايا الاجتماعية والاستجابة لها مع تركيز خاص على المعايير الأخلاقية، وكذا مسائل العمل وحقوق العمال. كما تشمل المسؤولية الاجتماعية تقليدياً العلاقات المجتمعية والمساهمة في المجتمع الذي نعمل فيه (King , Lessidrenska, 2009) وكتلخيص لما سبق ذكره، فإن مبادئ حوكمة الموارد البشرية تستلزم ما يلي: (Savitz , Weber, 2006)

- **الانضباط:** الالتزام بالسلوك الصحيح والمناسب والمقبول بطريقة متسقة.
- **الشفافية:** الحصول على المعلومات المتاحة علناً للوصول إلى جميع أصحاب المصلحة المعنيين ؛
- **المسؤولية و الاستقلالية :** التصرف بطريقة مسؤولة في التعامل مع جميع أصحاب المصلحة وتنفيذ المهام بشكل صحيح. و استخدام آليات لتجنب تضارب المصالح وتعزيز التفكير المستقل ووجهات النظر
- **المساءلة:** الخضوع للمساءلة أمام جميع أصحاب المصلحة.
- **الإنصاف:** تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة ومعاملتهم بإنصاف.
- **المسؤولية الاجتماعية:** الاستجابة بشكل مناسب لجميع القضايا الاجتماعية التي تؤثر على الأعمال التجارية.

1-4- مهام ودور حوكمة الموارد البشرية:

على الرغم من توفر القليل جداً من المؤلفات البحثية حول مهام حوكمة الموارد البشرية إلا أن دور حوكمة الموارد البشرية يتضح من خلال الأدوار التي يقوم بها مسؤولي إدارة الموارد البشرية في حوكمة الموارد البشرية ، وخاصة دور الإدارة المالية والائتمانية ، وإدارة المخاطر ، والإدارة الأخلاقية . ومن بين القلائل الذين تطرقوا لهذا الأمر نجد. (Dailey et 2006 (Brookmire و (Deloitte 2008) و (Heslop 2005) حسب ما جاء في تقرير (SABPP, 2018)

حيث أشاروا إلى أن إدارة الموارد البشرية مسؤولة عما يلي:

- التأكد من أن أولويات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتماشى مع أولويات واستراتيجيات العمل.
- تحسين أداء أصول رأس المال البشري للمؤسسة.
- الامتثال للتشريعات واللوائح في البلد التي تعمل فيها المنظمة.
- جعل ممارسات المكافآت التنفيذية متوافقة مع قواعد حوكمة المؤسسات.
- الوفاء بالمسؤوليات المالية والائتمانية المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية.

- تحديد وتخفيف مخاطر الموارد البشرية.
- خلق ثقافة أخلاقية مع آليات لتطبيق القواعد الأخلاقية للمنظمة.
- اتخاذ قرارات فعالة لضمان الحوكمة السليمة لوظيفة الموارد البشرية
- مراقبة وقياس تأثير إستراتيجية الموارد البشرية.

2- المواطنة التنظيمية:

تعد المواطنة التنظيمية أحد القضايا الرئيسية التي يجب أن تتبوأ مكانة مهمة لدى إدارة الموارد البشرية, لما لها من الأثر الإيجابي التنظيمي وكذا المساهمة في تحقيق مستويات أداء متميزة تعزز نجاح المؤسسات واستدامتها.

2-1- مفهوم المواطنة التنظيمية:

هناك تعاريف مختلفة ومتعددة لسلوك المواطنة, حيث عرف Maclister سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها "سلوك غير مكلف يحتوي على مجموعة من التصرفات أو الأفعال التي لا تكون ضمن الأوامر المباشرة لرئيس العمل، أو تنفيذاً لمتطلبات العمل الرسمية." (الزيدي وآخرون، 2015، ص 369). كما يعتبر سلوك اجتماعي إيجابي طوعي غير رسمي يرتبط بذات الفرد واتجاهه نحو المنظمة وزملاء العمل ويعمل على تكوين بيئة اجتماعية في المنظمة توفر أسس للتعاون. بما يعزز كفاءة الأداء للعاملين. وهي أيضا سلوك التطوع الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها (Organ et autres, 2006) ويمكن النظر إلى المواطنة التنظيمية على أنها مجموعة التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها ذات فائدة للمنظمة .

