

# إتجاهات العاملين حول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية: مديرية الخدمات الجامعية البليدة العفرون نموذجا

Employees' attitudes about the relationship between human resources management practices and organizational citizenship behavior: The Directorate of University Services Blida EL affroun, as a model

زنيي فريدة

مخبر الصناعة، التطور التنظيمي للمؤسسات والإبداع  
جامعة خميس مليانة – الجزائر

[f.Zenini@univ-dbkm.dz](mailto:f.Zenini@univ-dbkm.dz)

تاريخ النشر: 2024/05/02

بومقواس بلال\*

مخبر الصناعة، التطور التنظيمي للمؤسسات والإبداع  
جامعة خميس مليانة – الجزائر

[b.boumegouas@univ-dbkm.dz](mailto:b.boumegouas@univ-dbkm.dz)

تاريخ القبول: 2024/03/10

تاريخ الإستلام: 2024/01/08

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (توظيف الموارد البشرية، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الموارد البشرية) وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية بمديرية الخدمات الجامعية البليدة العفرون، ومن أجل الوصول لهذا الهدف تم إعداد إستبيان لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وقد تم الإعتماد على برنامج SPSS من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم الممارسات تأثيرا على سلوك المواطنة التنظيمية هو الإستقطاب والتوظيف وتقييم الأداء على التوالي في حين وجد أن هناك علاقة طردية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الأداء، سلوك المواطنة التنظيمية.

تصنيفات JEL: J25 ; M54; M53; M52; M51;

## Abstract:

The aim of the study is to determine the relationship between human resource management practices in its dimensions (recruitment, training and development, compensation, performance evaluation) and organizational citizenship behavior in the Directorate of University Services Blida El-Affroun, and in order to reach this goal, a questionnaire was prepared for the purpose of collecting data and distributing it to the members of the study sample. The SPSS program was relied upon in order to carry out the statistical analysis of this study, and the study concluded that the most important practices affecting organizational citizenship behavior are polarization, recruitment and performance evaluation, respectively, while it was found that there is a positive direct relationship between human resource management practices and organizational citizenship behavior.

**Keywords:** recruitment; training and development; compensation; performance evaluation; organizational citizenship behavior.

**Jel Classification Codes:** M51; M53; M52; M54; J25.

\* المؤلف المراسل.

# إتجاهات العاملين حول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية: مديرية الخدمات الجامعية البليدة العفرون نموذجاً

## 1. مقدمة:

تبنت الإدارة في جميع المنظمات اليوم مبدأ الإهتمام بالعنصر البشري باعتباره المورد الأعلى الذي يحقق لها انفرادها وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى في بيئة تتصف بالمنافسة الشديدة والتغير السريع، لذا فإن إدارة الموارد البشرية تعد أولوية في أي منظمة، كونها تتولى عدة مهام مهمة متعلقة بإستقطاب العاملين وإختيار الأكثر كفاءة، والقيام بالتدريب بالشكل المطلوب، وتقييم أدائهم ومكافأتهم وتعريفهم بواجباتهم وحقوقهم وكذا متابعة تنفيذ قوانين العمل والمحافظة عليهم لتحقيق الأهداف بالكفاءة حيث أضحت المؤسسات تبحث في السياسات التحفيزية التي تحت العاملين على إظهار السلوكيات الإيجابية في مكان العمل لتنمية القدرات والمهارات لتأهيل مواردها البشرية، هذه الموارد إذا تم الإهتمام بها وإعطائها كل الرعاية والعناية فإنها تقدم أفضل ما لديها، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة الذي لا يتم فقط من خلال القيام بالأدوار الرئيسية للعاملين وفق ما هو محدد في الوصف الوظيفي ولكن أيضاً عن طريق ما أمكن من الأدوار الإضافية وهو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية.

### 1.1. إشكالية البحث:

تلعب إدارة الموارد البشرية في المنظمات بكل أشكالها دوراً رئيسياً، من خلال عدة ممارسات تساهم في نجاح المنظمة من إستقطاب وتوظيف وتدريب ووضع نظام أجور عادل وتقييم الأداء حيث تسهم كل الممارسات في تقديم أداء أفضل للعامل من خلال الدور الذي يؤديه وفق ما خطط له في الوصف الوظيفي أو من خلال الدور التطوعي الذي يكشف عنه العامل والذي يعد نقطة إرتكاز غرضه تحقيق أهداف المنظمة.

إن القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة جداً، تجمع في مجملها على أهمية الإختيار والتدريب والمحافظة على الموظفين وتعويضهم وغيرها من الأساليب التي تسعى إلى تطوير الأداء وفعالية العنصر البشري وكسب ولائه لتحقيق أهداف المنظمات.

لذا نسعى في بحثنا هذا إلى معالجة موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية في قطاع حيوي وهو قطاع الخدمات الجامعية الذي يسعى من خلال موظفيه وعماله لتقديم أفضل الخدمات لفئة الطلبة حيث ستجرى الدراسة على عينة من موظفي مديرية الخدمات الجامعية البليدة العفرون، على ضوء ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية الخدمات الجامعية العفرون عند مستوى دلالة احصائي 5%.

