

تاريخ القبول: 2021/09/13

تاريخ الإرسال: 2020/09/28

تاريخ النشر: 2021/10/11

أثر التوظيف الفعال على المواطنة التنظيمية للعاملين- دراسة تطبيقية  
**The impact of effective employment of  
 organizational citizenship for workers - an applied  
 study**

فريدة بوغازي<sup>1</sup>، حبيبة بلحاج<sup>2</sup>جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة-الجزائر، f.boughazi@univ-skikda.dz<sup>1</sup>جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة-الجزائر، h.belhadje@univ-skikda.dz<sup>2</sup>**المخلص:**

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر التوظيف الفعال على المواطنة التنظيمية للعاملين بالمجمع الشرقي للدواجن بسكيكدة، تم تطوير استبيان لجمع البيانات وبرنامج spss لتحليله.

من أهم النتائج أن مستوى ممارسة التوظيف الفعال جاءت متوسطة، أما مستوى المواطنة التنظيمية فكانت مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتوظيف الفعال على تنمية المواطنة التنظيمية بالمؤسسة وهذا يعزز سلوكهم الايجابي تجاه عملهم والمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** توظيف فعال؛ مواطنة؛ مواطنة تنظيمية.

**Abstract:**

The study aims to determine the effect of effective employment on the organizational citizenship of workers at the Eastern Poultry Complex in Skikda. We relied on a questionnaire and analyzed the spss program.

One of the most important results is that the level of effective employment practice was moderate, and the level of organizational citizenship is high. The study also found that there is an impact of effective employment on the development of organizational citizenship in the organization, and this enhances their positive behavior towards their work institution.

**Keywords:** Efficient recruitment; Citizenship; Org- citizenship.

المؤلف المرسل: فريدة بوغازي، الإيميل: [FARIDABOUGHAZI@YAHOO.FR](mailto:FARIDABOUGHAZI@YAHOO.FR)

## 1. مقدمة:

تعد المؤسسة كيان اجتماعي يشمل مجموعة الموارد البشرية على اختلاف توجهاتهم وأهدافهم وحاجاتهم، لكنها تعمل في ظل نظام واحد، إذ تنشأ بينهم علاقات رسمية وغير رسمية. وبالنظر إلى مكانة المورد البشري في نجاح وتميز المؤسسة، لا بد من السعي الجاد للبحث عن الفرد المناسب في المكان المناسب، والعمل على المحافظة عليه وتنمية سلوكيات إيجابية فيه لتحقيق أهداف المؤسسة.

**إشكالية الدراسة:** انطلاقاً مما سبق، فإن الدراسة الحالية توضح مضامين هذه الإشكالية من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير التوظيف الفعال على تنمية المواطنة التنظيمية للعاملين بمؤسسة المجمع الشرقي للدواجن وحدة الحروش بسكيكدة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى ممارسة التوظيف الفعال بالمجمع الشرقي للدواجن بوحدة الحروش؟
- ما مستوى تحقيق المواطنة التنظيمية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر لأبعاد التوظيف الفعال على المواطنة التنظيمية للعاملين بمؤسسة بالمجمع الشرقي للدواجن - وحدة الحروش في سكيكدة؟

فرضيات الدراسة: لتحقيق الهدف من الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** تتمثل الفرضية الرئيسية فيما يلي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوظيف الفعال على تنمية المواطنة التنظيمية للعاملين بالمجمع الشرقي للدواجن وحدة الحروش بسكيكدة.

**الفرضيات الفرعية:** تتمثل الفرضيات الفرعية فيما يلي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستقطاب الموارد

البشرية على تحقيق المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاختيار الموارد

البشرية على تحقيق المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتعيين الموارد

البشرية على تحقيق المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

**أهمية الدراسة:** تستمد الدراسة أهميتها من اعتبارات عديدة أهمها دراسة موضوع

التوظيف الفعال والمواطنة التنظيمية للعاملين التي من شأنها توجيه ولفت نظر

المسؤولين في الإدارة العليا لاستغلال الجوانب الإيجابية للمواطنة التنظيمية، كما تعد

الدراسة خطوة للباحثين لإجراء المزيد من البحوث في الجوانب التي سوف لن

تتعرض لها هذه الدراسة، في ظل نقص الدراسات التي تناولت العلاقة بين التوظيف

الفعال والمواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسات الاقتصادية.

**أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

-دراسة واقع كل من التوظيف الفعال والمواطنة التنظيمية للعاملين، وتحديد أثر

التوظيف الفعال على تنمية المواطنة التنظيمية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

-التوصل لمجموعة من النتائج والاقتراحات التي من شأنها حث المسؤولين

بالمؤسسة على تعزيز التوظيف الفعال من أجل تنمية المواطنة التنظيمية للعاملين.

**منهج الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم معالجة هذا الموضوع باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، ففي الجانب النظري تم عرض المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك باستخدام مختلف المراجع والمصادر، وفي الجانب التطبيقي تم جمع بيانات كافية عن الموضوع في ميدان الدراسة بالاستعانة على الاستبيان، وتم تحليلها للتحقق من صحة الفرضيات ومن تم التوصل إلى نتائج للدراسة.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

يعد موضوع المواطنة التنظيمية من المواضيع التي اهتم الفكر الإداري بها لما لها من أهمية بالنسبة للمؤسسة.

### 1.2 التوظيف:

يعرف التوظيف بأنه: "عملية البحث، تتبع، وتحديد وجذب الإمكانات من المرشحين المؤهلين الذين سيتم اختيارهم لسد الشواغر الحالية والمستقبلية من الوظائف لزيادة الفعالية والكفاءة على مستوى كافة المؤسسة"<sup>1</sup>.

مما سبق فالتوظيف هو مجموعة من الأنشطة والعمليات المتكاملة، التي تعمل على توفير الموارد البشرية المؤهلة التي تلبى احتياجات المؤسسة وتؤدي إلى تحقيق أهدافها. وتشمل عملية التوظيف على ثلاثة أبعاد متكامل فيما بينها هي:

**الاستقطاب:** وقد عرفه (Flippo) بأنه: "عملية البحث عن موظفين محتملين وحفزهم وتشجيعهم على طلب التوظيف في المؤسسة"<sup>2</sup>. فهو عملية البحث وجذب الموارد البشرية الأكثر كفاءة.

- **الاختيار:** "هي العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة باختيار أفضل المترشحين الذين يستوفون معايير الاختيار المحددة"<sup>3</sup>. لذا يجب على المؤسسة أن تكون دقيقة في إعداد مضمون التحليل الوظيفي وفق خطوات محددة.

- **التعيين:** يتضمن التعيين ما يلي: "إصدار قرار التعيين، التهيئة المبدئية، ثم التقويم أثناء فترة التجربة، وأخيرا التمكين بعد انقضاء الفترة المحددة للتجربة وثبات صلاحية الموظف"<sup>4</sup>. وعليه فالتعيين يمثل مجموعة من الخطوات والإجراءات التي تؤدي إلى اختيار الصحيح للعنصر البشري الذي تتوافق خصائصه مع متطلبات الوظيفة الشاغرة بشكل أكبر بحيث يضمن تحقيق الأهداف.

## 2.2 المواطنة التنظيمية:

يعرفها أورغن بأنه "السلوك الفردي التقديري غير المعترف به بشكل صريح ومباشر من طرف النظام الرسمي للمكافآت والعلاوات، ويعمل على تعزيز الأداء"<sup>5</sup>. من التعريف فإن المواطنة هي مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها الفرد بطريقة غير مباشرة هدفاً منه لتحسين أدائه. وتتمثل أبعاد المواطنة التنظيمية في:

- الإيثار: أو السلوكيات المساعدة وهو نمط من السلوك يقوم به العامل لمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل<sup>6</sup>.
- وعي الضمير: سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور واحترام اللوائح والأنظمة<sup>7</sup>.
- الروح الرياضية: وتعكس مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تذمر أو رفض وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل، وتجنب استهلاك الأوقات في كثرة الشكوى، وعدم تضخيم الأمور وغيرها<sup>8</sup>.
- السلوك الحضاري: اعتماد موقف المسؤولية، المشاركة الفعالة والبناءة في سياسة وإدارة المؤسسة، أي تبني المبادرات التي تحقق الأهداف بفعالية وتعكس روح الاهتمام والولاء للمؤسسة ومصالحها<sup>9</sup>.