2-2- أبعاد المواطنة التنظيمية:

لسلوك المواطنة التنظيمية أبعاد عديدة إلا أن الباحثين ركزوا على خمسة أبعاد واجمعوا على أهميتها، حتى أصبحت تعرف بالأبعاد الخمسة الكبيرة وهذه الأبعاد هي:

- الإيثار : هو سلوك يهدف إلى التعاون ومساعدة الأفراد الآخرين دون توقع أي نوع من المكافآت التعويضية, ويشمل هذا السلوك التطوع في مشروع معين, مساعدة الموظفين الآخرين الذين لديهم أعباء وظيفية كبيرة أو يواجهون صعوبات تتعلق بالعمل, التطوع لأداء بعض الأعمال الإضافية لزملاء العمل . (الطائي, حواد, 2014) فهو سلوك أخلاقي يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل, أو مساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم, ومساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة. (يوسف, 2012)

- السلوك الحضاري: يعني المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة وتطوير وتغيير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات ومتابعة الإعلانات ومذكرات المنظمة وتأدية العمل بصورة تحافظ على سمعة المنظمة . (ادريس, 2008, ص 49)

- الكياسة: يشيّر هذا البعد إلى مدى مساهمة الفرد العامل في منع وقوع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملاءه في العمل وإمكانية تأثير سلوكه على الآخرين واستطاعته في تقديم النصح والمعلومات الضرورية للزملاء واحترام رغبات

الزملاء العاملين وخصوصياتهم وتجنب وقوع المشكلات بينهم وقدرته في تأثير السلوك على الآخرين وامتناعه في التعدي على حقوق الأفراد العاملين والرغبة في الاتصال مع الآخرين قبل اتخاذ أي قرار يؤثر على أعمالهم، والإبقاء على علاقة جيدة مع الآخرين في العمل. (الطائي، جواد، 2014)

- الروح الرياضية: هي رغبة العامل في التسامح وقدرته على تحمل المشكلات والمهام الصعبة واستعداده لتقبل بعض الإحباط والمضايقات التنظيمية دون شكوى أو تدمير (Podsakoff, Mackenzie, 2009, p. 133)

- الالتزام العام وعي الضمير: يسمى أيضاً بالضمير الحي أو الطاعة العامة، ويتضمن هذا البعد الطاعة، احترام وقت الحضور للعمل، الدقة، الترتيب، الاعتناء بممتلكات المنظمة، واستغلال وقت العمل وإطاعة واحترام قواعد المؤسسة ولوائحها وإجراءاتها. (البشايشة، الحراشنة، 2011)

2-3- أهمية المواطنة التنظيمية:

تكمن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية في كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين موظفي المنظمة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات المنتجة، (شلاي، 2016). كما أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى: (الهميلة، 2016، ص 7)

- توطيد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجاباً على الأداء المتميز.
- زيادة كفاءة وفاعلية وحماس الموظف في العمل
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي
- خلق الإحساس بالانتماء للمنظمة والشعور بالولاء تجاهها
- تخفيف العبء المادي على المؤسسات من خلال السماح بتوجيه ما كان مقرراً لتوظيف الأفراد الجدد إلى التوسع في خدماتها والتميز في الأداء.

3- الإطار التطبيقي للدراسة

3-1- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي وعمال " الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - وحدة المسيلة" حيث تم توزيع 55 استمارة استبيان على موظفي وإدارات المؤسسة , أسترجع منها 49 استمارة، أي بنسبة استرجاع قاربت 89%. وبعد فحصها تم استبعاد 04 استمارات لعدم اكتمال الإجابات فيها ليصل عدد الاستبانات الصالحة للتحليل في الأخير إلى 45 استبانة.