### 2.1. الأسئلة الفرعية: بناء على الإشكالية الرئيسية فإنه تم تقسيم التساؤل الرئيسي إلى أسئلة فرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستقطاب والتوظيف وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة 0,05 لدى أفراد المؤسسة قيد الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة 0,05 لدى أفراد المؤسسة قيد الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعويضات وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة 0,05 لدى أفراد المؤسسة قيد الدراسة؟

— هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة 0,05 لدى أفراد المؤسسة قيد الدراسة؟.

2.1 فرضيات البحث: ضمن متطلبات الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة، تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الإستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الأداء) وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة 0,05. ويتفرع منه أربع فرضيات فرعية:

— الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستقطاب والتوظيف وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة 0,05 لدى أفراد المؤسسة قيد الدراسة؛

— الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة 0,05 لدى أفراد المؤسسة قيد الدراسة؛

— الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعويضات ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة 0,05 لدى أفراد المؤسسة قيد الدراسة؛

— الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء الموارد البشرية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة 0,05 لدى أفراد المؤسسة قيد الدراسة.

3.1 أهداف البحث: يمكن تلخيص أهداف الدراسة فيما يلي:

— تحديد مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في المديرية؛

— المساهمة في معرفة مستوى ممارسات سلوك المواطنة التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛

— الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية البلدية العفرون؛

— طرح بعض التوصيات والإقتراحات بناء على نتائج البحث بجانبها النظري والتطبيقي.

4.1 أهمية البحث: يكتسب هذا البحث أهميته من أهمية الموضوع من خلال الإلمام في تعميق المعرفة العلمية لتغيري البحث بالاعتماد على البحث والتحليل لأهم الآراء التي تناولت متغيرات البحث .

5.1 منهج البحث والأدوات المستخدمة

❖ مجتمع وعينة البحث: تمثل مجتمع دراستنا في عمال وموظفي مديرية الخدمات الجامعية البلدية العفرون، ولبلوغ غايات الدراسة كانت العينة عشوائية ممثلة في (60) عامل وموظف، وزعت إستمارات إستبيان التي إسترجع منها (50) وكانت (50) إستمارة صالحة للمعالجة الإحصائية.

❖ منهج البحث: إعتدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة المشكلة المتعلقة بالموضوع المراد البحث فيه وهذا لكون المنهج الوصفي يعتبر ملائما لوصف الظاهرة ويستخدم من أجل الحصول على حقائق وبيانات مع تفسير لكيفية ارتباطها بمشكلة الدراسة ولذا قمنا بعملية المسح المكتبي من خلال الكتب والمجلات والأطروحات لغرض جمع المعلومات المتعلقة بمحاور الدراسة كما أعدنا إستبيان قسم الإستبيان إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية بمتغيراته (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الرتبة الوظيفية).

المحور الثاني: يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية، ويتكون من 27 فقرة موزعة على أربعة أبعاد.

# إتجاهات العاملين حول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية:

## مديرية الخدمات الجامعية البليدة العفرون نموذجاً

المحور الثالث: يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية، ويتكون من 28 فقرة موزعة على خمسة أبعاد.

كما تم استخدام مقياس ليكرت LIKERT الخماسي كأداة للقياس، حيث يسمح هذا المقياس للمجيب بتحديد درجة موافقة أو عدم موافقته على عبارات الإستبيان وبغرض التحليل الإحصائي إستخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS

**6.1 هيكل البحث:** تم تقسيم البحث إلى ثلاثة أقسام، أولها لعرض المفاهيم الأساسية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وثانيها للمفاهيم الأساسية حول سلوك المواطنة التنظيمية، في حين خصص القسم الثالث للدراسة التطبيقية.

## 2. الإطار النظري

### 1.2 ممارسات إدارة الموارد البشرية

#### 2.1.1 مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية

ظهرت مفاهيم متعددة لممارسات إدارة الموارد البشرية نتيجة للتغيرات التي طرأت على هذه الممارسات في الآونة الأخيرة كما تباينت وجهات نظر الباحثين والمتخصصين بهذا المجال إلا أنهم إتفقوا على أهميتها ومن التعاريف نورد ما يلي: عرفت على أنها "مجموعة من الأنشطة والوظائف والعمليات المتميزة والمترابطة والتي يتم توجيهها إلى جذب الموارد البشرية للمنظمة وتطويرها والحفاظ عليها (أو التخلص منها)". (علاوي وعبد السادة، 2002، صفحة 87)

عرفت كذلك على أنها "ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية". (جربوعة، 2018، صفحة 22) من التعاريف أيضا أنها "مجموعة متكاملة من المهام والنشاطات الإدارية التي تهتم بالتوظيف والتطوير والمحافظة على القوى العاملة المؤهلة بطرق تساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية". (العواسا وجواد، 2020، صفحة 13)

وأیضا "هي مجموعة من السياسات والممارسات التي تنطوي عليها تنفيذ جوانب العاملين، من حيث وصف أعمالهم التوظيف، الاختيار، التقييم، التدريب وتطوير الكفاءات. كما أنها عملية تحليل وإدارة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية لضمان تحقيق أهدافها الإستراتيجية". (بوزورين، 2017، صفحة 3)

عرفها الباحثان على أنها مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تهدف إلى الإستخدام الأمثل والفعال للمورد البشري من خلال جذبه وتطويره والحفاظ عليه بهدف تحقيق أهداف العاملين والمنظمة.