- الكياسة: وهو سلوك يهدف إلى حل المشكلات بين العاملين، وبينهم وبين العملاء والشعور بالمسؤولية، والفرد في هذا السلوك يحترم حقوق زملاء الآخرين وخصوصيتهم، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشكلات بينهم<sup>10</sup>.

### 3.2 الدراسات السابقة

دراسة (حبه، 2018/2017) بعنوان "العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية: دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية SONATRACH ناحية بسكرة". هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير مجموعة من العوامل في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية بالتركيز على العدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية، الولاء التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية.

دراسة (شلابي وقبوق، 2020) بعنوان "سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية على عينة من مديري المدارس الابتدائية ببلدية المسيلة". هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين كل من سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها وسلوك الإبداع الإداري بأبعاده، ومعرفة درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الجزائرية. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري، إضافة إلى أن مستويات سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري مرتفعة.

دراسة (Rouholla Mahdiun et al., 2010) بعنوان "Explanation of

**organizational citizenship behaviour with personality**". هدفت

الدراسة إلى اختبار العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاد الشخصية بين موظفي جامعة طهران، وكانت من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين سلوك

المواطنة التنظيمية وأبعاد الشخصية ( التوافق، الوعي، الانفتاح، الانبساط)، في حين توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بينها وبين التنظيمية والعصبية.

### 3. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

#### 1.3 منهجية الدراسة

**مجتمع وعينة الدراسة:** تمت الدراسة بالمجمع الشرقي للدواجن وحدة الحروش في بسكيكدة (الجزائر)، وتم اختيار عينة عشوائية من عمالها البالغ عددهم (57) عاملا، تم تطوير أداة الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة وبعتماد أسلوب الحصر الشامل في التوزيع، واسترد منها (42) كلها صالحة للتحليل، بنسبة (71.92%). وقد تم إجراء اختبار معامل الثبات، إذ بلغت قيمة ألفا كرونباخ الإجمالي (81.8%). وهي أكبر من (0.6) وهذا يؤكد صلاحيتها في التطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

**نموذج الدراسة:** متغير التوظيف الفعال كمتغير مستقل بأبعاده (الاستقطاب، الاختيار والتعيين) ويظم 11 فقرة، أما المواطنة التنظيمية متغير تابع بأبعاده (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضري ووعي الضمير) ويظم 23 فقرة.

#### 2.3 تحليل نتائج الدراسة: سيتم الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات.

**وصف خصائص عينة الدراسة:** يمكن توضيحها كما يلي:

#### الجدول 01 : خصائص أفراد العينة

المتغير	الحالة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	إناث	19	45.2
	ذكور	23	54.8
السن	أقل من 30	15	35.7
	من 31 إلى 50 سنة	22	52.4
	أكبر من 50 سنة	05	11.9

25.02	11	ثانوي فأقل	المستوى التعليمي
63.08	27	جامعي	
11.90	05	تكوين مهني	
45.25	19	إطار إداري	المستوى الوظيفي
11.9	05	إطار تنفيذي	
11.9	05	إطار تقني	
11.9	05	عون تنفيذي	
19.05	08	عون تقني	
35.71	15	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
26.19	11	من 5 إلى 10 سنوات	
38.09	16	أكثر من 10 سنوات	

المصدر: من إعداد الباحثتين

يتبين من الجدول رقم 01 أن معظم أفراد المستقصى منهم كانوا من أفراد الذكور، حيث بلغ عددهم (23) فردا بنسبة (54.8%)، هذا يشير إلى أن معظم أفراد العينة المبحوثة من فئة الذكور. في حين متغير السن كان لصالح الأفراد في الفئة من 31 إلى 50 سنة بنسبة (52.4%). وبالتالي فإن المؤسسة لها فئة شابة من العمال، كما يتضح أن أفراد العينة المبحوثة للمؤسسة لهم مستوى الجامعي بنسبة (63.08%) وخبرتهم أكثر 10 سنوات بنسبة (38.09%) وبالتالي لهم معرفة كافية بمتغيرات الدراسة.

#### التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

- تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور التوظيف الفعال: وتم الاعتماد في وصف أبعاد هذا المحور على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية.