3-2- أداة الدراسة :

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات في هذه الدراسة، حيث صمم بطريقة تخدم أهداف الدراسة ويجب على تساؤلاتها، وقد شمل الاستبيان ثلاث محاور رئيسية تتعلق المحور الأول بالبيانات العامة أي المتغيرات

الشخصية والوظيفية للمبحوثين كمتغير الجنس و المركز الوظيفي ,ومتغير المستوى التعليمي وسنوات الخبرة، بينما تضمن المحور الثاني مبادئ حوكمة الموارد البشرية حيث شمل (24فقرة) أما المحور الثالث (19 فقرة) فقد تضمنت أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية .

حيث كانت الأسئلة على أساس مقياس Likert الخماسي كما هو مبين في الجدول رقم (01)

الجدول(01): مقياس Likert الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
التوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5
درجة الممارسة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

من إعداد الباحثين اعتمادا على دراسات سابقة.

3-3- صدق أداة الدراسة وثباتها :

للتأكد من مدى صلاحية الاستبيان والوقوف على درجة صدقه الداخلي والمنطقي ووضوح أسئلته، تم إخضاعه لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية، إذ تم عرضه على عينة من الأساتذة المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال الدراسة ليعد في شكله النهائي, أما لمعرفة ثبات الأداة واتساقها الداخلي قام الباحثان بقياس ثبات أداة الدراسة من خلال إجراء اختبار الثبات على الاستبيان كما هو مبين في الجدول رقم (02) وذلك بإيجاد معاملات الثبات ألفا كرونباخ لفقرات الاستبيان

الجدول(02): جدول معامل الثبات للمقياس بطريقة (ألفا كرونباخ)

البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	نسبة الصدق
مبادئ حوكمة الموارد البشرية	24	0.838	0.915
أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	19	0.904	0.950
المقياس ككل	43	0.894	0.945

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

للتأكد من ثبات الاستبانة تم إجراء اختبار معامل الثبات الداخلي عن طريق Alpha Cronbach ، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). ومن خلال الجدول رقم (02) نجد أن قيمة معامل الثبات لمحور مبادئ حوكمة الموارد البشرية بلغت (0.838) في حين بلغ معامل الثبات لمحور أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (0.904). بينما بلغت قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة ككل (0.894) وتعتبر هاته القيم مرتفعة مما يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي وأن الاستبانة واضحة لدى القارئ له، مما يمكننا من الاعتماد عليها. وكذلك قيمة الصدق - والذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ- حيث بلغت قيمته (0.915) بالنسبة لمحور مبادئ حوكمة الموارد البشرية , أما بالنسبة لمحور أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية فقد بلغت قيمة معامل الصدق (0.950) وبلغت قيمته بالنسبة لجميع محاور الاستبيان (0.945) وهي قيمة تدل على أن أداة الدراسة ذات صدق كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

3-4- الأساليب والأدوات الإحصائية:

تم الاعتماد على برنامج (SPSS V23) في عملية التحليل قصد الإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، وفق المؤشرات الإحصائية التالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ وذلك لقياس صدق وثبات أداء البحث؛
- التكرارات المطلقة والنسبية .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- معامل الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد لقياس العلاقة بين متغيري الدراسة.

3-5- خصائص عينة الدراسة: تم دراسة خصائص العينة بتحليلها عبر التكرارات والنسب المتوية، للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول(03): خصائص أفراد العينة من حيث المتغيرات الشخصية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المتوية
الجنس	ذكر	32	71.11
	أنثى	13	29.89
العمر	أقل من 30 سنة	03	06.70
	31-39	20	44.40
	40-49	09	20.00
	أكبر من 50 سنة	13	28.90
المؤهل العلمي	ليسانس	17	37.77
	ماستر	08	17.80
	دكتوراه	06	13.30
	شهادة أخرى	14	31.11
المركز الوظيفي	إطار	12	26.66
	عون تحكم	13	29.89
	عون تنفيذ	20	44.40
مدة الخدمة	أقل من 05 سنوات	06	13.33
	06 إلى 10 سنوات	19	42.22
	من 11 إلى 15 سنة	07	15.55
	أكبر من 15 سنة	13	28.88

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول(03) أن نسبة الذكور هي الغالبة في عينة الدراسة بنسبة 71.11 % بينما الفئة العمرية الغالبة هي الفئة التي بين 31-49 سنة بعدد 20 فرد وبنسبة 44.40 % في حين بلغت نسبة الفئة العمرية أكبر من 50 سنة