#### 2.1.2 أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

من خلال التعاريف التي عرضناها نجد تباينا جليا بين الباحثين حول مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية لذا سندرج بعض الممارسات والتي نرى أنها أثبتت جداتها على المستوى العملي ومن هذه الممارسات نذكر ما يلي:

❖ **توظيف الموارد البشرية وإستقطابها:** تعد ممارسة التوظيف من الوظائف الهامة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وتركز هذه الممارسة على توفير الموارد البشرية المخطط لها من قبل المنظمة في إطار تخطيط الموارد البشرية وتتضمن الوظيفة وظائف فرعية متكاملة تشمل استقطاب مرشحين لشغل الوظائف سواء كان ذلك استقطابا داخليا أو خارجيا من المنظمة واختيار أفضل المرشحين المؤهلين من بين المتقدمين المتاحين الأكثر ملائمة والأرجح لأداء الوظيفة بنجاح عن طريق أساليب متعددة للإختبارات ، ليشمل في الأخير التعيين الذي يعد الخطوة الأخيرة من مراحل التوظيف، إلى جانب إتخاذ ما يلزم من تهيئة وإدماج الموظفين الجدد مع بيئة العمل على أن تتوافق وتكيف المنظمة مع توقعات العاملين (الموسوني، 2008، صفحة 32).

❖ **تدريب الموارد البشرية وتطويرها:** يلعب التدريب والتطوير دورا مهما وفعالا في نجاح المؤسسة، فهو يعبر عن مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تهدف إلى تطوير أو تغيير قدرات ومهارات ومعارف وسلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة بغرض التكيف مع أساليب العمل الحديثة ما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء (غيدة، 2012، صفحة 83)، ويختلف التدريب عن التطوير على اعتبار أن التدريب هو عملية تعليم الأفراد الجدد أو الحاليين مهارات محددة يحتاجونها لأداء وظائفهم وهذا ما يساعدهم على تصحيح أوجه القصور في أدائهم الوظيفي أما التطوير فهو محاولة لتزويد الأفراد القدرات والمهارات لأداء الوظائف التي تحتاجها المنظمة في المستقبل (muslim & naser, 2021).

❖ **التعويضات:** حظيت التعويضات (الأجور والرواتب) بأهمية كبيرة من قبل الباحثين كونها أداة مهمة لتحسين الأداء وتحريك طاقات الأفراد وقدراتهم للتطور. (shelash & shdefat, 2016). وهي تمثل ما يتلقاه الأفراد العاملين في المنظمة مقابل جهودهم وقيامهم بأعمالهم وتقديم الخدمات. (عفاف، 2020، صفحة 47) حيث يشمل مصطلح التعويضات جميع المكافآت المقدمة للعاملين ويمكن أن تأخذ شكل التعويض المالي المباشر (الأجور والرواتب، العمولات والمكافآت) وشكل التعويضات المالية غير المباشرة وهي جميع المكافآت التي لا تدخل في التعويض المالي المباشر مثل (الإجازات المدفوعة الأجر الإجازات، العطل المرضية) بالإضافة إلى نوع ثالث من التعويضات وهي درجة الرضا الذي يتلقاه العامل من وظيفته أو من البيئة المحيطة التي يعمل فيها. (Wayne Mondy & Martocchio, 2016, p. 27)

❖ **تقييم أداء الموارد البشرية:** يعرف على أنه العملية الإدارية التي تقوم بها المنظمة بهدف قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين خططت له المنظمة مسبقا، وتتجلى أهميته في تحسين مستوى الإنجاز لدى الفرد وكذا تحديد إمكانياته المتوقعة إستغلالها، وللحكم على الأداء وجب توفر معايير حيث تعد الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم على أدائه، وتتجلى أهميته في تحسين مستوى الإنجاز لدى الفرد وكذا تحديد إمكانياته المتوقعة إستغلالها. (جميل، 2015، الصفحات 75-76)

### 3. الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية

سنحاول في هذه الفقرة التعرف على سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تعد من أهم وأفضل السلوكيات التي تساعد المنظمات الحديثة لمواكبة الحداثة والتطوير والتغيير المتسارع.

#### 1.3 تعريف سلوك المواطنة التنظيمية وأهميتها بالنسبة للمنظمات

إن سلوك المواطنة التنظيمية هو ترجمة للمصطلح الإنجليزي ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR وقد تنوعت الدراسات التي إهتمت بشأنه، وتعتبر دراسة (Organ & Bateman 1983) أول من استخدم هذا المصطلح (الأزهاري والباي، 2021، صفحة 864). كما أنه يلعب دورا مهما في تحسين الأداء والرضا الوظيفي وهو عامل أساسي لبقاء المنظمة

ويمكن أن يعزز الأداء الفعال للمنظمة ويعظم كفاءتها، وهو يضطلع بدور حيوي في تقدم ونمو المنظمة (غالي وأمانة، 2015، صفحة 277)، وفيما يلي عرضاً لأهم التعريفات التي عرفت مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

يعرفها Organ and Lingl: على أنها "المساهمة الفردية التي يقوم بها الفرد العامل ولا يكافئ عليها وغير مجبر على تنفيذها من قبل المشرفين أو متطلبات العمل". (الريالات، 2019، صفحة 27)