الجدول 2: استجابات أفراد الدراسة لعبارة محور التوظيف الفعال بالمؤسسة



الاستجابة	الانحراف	الوسط	أبعاد التوظيف الفعال
مرتفعة	.4684	3.8469	بعد الاستقطاب
مرتفعة	.774	3.71	تسعى المؤسسة إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية.
مرتفعة	.623	3.95	تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة لاستقطاب الأفراد بالمؤهلات المطلوبة
مرتفعة	.558	3.93	تلجأ المؤسسة على سوق العمل المحلي لاستقطاب الموارد البشرية
مرتفعة	.950	4.02	يتم استقطاب العاملين بناء على احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية
مرتفعة	.825	3.62	ترجع المؤسسة معايير الاستقطاب والاختيار والتعيين بصفة مستمرة
متوسطة	.7645	3.3666	بعد الاختيار
مرتفعة	.825	3.62	تضع المؤسسة خطة واضحة ومرنة لعملية الاختيار لمواكبة التغيرات البيئية الطارئة داخل المؤسسة وخارجها.
مرتفعة	.855	4.00	تتم عملية اختيار الأفراد على أسس موضوعية وغير شخصية
مرتفعة	.924	3.69	تعتمد عملية الاختيار على قياس درجة المعرفة والثقافة العامة للمرشحين بكفاءة وفعالية
مرتفعة	.6581	3.466	بعد التعيين
مرتفعة	.855	4.00	تتم المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف على أساس النتائج الموضوعية لعملية الاختبارات
مرتفعة	.825	3.62	تحرص المؤسسة على تعيين الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهدافها .

مرتفعة	.845	4.01	تحرص المؤسسة على تعيين العاملين في الوظائف التي تتوافق مع خصائصهم المهنية والعلمية
مرتفعة	<b>0.880</b>	<b>3.53</b>	متوسط أبعاد التوظيف الفعال

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان وباستخدام (spss) من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن محور التوظيف الفعال حقق بشكل إجمالي متوسط حسابي قدره (3.53) وانحراف معياري (0.8807)، وهذا يشير إلى درجة موافقة مرتفعة. حيث يتبين نسبة اعتماد المؤسسة على التوظيف الفعال تجاه عمالها، وبالتالي فإن العمليات المعتمدة في تطوير وتطبيق أبعاد التوظيف الفعال مهيكلة ومنظمة بشكل يفعل العلاقة بين مسيري المؤسسة والعاملين، خاصة وأن التوظيف الفعال يمكن وصفه كحلا استراتيجيا لمواجهة التحديات التي تتأثر بها المواطنة التنظيمية وتشكل تفاعلها مساهمة كبيرة في تحقيق قيمة عالية لأعمال ونشاطات المجمع محل الدراسة، من خلال غرس حب العمل والانتماء الوظيفي لديهم بالإضافة إلى توحيد ثقافتهم التنظيمية. جاءت فقرات تحليل التوظيف الفعال أغلبها بدرجة موافقة متوسطة وهي مرتبة كما يلي:

- **بعد الاستقطاب:** جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.8469) وانحراف معياري (0.47) وبدرجة موافقة مرتفعة، حيث احتلت العبارة رقم (4) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.950) مما يدل على أن المجمع محل الدراسة يتم استقطاب العاملين فيه بناء على احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وفق معايير محددة في التوظيف، أما العبارة رقم (5) فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.62) وانحراف معياري (0.825) بدرجة مرتفعة أيضا. ورغم

ذلك فإنه وحسب المستجوبين يوجد تراجع في معايير الاستقطاب والاختيار والتعيين بصفة مستمرة لمواكبة التغيرات الحديثة، ولعل السبب أن المؤسسة تشكل فرعا فقط من المجمع الكائن مقره بأب البواقي مما يجعل القرارات متركزة.

- **بعد التعيين:** جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.66) وبموافقة مرتفعة، حيث احتلت العبارة رقم (11) المرتبة الأولى بمتوسط (4.01) وانحراف (0.845)، مما يدل على أن وحسب العينة المستجوبة حرص المؤسسة على تعيين العاملين في الوظائف التي تتوافق مع خصائصهم المهنية والعلمية ورغباتهم، وبالتالي فالمؤسسة تسعى دائما لتشغيل عاملين كل في مكانه المناسب، وهذا يساهم في تطبيق قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب، أما العبارة رقم (10) فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور وبدرجة مرتفعة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.62) وانحراف معياري (0.825) وهذا يدل على حرص المؤسسة على تعيين الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهدافها، فغالبا ما تكون مناصب التوظيف بها يتطلب المؤهل العلمي أو الخبرة المهنية أو حتى تكويننا.