28.90 % , أما بالنسبة للمؤهل العلمي فنجد أن الأغلبية المطلقة من أفراد عينة الدراسة من حملة الشهادات الجامعية على اختلاف أنواعها حيث بلغت في مجملها نسبة 68.88 % , وبالنسبة لخبرة أفراد عينة الدراسة فقد جاءت النسبة الأكبر في الفئة من 06 إلى 10 سنوات بنسبة 42.22 % , وبالنسبة للمركز الوظيفي لأفراد العينة كانت فئة عون تنفيذ بنسبة 40.44 % ونسبة عون التنفيذ 29.89 % بينما إدارات المؤسسة مثلت نسبة قدرها 26.66 %.

4- النتائج ومناقشتها

4-1- مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية:

لتتعرف على مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة, تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومن ثم تحليلها وتفسيرها وذلك من أجل إعطاء تصور عام حول تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية ومساهمتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة. وجاءت النتائج كما يلي :

الجدول(04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مبادئ حوكمة الموارد البشرية

البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الانضباط والالتزام	2.827	0.736	متوسطة
الشفافية	2.816	0.817	متوسطة
المسؤولية (الكفاءة)	3.166	0.553	متوسطة
المساواة	3.622	0.928	مرتفعة
الإنصاف والعدالة	3.383	0.547	متوسطة
المسؤولية الاجتماعية (الاستجابة)	2.782	0.787	متوسطة
محور مبادئ حوكمة الموارد البشرية	3.063	0.500	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم(04) أن المستوى العام لتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطا, حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.063) وانحراف معياري قدره (0.500) مما يدل على أن مبادئ حوكمة الموارد البشرية تطبق وتمارس بدرجة متوسطة ومقبولة على حسب إجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة. جاء مبدأ " المساواة" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.622) وانحراف معياري (0.928) مما يشير إلى وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المبدأ والذي كان تطبيقه بدرجة مرتفعة. يتضح لنا أيضا أن مبدأ "الإنصاف والعدالة" جاء ثانيا بمتوسط حسابي بلغ(3.383) وانحراف معياري (0.547) وبدرجة متوسطة, بينما جاء مبدأ "المسؤولية (الكفاءة)" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ(3.166) وانحراف معياري (0.553) وبدرجة متوسطة.

باقي المبادئ جاءت على الترتيب " الانضباط والالتزام, الشفافية ثم المسؤولية الاجتماعية (الاستجابة) " بمتوسطات حسابية متقاربة هي على الترتيب (2.827, 2.816, 2.782) وانحرافات معيارية (0.736, 0.817, 0.787) وبدرجات أيضا متوسطة .

4-2- مستوى ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية:

للتعرف على مستوى أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة, تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومن ثم تحليلها وتفسيرها . وجاءت النتائج كما يلي :

الجدول (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

البعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الإيثار	3.577	1.120	مرتفعة
السلوك الحضاري	3.588	0.829	مرتفعة
الكياسة	4.205	0.474	مرتفعة
الروح الرياضية	3.455	0.950	مرتفعة
الالتزام العام (وعى الضمير)	4.166	0.910	مرتفعة
محور أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	3.748	0.676	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم(5) أن المستوى العام لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا, حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.748) وانحراف معياري قدره (0.675) مما يدل على ان هناك موافقة مرتفعة على مستوى ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال المؤسسة حسب إجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة. جاء بعد " الكياسة " في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.205) وانحراف معياري (0.474) وبدرجة مرتفعة,

ثم جاء بعد "الالتزام العام " ثانيا بمتوسط حسابي بلغ(4.166) وانحراف معياري (0.910) وبدرجة مرتفعة أيضا. باقي الأبعاد جاءت على الترتيب " السلوك الحضاري, الإيثار, الروح الرياضية". بمتوسطات حسابية على الترتيب (3.588, 3.577, 3.455) وانحرافات معيارية (0.829, 1.120, 0.950) وهو مما يشير إلى وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الأبعاد التي جاءت بدرجة مرتفعة.