كما عرفت على أنها "سلوك طوعي يقوم به الفرد في المنظمة بمحض إرادته دون تكليف رسمي وبعبدا عن المهام المحددة له في الوصف الوظيفي، وهذا السلوك نابع من حيوية ضمير الشخص ودون إنتظار لمقابل ما، وما يبني عليه عموما

## إتجاهات العاملين حول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية:

### مديرية الخدمات الجامعية البلدية العفرون نموذجاً

تحسين الأداء وفعالية المنظمة إيجاباً" (الزعيبي، 2022، صفحة 769) من التعاريف التي وردت أنه "نشاط إختياري يتسم بطابع الطوعية ولا يتعدى الواجبات الرسمية المحددة، ويتضمن اشارات تحمل معاني إثارية أو تعاونية لا يتطلبها التوصيف الوظيفي الرسمي للتنظيم، وبالتالي لا يترتب عليه مكافأة أو عقاب، ومع ذلك فإنه ضروري لأي منظمة لتحقيق النجاح التنظيمي والإرتقاء بمستوى الأداء الإجمالي والمحافظة على التوازن الداخلي للتنظيم من خلال مساهمته بتشجيع الآلة الاجتماعية وتوفير المرونة اللازمة للعمل في إطار المواقف الطارئة والأزمات" (أبوجاسر، 2010، صفحة 33).

كذلك نجد من التعاريف على أنه "ذلك النشاط أو الإجراء الذي يمارسه الأفراد في المنظمة والذي يتجاوز التوقعات الرسمية لمتطلبات وظائفهم والتي تعتمد مثل هذه السلوكيات على الثقافة التنظيمية المحفزة" (العزام، 2015، صفحة 110).

من خلال التعاريف التي أوردناها نجد أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يشتمل على مجموعة خصائص هي:

- سلوك تطوعي منشأه التلقائية والعفوية من الفرد؛
- لا يتضمنه الوصف الوظيفي أي سلوك يمارسه الافراد والتي تتجاوز متطلبات الدور الرسمي يتعدى قيام الفرد بالدور الرسمي إلى أدوار أخرى تسهم في فعالية المنظمة؛
- لا ينظر فاعله لمزايا مادية أو تحفيزية من المنظمة ولا يعاقب على تركه؛
- نوع من أنواع السلوك التطوعي تحرص المنظمات على إنخراط العمال فيه لما له من دور في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة؛
- على الرغم من كونه سلوكاً تطوعياً فنجد العديد من المنظمات تحرص على تشجيع انخراط العاملين فيه لما له من أهمية في تحقيق أداء تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية وتعمل على تحقيق نتائج أفضل تنعكس على الأداء الكلي للمؤسسة تنظيمي متميز.

### 2.3 أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في منظمات الأعمال

يمكن إبراز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في الأداء الكلي للمنظمة من خلال النقاط التالية: (أبو عساف و مرعي، 2019، صفحة 214)

- يمد الإدارة بوسائل التفاعل بين الأفراد في المنظمة مما يؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة؛
- مع تحديات ندرة الموارد بالمنظمات فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها ورسالتها ورؤيتها وإستراتيجيتها؛
- يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشاكل؛

### 3.3 أبعاد المواطنة التنظيمية

أشارت الدراسات إلى وجود مجموعة من الأبعاد ولكن الأبعاد الأكثر شيوعاً هو نموذج اورجان (Organ 1988) ذو الأبعاد الخمسة (الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) والتي تعد الأكثر تناولاً من قبل الباحثين. (محمد طحطوح،، 2016، صفحة 34) وسيتم تناول خمساً من تلك الأبعاد بما يتفق مع دراستنا وهي كمايلي:

❖ الإيثار (Altruism): وهو نمط من السلوك يقوم به العامل أو الموظف لمساعدة الآخرين الذين من حوله (زملاء العمل، رؤساء، زبائن) بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل داخل المنظمة وهي تأخذ أشكالاً (المساعدة في الظروف الإستثنائية، الإستغناء عن قسط من الإجازات للآخرين، المصالحة بين زملاء العمل). (نجم وكريم، 2018، صفحة 315)

❖ اللباقة واللفظ (Courtesy): وهو يعكس مدى فهم الموظفين للمشاكل التي قد يواجهها الزملاء، وتقديم النصائح والمشورة والتوجيه، وتجنب الاتصال المباشر مع الزملاء واتخاذ الإجراءات التي تؤثر عليهم، واحترام رغباتهم وآرائهم قبل اتخاذ القرار. (الحسيني، 2019)

❖ الروح الرياضية (Sportsmanship): يشمل الاستعداد لتحمل الظروف من دون تدمير وشكوى، وتجنب الشكاوى والتدمير من الأمور الصغيرة أو الوهمية. كما يشمل أيضا السلوك الاختياري الذي يهدف إلى منع حدوث مشاكل متعلقة بالعمل مع فريق العمل. ويمكن أن يشمل أيضا المشاركة المسؤولة في حياة المؤسسة (Kang, Byun, Law, Seo, & Ferris, 2020, p283)