- **بعد الاختيار:** جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي يساوي (3.37) وانحراف معياري (0.7645) وبدرجة موافقة مرتفعة، حيث احتلت العبارة (7) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.855)، مما يدل أن عملية اختيار الأفراد على أسس موضوعية وغير شخصية وبالتالي فتح مسابقات للتوظيف يكون الاختيار حسب النتائج المحصل عليها في المسابقة، أما العبارة رقم (6) فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.62) وانحراف معياري (0.825) وبدرجة مرتفعة، ورغم ذلك فإن المستجوبين يسرون على نقص التخطيط الفعال عند عملية

الاختيار لمواكبة التغيرات البيئية الطارئة سواء داخل المؤسسة أو خارجها نتيجة لطبيعة المجمع في عدم الاستقلالية على اعتبار أنها تمثل فرعاً للشركة الأم بأم البواقي والقرارات بها ممرضة لا تستند إلى المشاركة فيها.

- تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور المواطنة التنظيمية: وتم الاعتماد في وصف أبعاد هذا المحور على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية.

الجدول 3: استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور المواطنة التنظيمية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
مرتفعة	.3982	4.1429	بعد الإيثار
مرتفعة جدا	.526	4.33	أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكلة لهم وأقدم يد المساعدة والدعم في حالة الاحتياج لها
مرتفعة	.417	4.14	أقوم بتعويض زملائي في حالة تغييبهم وأدى أعمالهم بالنيابة
مرتفعة جدا	.477	4.33	أقدم المساعدة للموظفين الجدد بناء على خبرتي في العمل
مرتفعة جدا	.582	4.38	أتجنب إثارة المشاكل في العمل وأحرص على اتخاذ التدابير الوقائية قبل حدوثها
مرتفعة	1.065	3.52	تقوم بأداء أعمال تطوعية غير مطلوبة منك لمساعدة العاملين
مرتفعة	.4364	3.99	بعد الكياسة
مرتفعة	.890	3.48	أساهم في حل النزاعات وسوء التفاهم بين العاملين
مرتفعة	.663	4.00	أقوم بمشورة زملائي في العمل إذا كانت

			قراراتي تؤثر بهم
مرتفعة جدا	.665	4.26	أقيم سلوكي وأنتبه لأثرها على الآخرين
مرتفعة جدا	1.031	4.24	احترم حقوق الآخرين والتزم بحدودي اتجاههم
<b>مرتفعة</b>	<b>.5439</b>	<b>3.85</b>	<b>بعد الروح الرياضية</b>
مرتفعة	.634	4.19	استغل كامل وقتي للقيام بالعمل على أحسن وجه
مرتفعة	.726	3.76	أسعى إلى تقديم يد المساعدة كلما تطلب مني ذلك
مرتفعة	1.016	3.57	أقوم بمختلف الأعمال الموكلة لي دون شكوى أو تذمر
مرتفعة	.550	3.88	أقبل كل نقد أو ملاحظة وأعمل على الاستفادة منها
<b>مرتفعة</b>	<b>.4410</b>	<b>3.7738</b>	<b>بعد السلوك الحضاري</b>
مرتفعة	.801	3.57	أفاعل بإيجابية مع كل التغيرات التي تحدث بالمؤسسة
مرتفعة	.640	3.93	أقدم الاعتذار إذا ما أخطأت في حق أحد ما
مرتفعة	.692	3.64	أسعى قدر المستطاع إلى إظهار السلوك التكيف والتحمل
مرتفعة	.379	3.95	أبادر بتقديم المبادرات لتحسين أداء العمل وتطويره
<b>مرتفعة</b>	<b>.2889</b>	<b>4.0111</b>	<b>بعد وعي الضمير</b>
مرتفعة	.550	4.12	أقوم بمهامي على أكمل وجه حتى في