4-3-اختبار فرضيات الدراسة:

–الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية على مستوى ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis من أجل التعرف على أثر تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية على مستوى ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية

الجدول (06): تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية على مستوى ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	معامل الانحدار β	قيمة T	قيمة الدلالة Sig
سلوكيات المواطنة التنظيمية	تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية	0.333	0.111	5.377	0.450	2.319	0.025
الثابت					2.370	3.935	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج التحليل الواردة بالجدول (06) إلى وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية إجمالاً على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.333) عند مستوى دلالة معنوية (0.05) أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (5.377) وهي معنوية عند مستوى (0.05) كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية إجمالاً على سلوكيات المواطنة التنظيمية تُفسر بنسبة (11.10%) من التباين في مستوى ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية، بينما (89.90%) من قيمة التغيرات في مستوى ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار بالنسبة لتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية (0.450) الأمر الذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما دلت عليه قيمة T وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%، وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الرئيسية والتي نصت على عدم وجود أثر ذو دلالة لتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

– نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الجدول (07): تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية على مستوى ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد الجزئي	قيمة F	معامل الانحدار β	قيمة T	قيمة الدلالة Sig
سلوكيات المواطنة التنظيمية	الإنضباط والالتزام	0.772	0.595	0.099	9.316	0.247	2.176	0.049
	المساءلة			0.187		0.270	2.714	0.010
	الشفافية			0.004		0.358	2.492	0.017
	الانصاف والعدالة			0.332		0.029	0.140	0.889
	الاستجابة			0.354		0.445	2.669	0.011
	الكفاءة			0.174		0.270	1.130	0.266
الثابت					2.968	4.685	0.000	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات مبادئ حوكمة الموارد البشرية التي تفسر التباين في ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regression Analysis**، حيث تشير نتائج التحليل الواردة بالجدول

(07) إلى وجود ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية و ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.772) عند مستوى دلالة معنوية (0.01) أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (9.316) وهي دالة معنوية عند مستوى (0.01) كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد للنموذج تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية على تطبيق ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية تُفسر بنسبة (59.50%) من التباين في ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية، بينما (41.50%) من قيمة التغيرات في مستوى ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تُظهر نتائج جدول (7) أن مبدأ الاستجابة (المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين) كان أكثر المبادئ قدرة على تفسير التباين في المتغير التابع -ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية - بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تبين أن قيمة بيتا لمعامل الانحدار لمبدأ الاستجابة (0.445)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لمبدأ الاستجابة على ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية عند دلالة معنوية 0.01، بمعنى أن الزيادة في تطبيق مبدأ الاستجابة بقيمة وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية بقيمة (0.445) وهذا ما دلت عليه قيمة t (2.669) وهي دالة معنوية عند مستوى (0.01).

كما تبين من الجدول (07) أن مبدأ الشفافية حظي بالترتيب الثاني من حيث التأثير في سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تبين أن قيمة بيتا لمعامل الانحدار لمبدأ الشفافية (0.350) الأمر الذي يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لمبدأ الشفافية

على سلوكيات المواطنة التنظيمية عند دلالة معنوية 0.01، بمعنى أن الزيادة في تطبيق الشفافية بقيمة وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية بقيمة (0.350) وهذا ما دلت عليه قيمة t (2.492) وهي دالة معنوية عند مستوى (0.01).

أيضا من خلال الجدول (07) تبين أن مبدأ المساءلة أتى بالترتيب الثالث من حيث التأثير في المتغير التابع، حيث تبين أن قيمة بيتا لمعامل الانحدار لمبدأ المساءلة (0.250) الأمر الذي يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لمبدأ المشاركة على سلوكيات المواطنة التنظيمية عند دلالة معنوية 0.01، بمعنى أن الزيادة في مساءلة العاملين بقيمة وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية بقيمة (0.250) وهذا ما دلت عليه قيمة t (2.714) وهي دالة معنوية عند مستوى (0.01).