❖ السلوك الحضاري (Civicvirtue): يشير هذا البعد إلى مشاركة العاملين بصفتهم أعضاء في التنظيم في مهام ونشاطات تخص المنظمة كحضور الاجتماعات الرسمية، وتتجلى ممارسات السلوك الحضاري للعامل في المشاركة البناءة في مهام ونشاطات المؤسسة غير الرسمية وفي المجل هو إظهار ولوشئي قليل من إهتمام الفرد بالمنظمة. (ونوغي، 2021، صفحة 96)

❖ وعي الضمير (Conscientiousness): ويعني هذا البعد سلوك الموظف التطوعي والإختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته، من خلال التطوع وإبداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه، والمساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في المؤسسة. (حنيش، الباي، و بن علي، 2019، صفحة 470)

#### 4. الدراسة الميدانية

##### 1.4 اختبار ثبات أداة الدراسة

أما في تقدير ثبات الدراسة إعتدنا على معامل ألفا كرونباخ (ALPHA CRONBACH) لبيان مدى إتساق الداخلي للعبارات المكونة للمقاييس التي إعتدناها في دراستنا والتي كانت على النحو التالي:

الجدول 1: معاملات الثبات لمجاور الدراسة بإستخدام ألفا كرونباخ

| الأبعاد                                    | عدد العبارات | معامل الثبات (ألفا كرونباخ) |
|--------------------------------------------|--------------|-----------------------------|
| محور ممارسات إدارة الموارد البشرية البشرية | 27           | 0.94                        |
| محور سلوك المواطنة التنظيمية               | 28           | 0.94                        |
| الإتجاه العام                              | 55           | 0.92                        |

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات SPSS25

بالنظر إلى النتائج المسجلة أعلاه يتن لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت عالية بلغت 0.92، وسجلت معامل 0.94 لكل محور وهي نسبة ثبات عالية، هذا ما يعني أن أداة عبارات الإستبيان تتسم بالتناسق الداخلي والموثوقية وهذا ما يجعلها صالحة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

## إتجاهات العاملين حول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية: مديرية الخدمات الجامعية البليدة العفرون نموذجاً

### 2.4 تحليل النتائج

في هذا المحور سيتم قياس كل توزيع العينة حسب البيانات الشخصية وأيضاً مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية باستخدام التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، وبعدها اختبار الفرضيات ومناقشة نتائجها.

#### 1.2.4 توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

سنتناول تشخيص وتحليل البيانات الشخصية من خلال متغيراته الأساسية، حيث توصلنا بعد معالجة البيانات إلى

النتائج التالية:

الجدول 2: وصف أفراد عينة الدراسة

| النسبة % | التكرارات | السن            | النسبة % | التكرارات | الجنس                         |
|----------|-----------|-----------------|----------|-----------|-------------------------------|
| 44,0     | 22        | 40-30 سنة       | 58,0     | 29        | ذكر                           |
| 44,0     | 22        | 49-41 سنة       | 42,0     | 21        | انثى                          |
| 12,0     | 6         | 50 سنة فأكثر    | النسبة % | التكرارات | المؤهل العلمي                 |
| النسبة % | التكرارات | الخبرة المهنية  | 28,0     | 14        | ثانوي فأقل                    |
| 8,0      | 4         | أقل من 05 سنوات | 18,0     | 9         | تكوين مهني                    |
| 46,0     | 23        | 10-05 سنوات     | 46,0     | 23        | جامعي (ليسانس-ماستر)          |
| 30,0     | 15        | 15-11 سنة       | 8,0      | 4         | دراسات عليا (ماجستير-دكتوراه) |
| 16,0     | 8         | أكثر من 15 سنة  | النسبة % | التكرارات | المستوى الوظيفي               |
|          |           |                 | 36,0     | 18        | عامل مهني                     |
|          |           |                 | 40,0     | 20        | موظف                          |
|          |           |                 | 24,0     | 12        | منصب عالي                     |

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية.

ويمكن إيجاز أهم الخصائص التي تميز بها أفراد العينة دون الحاجة إلى سرد التفاصيل حيث أن الجدول 2 يوضح ذلك بالتفصيل: نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 58 % وهي أكثر من نسبة الإناث التي بلغت 42% أما فيما يخص العمر فكانت أكبر نسبة للأفراد للفئتين (40-30 سنة) و(49-41 سنة) بنسبة 44% لكل فئة عمرية أما المؤهل العلمي كانت أكبر نسبة لحملة شهادة الليسانس والماستر من الجامعيين بنسبة والتي بلغت 46 %، وفيما يخص الخبرة المهنية تركزت بين (5-10 سنوات) 46 %، أما المستوى الوظيفي فكانت للموظفين الذين لا يشغلون مناصب عليا من رؤساء مصالح ومدراء بنسبة 40%.

#### 2.2.4 تحليل نتائج أسئلة المحاور

❖ تحليل إجابات المتغير المستقل: يمثل الجدول الموالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير.

جدول 3: تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الأول

| أرقام الفقرات | العبارات                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---------------|----------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| [07-01]       | استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها | 3,57            | 1,11              | متوسطة        |
| [15-08]       | تدريب الموارد البشرية وتطويرها   | 3,68            | 1,03              | مرتفعة        |
| [21-16]       | التعويضات                        | 2,86            | 1,31              | متوسطة        |
| [27-22]       | تقييم أداء الموارد البشرية       | 3,14            | 1,21              | متوسطة        |
|               | ممارسات إدارة الموارد البشرية    | 3,31            | 1,17              | متوسطة        |

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات Spss25.