			غياب الرقابة الإدارية
مرتفعة جدا	.613	4.22	التزم بالقانون الداخلي للمؤسسة وأحرص على تطبيقه واحترامه
مرتفعة	.878	3.90	استغل كامل وقتي في أداء العمل وأتجنب مضيعات الوقت
مرتفعة	.395	4.12	التزم بالحضور اليومي وفي الوقت المحدد للعمل
مرتفعة	.532	3.76	أساهم في حل المشكلات بتقديم مختلف الحلول والمقترحات كلما أمكن
مرتفعة	.492	3.95	احترم العادات والثقافات السائدة في المؤسسة وأدافع عن سمعتها
مرتفعة	<b>0.262</b>	<b>3.96</b>	<b>الإجمالي</b>

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان وباستخدام (spss) من خلال الجدول أعلاه فإن إجابات العينة تحظى بدرجات أهمية موافق، إذ بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارة هذا المحور (3.96) بدرجة موافقة كبيرة، أي أن آراء أفراد العينة تتفق على أهمية تطبيق المواطنة التنظيمية في أنشطتهم. مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة حسب العينة المستجوبة يسودها التكافل والتعاون والانسجام والبعد الثقافي نحو العمل بإخلاص في إطار التكامل الوظيفي.

- بعد الإيثار: جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط (4.14) وانحراف (0.98) وبدرجة موافقة كبيرة حيث احتلت العبارة رقم (15) المرتبة الأولى بمتوسط (4.09) وانحراف (0.582) ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة حسب العينة المستجوبة يسعون جاهدين إلى تجنب إثارة المشاكل في العمل والحرص على اتخاذ التدابير الوقائية قبل حدوثها من خلال تجاربهم والاستشارة بزملائهم، أما العبارة رقم (16) فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور، إذ بلغ

متوسطها الحسابي (3.52) وانحراف (1.065) ورغم ذلك فإن درجة الموافقة كبيرة، وهذا يدل على انتشار المبادرات الفردية في العمل من خلال العمل التطوعي لمساعدة العاملين وتخفيف العبء عنهم كل في مجال.

- **بعد وعي الضمير:** جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي يساوي (4.0111) وانحراف معياري يساوي (0.28897) وبدرجة موافقة كبيرة، حيث احتلت العبارة (30) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.550)، فسيادة الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة والحرص على تطبيقه واحترامه يؤدي إلى الانضباط والمسؤولية في أداء العمل، أما العبارة رقم (33) فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.76) وانحراف معياري (0.532) وبالتالي فالعاملين يساهمون في حل المشكلات بتقديم مختلف الحلول والمقترحات كلما أمكن، وهذا يبرر روح التعاون والمشاركة في بعض أنشطة المؤسسة، مما يعزز انتمائهم الوظيفي.

- **بعد الكياسة:** جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط (3.994) وانحراف معياري (0.436) وبدرجة موافقة كبيرة، حيث احتلت العبارة 30 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.053)، من خلال تكريس الكثير من الجهد والطاقة لأداء عملهم بكل مسؤولية تجاه أنفسهم واتجاه مؤسساتهم، ويعزز هذه النتيجة روح التكافل والتضامن بمسؤولية أخلاقية قبل أي شيء.

- **بعد الروح الرياضية:** جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.5439) وبدرجة موافقة كبيرة، حيث احتلت العبارة 21 المرتبة الأولى بمتوسط (4.19) وانحراف (0.634)، فالعامل يستغل أكبر وقته للعمل على أحسن وجه، أما العبارة رقم 23

فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور، إذ بلغ متوسطها (3.57) وانحرافها (1.016) وبدرجة كبيرة بالقيام بالمهام الموكلة له دون شكوى أو تنمر.

- **بعد السلوك الحضاري:** جاء في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي يساوي (3.7738) وانحراف معياري (0.44107). ودرجة موافقة كبيرة، حيث احتلت العبارة 28 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.379)، فالعمال يبادرون إلى تقديم المبادرات لتحسين أداء العمل وتطويره من خلال التكوين المقدم لهم والحوافز المعطاة لهم يسعون دائما لتقديم الأفضل في الأداء، أما العبارة رقم 25 فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور، إذ بلغ متوسطها (3.57) وانحراف معياري (0.801) ودرجة موافقة مرتفعة أيضا ورغم ذلك فالعمال يرون التفاعل بإيجابية ضعيف مع كل التغيرات التي تحدث بالمؤسسة والسبب مركزية الإدارة والقرارات بها لأنها فرعا تابعا للمجمع أم البواقي.