ومن خلال الجدول (07) نجد أن مبدأ الانضباط والالتزام أسهم بتفسير الاختلاف بمعدل (9%) من الظاهرة المبحوثة، وأتى بالترتيب الرابع من حيث التأثير في المتغير التابع، حيث تبين أن قيمة بيتا لمعامل الانحدار لمبدأ التوجه الاستراتيجي (0.247) الأمر الذي يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لمبدأ التوجه الاستراتيجي على سلوكيات المواطنة التنظيمية عند دلالة

معنوية ، 0.01. بمعنى أن الزيادة في التوجه الاستراتيجي لحوكمة الموارد البشرية بقيمة وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية بقيمة (0.247) وهذا ما دلت عليه قيمة $t(2.176)$ وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.05).

كما تبين أن كل من مبدأ النزاهة والعدالة ومبدأ الكفاءة لم يكن لهما أي أثر ذو دلالة إحصائية على ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا بناء على الدلالة المعنوية والتي كانت على التوالي (0.889 و 0.266) وهو مستوى أكبر من مستوى الدلالة المفروض (0.05). وبناء عليه يتم:

- **رفض** الفرضية الفرعية الأولى والتي نصت على ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ " الانضباط والالتزام " بصفة مستقلة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - وحدة المسيلة-
- **رفض** الفرضية الفرعية الثانية والتي نصت على ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ " المساءلة " على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - وحدة المسيلة-
- **قبول** الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصت على ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ " الكفاءة " على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - وحدة المسيلة-
- **قبول** الفرضية الفرعية الرابعة والتي نصت على ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ " العدالة والنزاهة " على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - وحدة المسيلة-
- **رفض** الفرضية الفرعية الخامسة والتي نصت على ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ " الشفافية " على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - وحدة المسيلة-
- **رفض** الفرضية الفرعية السادسة والتي نصت على ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ " الاستجابة " على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - وحدة المسيلة-

الخلاصة :

خلصت الدراسة من خلال التحليل الإحصائي للبيانات ، واختبار فرضياتها إلى العديد من النتائج التي يمكن إيجازها

فيما يلي:

- أفصحت الدراسة أن مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة كان بدرجة متوسطة.
- بينت الدراسة أن مستوى مبدأ المساءلة حظي بالترتيب الأول مقارنة بباقي مبادئ حوكمة الموارد البشرية وبدرجة تطبيق مرتفعة، تلاه مبدأ العدالة والنزاهة بمستوى متوسط، ثم مبدأ الكفاءة الذي حظي بالترتيب الثالث، وجاء بدرجة ممارسة متوسطة، تلاه مبدأ الانضباط والالتزام ، مبدأ المشاركة ثم الاستجابة (المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين) على الترتيب وبدرجة تطبيق متوسطة أيضاً.
- أوضحت الدراسة أن مستوى ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة.

- خلصت الدراسة إلى أن بعد الكياسة حظي بممارسة مرتفعة وهو أكبر الأبعاد ممارسة، وجاء بعد الالتزام العام بالمرتبة الثانية وبدرجة ممارسة مرتفعة، كما جاء في المرتبة الثالثة بعد السلوك الحضاري ثم بعدي الإيثار والروح الرياضية على الترتيب.

- بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية مجتمعاً على ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى 5% .

ومن خلال ما سبق يتضح لنا بان الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز- وحدة المسيلة- تحاول جاهدة تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية كآلية حديثة لتسيير الموارد البشرية للمؤسسة , كما تحاول غرس سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمالها، ما من شأنه أن يعزز مكانتها التنافسية في ظل التحولات الاقتصادية الكبيرة في العالم كون هذين المتغيرين يؤثران على مستقبل المؤسسة والعاملين . و من خلال النتائج التي تم التوصل إليها نقدم جملة من التوصيات:

- تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الأنظمة والتعليمات اللازمة لمكافحة الجهود العفوية والتطوعية وهو ما يشجعهم على الاستمرار فيها وتقديم المزيد منها طوعاً وبرغبة ذاتية.

- العمل على اعتبار سلوك المواطنة أحد المعايير الهامة لعلايات منح الترقيات وشغل المناصب الوظيفية بالمؤسسات الوطنية.

- تعميق وعي وإدراك مديري المؤسسات بأهمية حوكمة الموارد البشرية، لما لها من دور بارز في تفعيل القيم التنظيمية، وذلك من خلال إيجاد الآليات المناسبة.