- أثبتت الدراسة الميدانية وكما هو ملاحظ في الجدول أن درجة ممارسات إدارة الموارد البشرية كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي: 3.31 وبإنحراف معياري قدره: 1.17
- ودلت نتائج بعد استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.57 والانحراف المعياري 1.11
- كما تشير المعطيات الواردة في الجدول إلى أن إجابات المبحوثين نحو التدريب والتطوير كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.68 وبإنحراف معياري 1.13 وبناء على هاته النتائج تعني إجابات أفراد العينة كانت تميل إلى الإتفاق حول التدريب والتطوير، ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام مديرية الخدمات الجامعية بتدريب وتطوير مواردها البشرية بغرض تحسين الأداء من خلال إجابات أفراد العينة التي إتفقت على حرص المؤسسة على تصميم برامج تدريبية تراعي فيها الإحتياجات التدريبية ومواكبة المستجدات مع الإستعانة بخبرات من خارجها لتدريب مواردها البشرية.
- أما فيما يخص بعد التعويضات فكانت الإجابات متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.86 والانحراف المعياري: 1.31 مايدل على أن مستوى التعويضات المقدمة لا ترقى للمستوى المطلوب بالمقارنة ما يحصل عليه العمال في قطاعات أخرى ولكونه لا يعكس الجهد المبذول.
- كما يلاحظ أن الوسط الحسابي العام الذي يعود على ممارسة تقييم الموارد البشرية بمتوسط حسابي قدره 3.14 وانحراف معياري بقيمة 1.17 وبناء على هاته النتائج كان اتجاه العينة يشير الى محايد، وهذا يشير الى قلة اهتمام مديرية الخدمات الجامعية بتقييم مواردها البشرية وهذا قد يؤثر على أدائهم وسلوكياتهم في العمل.

#### ❖ تحليل إجابات المتغير الثابت

جدول 4: تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الثاني.

| أرقام الفقرات | العبارات         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---------------|------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| [06-01]       | بعد الاثارة      | 4.22            | 0.83              | مرتفعة        |
| [12-07]       | الكياسة او اللطف | 4.44            | 0.58              | مرتفعة        |
| [17-13]       | الروح الرياضية   | 4.18            | 0.78              | مرتفعة        |
| [22-18]       | السلوك الحضاري   | 4.08            | 0.73              | مرتفعة        |
| [28-23]       | وعي الضمير       | 4.40            | 0.64              | مرتفعة        |
| جميع الأبعاد  |                  | 4.26            | 0.71              | مرتفعة        |

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات 25 Spss.

من خلال الجدول الذي ورد أعلاه نلاحظ أن مستوى إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية جاء مرتفعا ومتوسط حسابي عام قدره (4.26) وبناء على ما ورد في الجدول فإن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية جاءت مرتبة كما هو موضح في الجدول (الروح الرياضية، السلوك الحضاري، بعد الإثارة، وعي الضمير، الكياسة) كما أن النتائج الظاهرة كشفت أن أغلب ممن أستجوبوا مستعدين لمساعدة الآخرين بمهمة أو تقديم الحل لمشكلة ما، وكذا في مساهمتهم في منع وقوع المشكلات التي يمكن ان يتعرض لها زملاء العمل، كما كشفوا عن قدرتهم على تقليل المضايقات التنظيمية وازهار الاحترام والمجاملة للزملاء اوقات التوتر، وإمكانية القيام بعمل اختياري يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة، وغيرها من السلوكيات وهذا دون انتظار الثناء أو المكافأة من مسؤوليهم، وعليه يمكن تفسير هاته النتائج إلى علاقات التعاون والمشاركة السائدة بين العمال والرؤساء الذي يدعم أداء المهام في المديرية.

## إتجاهات العاملين حول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية: مديرية الخدمات الجامعية البلدة العفرون نموذجاً

### 3.4 إختبار الفرضيات

#### ❖ إختبار الفرضية الرئيسية

- الفرضية الصفرية:  $H_0$  لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .
  - الفرضية البديلة:  $H_1$  يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .
- سنستعمل اختبار فيشر F الذي يختبر المعنوية للنموذج، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول 5: يوضح تحليل ANOVA

| Sig. المعنوية | F معامل فيشر | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات |                 |
|---------------|--------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|
| 0,027         | 12,866       | 0,499          | 1            | 0,499          | مربعات الانحدار |
|               |              | 0,174          | 48           | 8,354          | مربعات البواقي  |
|               |              |                | 49           | 8,853          | المربعات الكلية |

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات Spss25.

يظهر من خلال الجدول أعلاه معنوية نموذج الدراسة وذلك من خلال قيمة (F) التي بلغت 12.86 بمستوى دلالة 0.02 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها وتطبيق سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 ونقبل الفرضية البديلة.