### 3.3 اختبار فرضية الدراسة

اختبار الفرضيات الفرعية: يمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

الجدول 4: نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوظيف الفعال على المواطنة التنظيمية

الأبعاد	R	R <sup>2</sup>	B	T	sig
بعد الاستقطاب	.661	.437	0.061	5.572	.000
بعد الاختيار	.277	.077	.277	1.823	.076
بعد التعيين	.311	.097	.311	2.072	.045

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستقطاب الموارد البشرية على المواطنة التنظيمية للعاملين.



إن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.437) أي أن الاستقطاب تفسر ما قيمته 43.7% من التغيرات الحاصلة في المواطنة التنظيمية، كما بلغت قيمة معادلة الانحدار البسيط (B) (0.061) فالتغير بوحدة واحدة في تطبيق هذا البعد يؤدي إلى التغير في مستوى المواطنة التنظيمية بقيمة (0.061) وقد أكدت قيمة t معنوية هذا التغير والتي بلغت (5.572) عند مستوى (0.000) وهذا يعني أن كلما زاد اهتمام المؤسسة بمعايير استقطاب الموارد البشرية، كلما أدى ذلك إلى تنمية المواطنة، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب على المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاختيار الموارد البشرية على المواطنة التنظيمية للعاملين.

حسب معطيات الجدول أعلاه فإن النتائج الإحصائية تشير إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.077) أي أن الاختيار تفسر ما قيمته 7.7% من التغيرات الحاصلة في المواطنة التنظيمية، كما بلغت قيمة ميل معادلة الانحدار (B) (0.277) وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في تطبيق هذا البعد يؤدي إلى التغير في مستوى المواطنة التنظيمية بقيمة (0.277)، وقد أكدت قيمة t معنوية هذا التأثير والتي بلغت (1.823) عند مستوى (0.076) وهذا يعني أنه كلما زاد اهتمام المؤسسة بتطبيق معايير الاختيار كلما أدى ذلك إلى تنمية المواطنة التنظيمية، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاختيار على المواطنة التنظيمية عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتعيين الموارد البشرية على المواطنة التنظيمية للعاملين.

تشير النتائج الإحصائية إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.097) أي أن تعيين الموارد البشرية يفسر ما قيمته (7.9%) من التغيرات الحاصلة في المواطنة التنظيمية، أما (B) (0.311) فالتغير بوحدة واحدة في تطبيق هذا البعد يؤدي إلى التغير في مستوى المواطنة بقيمة (0.311)، وقد أكدت قيمة  $t$  معنوية هذا التأثير والتي بلغت (2.076) عند مستوى (0.045)، وهذا يعني أنه كلما زاد اهتمام المؤسسة بعملية التعيين كلما أدى ذلك إلى تحسين وتنمية أداء عمالها، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التعيين على المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوظيف الفعال للموارد البشرية على المواطنة التنظيمية للعاملين بالمجمع الشرقي للدواجن وحدة الحروش بسكيكة.

الجدول 5: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

sig	قيمة f	$R^2$	R	المتغير التابع	المتغير المستقل
.00	10.19	.446	.668	المواطنة التنظيمية	التوظيف الفعال

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**.

يشير معامل التحديد من أن نسبة المفسر لأبعاد التوظيف الفعال في المواطنة التنظيمية بلغت (0.446) وهي نسبة جيدة تدل على أن 44.6% من الاختلافات الكلية في المواطنة التنظيمية تتحدد من خلال أبعاد التوظيف الفعال، والنسبة المتبقية تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في الدراسة أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، فضلا عن ذلك بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (10.161) وهي معنوية عند مستوى (0.05). وهذا يدل على أن نموذج الانحدار

مقبول تفسر بين التوظيف الفعال والمواطنة التنظيمية بمستوى معنوية (0.000)، وبناء على ذلك فإن النتيجة تؤكد صحة وقبول الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية، بمعنى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف الفعال على المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالمجمع الشرقي للدواجن وحدة الحروش بسكيكدة.