- القيام بمزيد من الدراسات والأبحاث التي من شأنها التعريف بموضوع حوكمة الموارد البشرية وبمبادئها من أجل المساهمة في نشر ثقافة الحوكمة داخل الأجهزة الإدارية المختلفة.

- تحديث القوانين والتشريعات المتعلقة بتبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية التي تسمح بتعزيز آليات المساءلة وتفعيل العمل الجماعي وكذا دعم الشفافية داخل الهيئات الإدارية والمؤسسات.

- إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير، ومبادئ حوكمة الموارد البشرية، وإلزام الإدارات و المؤسسات بممارستها.

- ضرورة تنقيح الموظفين وتدريبهم حول الحوكمة بصفة عامة وحوكمة الموارد البشرية بصفة خاصة ، وذلك بعقد دورات وندوات وبناء الوعي بالتعاون ما أكاديميين متخصصين في هذا المجال.

المصادر والمراجع:

1. أسماء يوسف. (2012). علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بنية ترك العمل لدى العاملين. دراسة في البنوك التجارية الأردنية(مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال)غير منشورة. 17-19. الجامعة الأردنية.
2. تحسين عاصي الهميلة. (2016). دور المواطنة التنظيمية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية
3. رعد عبد الله عيدان الطائي، و عادل ياسين جواد. (2014). دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 20 العدد 79 .

4. سامر عبدالمجيد البشابشة، و محمد أحمد الجراحشة. (2011). أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن: دراسة ميدانية . المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 7، العدد 4، الصفحات 647-680.
5. صالح سرمد غانم، و ابراهيم محمد حاسم. (2016). تدقيق الموارد البشرية اداة فعالة في حوكمة الموارد البشرية. مجلة التنمية البشرية، 02(02)، الصفحات 288-293.
6. صفاء ادريس عبود. (2008). أثر سلوك المواطنة المنظمة في تحقيق الفاعلية: دراسة لآراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة الموصل . مجلة تنمية الرافدين ، صفحة 49.
7. عبد القادر بن سعدة، و مديحة بخوش. (2020). حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الأغواط). مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 01، صفحة 99.
8. غني دحام الزبيدي، عبد الناصر علك حافظ، و حسين وليد حسين عباس. (2015). إدارة السلوك التنظيمي . عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
9. وليد شلاي. (2016). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، كلية العلوم الانسانية . (صفحة 63). بسكرة: جامعة محمد خيضر.
10. SABPP. (2018). Position paper on HR governance and guide ling for HR directors. the SABPP(South African Board for People Practice).
11. Bennsi, W., Goleman, D., & 'Toole, J. (2008). Transparency: How Leaders Create a Culture of Candor. San Francisco: Jossey-Bass.
12. Deloitte. (2011). HR Governance: A Deloitte Point of View. <http://irc.queensu.ca>.
13. Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J. (2006). The Global Challenge. Frameworks for International Human Resource Management. New York: McGraw-Hill.
14. ISO. (2016, 09 01). Human resource management —Guidelines on human governance. First edition. Consulté le 01 10, 2021, sur INTERNATIONAL STANDARD;: <https://www.iso.org/fr/standard/63492.html>
15. King, M. (2006). The Corporate Citizen: Governance for all entities. Johannesburg: Penguin Books.
16. King, M., & Lessidrenska, T. (2009). Transient Caretakers: Making Life on Earth Sustainable. Johannesburg: Pan Macmillan.
17. Mammatt, . J., Du Plessis, D., & Everingham, G. (2004). The Company Director's Handbook. Cape Town: Siber Inc.
18. Human Resource Consulting (2003). Mercer Point of View: Why HR Governance Matters .Mercer Inc
19. Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2006). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequences. London: Sage.
20. Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2009). Impact of Organizational Citizenship Behavior onOrganizational Performance. A Review and Suggestions for Future Research, Human Performance, 10 (2) , pp. 133-151.
21. Savitz, A. W., & Weber, K. (2006). The Triple Bottom Line: How Today's Best-run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success – And How You Can Too. San Francisco: Jossey-Bass.
22. Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, M., Younger, J., & Nyman, M. (2009). HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In. New York: McGraw-Hill. RBL Institute.