جدول 6: يوضح معامل الارتباط بارسون

| سلوك المواطنة التنظيمية |                                              | ارتباط المتغير التابع والمستقل |
|-------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|
| مستوى الدلالة           | معامل الارتباط بارسون Corrélacion de Pearson |                                |
| 0,02                    | 0,43                                         | ممارسات إدارة الموارد البشرية  |
| 0,02                    | 0,25                                         | الاستقطاب والتوظيف             |
| 0,55                    | 0,08                                         | التدريب والتطوير               |
| 0,17                    | 0,19                                         | التعويضات                      |
| 0,04                    | 0,28                                         | تقييم أداء الموارد البشرية     |

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات Spss25.

❖ إختبار الفرضية الفرعية الأولى: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين كل من الاستقطاب و التوظيف مع سلوك المواطنة التنظيمية حيث بلغت معامل الارتباط بيرسون 0,25 بمستوى معنوية 0,02 أي نقبل الفرضية الأولى، فممارسات التوظيف والإستقطاب يمكن أن تكون محددا لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين ومحفزاً لهم والعكس صحيح، فالعمال الذين يستشعرون بتطبيق فعال لممارسة التوظيف والإستقطاب يمكن أن ينخرطوا في ممارسات تطوعية، فالسلوك التطوعي ما هو إلا ردة فعل أو عملية تبادلية بين الموظف والإدارة التي حققت بممارساتها الرضا الوظيفي.

❖ إختبار الفرضية الفرعية الثانية: أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم 04 عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التدريب والتطوير ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط 0,08 عند مستوى

معنوية 0,05، فممارسة التدريب والتطوير لا ترتقي إلى المستوى المطلوب مما يقلل من الدور الذي تلعبه في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية لذا وجب على الإدارة الإهتمام بهذه الممارسة وزيادة فعاليتها.

❖ إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: أكدت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التعويضات ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية معامل الارتباط 0,19 وعند مستوى معنوية 0,17 أي عدم معنوية الارتباط لدى العمال في المؤسسة المبحوثة.

❖ إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين تقييم الأداء ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية، معامل الارتباط بيرسون 0,28 على التوالي بمستوى معنوية 0,04 لدى العمال في المؤسسة المبحوثة، فممارسات تقييم الأداء يمكن أن تكون محفزا للموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية والعكس صحيح، فالعمال الذين يستشعرون بتطبيق تقييم الأداء الذي يعكس الجهد المبذول يمكن أن ينخرطوا في ممارسات تطوعية.

## 5. خاتمة

في ختام هذه الورقة البحثية وبعد استعراضنا لأهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية وإسقاطها على مديرية الخدمات الجامعية البلدية العفرون، خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك درجة عالية من سلوك المواطنة التنظيمية لدى مفردات العينة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العاملين في مديرية الخدمات الجامعية البلدية العفرون يتعاونون فيما بينهم ويبادرون في حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل ويعملون بدرجة عالية من الإثارة والروح الرياضية ووعي الضمير مما أدى إلى ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية.
- وجود علاقة ارتباطية طردية معنوية متوسطة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بصفة عامة وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية 0,05.
- وجود علاقة ارتباطية طردية معنوية متوسطة بين كل من ممارسات الاستقطاب والتوظيف وتقييم الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية 0,05.
- عدم وجود ارتباط معنوي بين بعد التعويضات وبعد التدريب والتطوير وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية 0,05.

بناء على النتائج المتوصل إليها، يمكن إقتراح جملة من الإقتراحات:

- على المؤسسة محل الدراسة المحافظة والاستفادة أكثر من الاستعدادات الايجابية للعمال فيما يخص سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال تقدير الجهود المبذولة ماديا ومعنويا والسعي على توفير بيئة عمل مواتية للحفاظ على عطاء العاملين؛
- العمل على تطوير التعويضات المقدمة للعاملين في المديرية وجعلها تستجيب لتطلعات العاملين، من أجل تشجيعهم على تحسين الأداء، ووضع نظام تعويضي عادل وتبني أسس ومعايير موضوعية في منح التعويضات؛
- توفير تدريب مستمر لجميع العاملين طيلة حياتهم الوظيفية، وربط نظام الحوافز والبرامج التدريبية وجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية، بعملية تقييم الأداء؛

– مراجعة أنظمة تقييم الأداء الموارد البشرية في المؤسسة المعنية وفي قطاع الوظيفة العمومية وجعله يتضمن معايير تقييم موضوعية وواضحة بما يضمن إطلاع الموظف على نتائج تقييمه عن طريق التغذية العكسية، ما يمكن الموظفين والعمال من تعزيز نقاط القوة ومعالجة أوجه القصور وعلى ضوء ذلك يتم تصميم البرامج التدريبية طبقاً للإحتياجات؛