#### 4. خاتمة:

إن ما طرحه الدراسة من آفاق وتحديات من شأنها توسيع نطاق النشاط البشري، جاءت الدراسة تجسيدا لرؤية عمال المجمع الشرقي للدواجن وحدة الحروش بسكيكدة حول تطبيق أبعاد التوظيف الفعال وتأثيرها على المواطنة التنظيمية.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة مايلي:

- أثبتت نتائج الدراسة على أهمية عالية لأبعاد التوظيف الفعال، مرتبة كالتالي: الاستقطاب وبدرجة مرتفعة، ثلثها الاختيار وبدرجة عالية، وأخيرا بعد التعيين كانت بدرجة ضعيفة، فعموما فإن المؤسسة لا يتبنى التوظيف الفعال بشكل كبير، والتي تطبق في مختلف الأنشطة بين العمال، وهذا ما كان واضحا من خلال عدم تقبل أفراد عينة الدراسة اتجاه مدخل أو متغير التوظيف الفعال بوسط (2.7853)؛

- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن مستوى المواطنة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة مرتفع، وجاء ترتيب محدداته كالتالي: الإيثار وبدرجة مرتفعة، ثم بعد الضمير وبدرجة مرتفعة أيضا، وبعدها بعد الكياسة وبدرجة مرتفعة، ثم الروح الرياضية وأخيرا بعد السلوك الحضري؛ إذ بلغ متوسط الإجمالي (3.96) وهي تشير إلى قبول أفراد عينة الدراسة المستجوبين إلى مدخل المواطنة التنظيمية، مما يعزز السلوك الايجابي لديهم في إطار فرق عمل موحدة الأهداف؛

- أشارت نتائج الانحدار البسيط إلى وجود تأثيرات ذات دلالة إحصائية معنوية استقطاب والاختيار العاملون بالمؤسسة ناتج عن الإجراءات المتخذة والتنظيم المحكم وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الجزئية الثانية ورفض الفرضيتين الأولى والثالثة؛

- أشارت نتائج الانحدار الخطي المتعدد إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية للتوظيف الفعال على المواطنة التنظيمية، وهذا يعني أن إدراك العاملين للتوظيف الفعال سوف يسهم في جعل المواطنة التنظيمية أكثر إيجابية للعاملين بالمؤسسة المبحوثة. وبالتالي الفرضية الرئيسية غير محققة.

في ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات منها:

- وضع آليات وإجراءات أكثر وضوحاً لتطبيق مؤشرات ومتطلبات التوظيف الفعال في المؤسسة محل الدراسة لمواكبة الاتجاهات الحديثة في العمل؛
- تعزيز محددات المواطنة التنظيمية من أجل الإسهام في رفع كفاءة العاملين أكثر بالمجمع الشرقي للدواجن وحدة الحروش؛
- ضرورة بناء ثقافة تنظيمية داعمة وممارسة الأنشطة الضرورية التي تسهم في تبني نظاماً فاعلاً لتنمية المواطنة التنظيمية وتطويرها؛
- ضرورة الاستجابة لما هو جديد للعاملين من خلال تغيير وإعادة هيكلة عمليات تطوير وتطبيق أبعاد التوظيف الفعال من أجل تفعيل علاقة العاملين بمدرائهم.
- إجراء دراسات على مستوى المؤسسة لتحديد النقائص والمجالات التي تؤثر على التوظيف الفعال لمعالجتها، وتكريس الجهود لتشجيع المواطنة التنظيمية وتعزيزها.

## 5.المراجع

1 Emanuel Muscalu, Sources of Human Resources Recruitment organization, Management and Economics, Revisit Academies ,Vol. 03, Issue. 79, 2015, p. 351.352.

2 Naga Raju Battu, Human resource management, Discovery publishing house, New Delhi, 2006, P 75.

- 3 P.Anbuoli, Human resource management, Laxmi book publication, Solapur, 2016, P104.
4. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، جدار للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.94
5. مقداد محمد، سلوك المواطنة التنظيمية: الأبعاد والمسببات والنتائج والتحديات، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد 11، 2015.
6. حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 14، 2014.
7. حواطي ربيحة، طعيبة أحمد، مساهمة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بقطاع الاتصالات لولاية الجلفة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 04، 2020.
8. بن يحي عز الدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 04، العدد 10، 2017.
9. جنات بوخمخ، ناجي بن حسين، دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة 2 وسطيف 1، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2018.
10. باصور عقيلة، على عبد الله، التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية لأراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 03، 2019.