## 6. قائمة المراجع

- Wayne Mondy, R., & Martocchio, J. (2016). Human resource management (Vol. 14). Pearson: global edition.
- عبد المجيد نجيب نجم، وخولة صدر الدين كريم. (2018). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 08(02)، 330-307.
- Kang, S., Byun, J., Law, V., Seo, Y., & Ferris, K. (2020). Adaptation and validation of the measure of organizational citizenship behavior in collaborative learning. Knowledge Management and E-Learning : An International Journal, 280-297.
- muslim, s. s., & naser, m. s. (2021). human management and its impact on the level of job performance. journal of Economic and administrative sciences, 27(129), 55-68.
- shelash, i. s., & shdefat, a. f. (2016). impact of humain ressource management practices on employees satisfaction. international journal of academic research in accounting finance and management science, 247-286.
- العواسا، ص. إ. & جواد، ش. ن. (2020). إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا في ظل الإتجاهات العالمية المعاصرة. عمان، الأردن: دار اليازوري.
- جميل، ع. إ. (2015). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- جهان سلمان علاوي، ورؤى علي عبد السادة. (2002). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي. مجلة كلية التراث الجامعية، 34-98.
- حاقة الأزهاري، ومحمد الباوي. (2021). العدالة التوزيعية مفتاح لسلوك المواطنة التنظيمية. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 24(2)، 861.
- حريجة خسين غالي، وعبد الله أمانة. (2015). الإستقامة التنظيمية كتغير معدل بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية. المجلة العراقية الإدارية، 11(46)، 267-307.
- حميد محمد الوحشي عفاف. (2020). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين في الجامعات الحكومية (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. الإمارات العربية المتحدة: جامعة الإمارات العربية.
- زياد العزام. (2015). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية الاردن. مجلة دراسات العلوم الإدارية، 103..
- سابرين مراد نمر أبو جاسر. (2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي (مذكرة ماجستير). كلية التجارة قسم إدارة الأعمال. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- سنان الموسوني. (2008). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- صلاح الدين حنيش، حميد الباوي، وعبد الرزاق بن علي. (2019). أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الإداري العامل بمستشفى طب العيون. مجلة الباحث، 19(01)، 467-479.
- عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح. (2016). تأثير أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز جدة)، مذكرة ماجستير فص34. كلية الإدارة. جدة، المملكة العربية السعودية: جامعة عبد العزيز.
- فتيحة ونوغي. (2021). أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. البويرة: جامعة ألكلي محند أولحاج.
- فلة غيدة. (2012). إشكالية ترشيد إدارة الموارد البشرية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر، الجزائر: جامعة الجزائر3.
- فيروز بوزورين. (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس.
- كمال كاظم الحسيني. (2019). راس المال الروحي: منظور معاصر لاستنهاض سلوك المواطنة التنظيمية: من خلال الدور الوسيط للملكية النفسية. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 04(09)، 191-210.
- مصطفى جربوعة. (2018). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- مؤيد موسى علي أبو عساف، وهيثم عبد الله علي مرعي. (2019). التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الخاصة والعامه. عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.

23. نسرين صايل سلامة الريالات. (2019). أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات الخاصة الأردنية (مذكرة ماجستير). كلية الأعمال. عمان، الأردن: جامعة عمان العربية.
24. هديل زياد الزعبي. (2022). أثر التعويضات في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في البلديات. المجلة العربية للنشر العلمي، 47، 762-763.
7. الملاحق

الملاحق  
نأمل من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بدقة بوضع إشارة (X) في الفراغ الذي يوافق إختيارك مع العلم أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط، شكرا على تعاونكم .

#### الجزء الأول: المعلومات الشخصية

➤ الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

➤ السن: أقل من 30 سنة ☐  
من 30 إلى 40 سنة ☐  
من 41 إلى 49 سنة ☐  
أكثر من 50 سنة ☐

➤ المؤهل العلمي: ثانوي فأقل ☐  
مؤهل تكوين مهني ☐  
شهادة جامعية (ليسانس، مهندس، ماستر، دراسات تطبيقية) ☐  
دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) ☐

➤ الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات ☐  
من 05 إلى 10 سنوات ☐  
من 11 إلى 15 سنوات ☐  
أكثر من 15 سنوات ☐

➤ المستوى الوظيفي: عامل مهني ☐  
موظف ☐  
تقني ☐  
منصب عالي ☐  
تسمية الوظيفة: .....

#### الجزء الثاني:

تمثل الفقرات التالية مجموعة من الأسئلة متعلقة ببعدي الدراسة يرجى قراءة هذه الفقرات، ووضع علامة (X) أمام الفقرة التي تراها مناسبة والتي تعبر عن رأيك بكل موضوعية وصراحة.

أولا- ممارسات إدارة الموارد البشرية:

| الرقم                               | المتغيرات                                                                                                | اتفق تماما | أنتف | محايد | لا أنتف | لا أنتف اطلاقا |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------|-------|---------|----------------|
| أولا: ممارسات إدارة الموارد البشرية |                                                                                                          |            |      |       |         |                |
| 1.                                  | بعد إستقطاب الموارد البشرية وتوظيفها:                                                                    |            |      |       |         |                |
| 01                                  | تقوم المديرية بالإعلان عن الوظائف الشاغرة لإستقطاب أفضل الموارد البشرية وتوظيفها                         |            |      |       |         |                |
| 02                                  | يخضع جميع المتقدمين للوظائف إلى إختبارات رسمية قبل تعيينهم                                               |            |      |       |         |                |
| 03                                  | تستخدم الإدارة أساليب تحفيزية لإستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية من عدة مصادر في سوق العمل.            |            |      |       |         |                |
| 04                                  | تراعى الإدارة عند تطبيقها إستراتيجية التوظيف تنوع قدرات المتقدمين ومهاراتهم لشغل الوظائف الشاغرة.        |            |      |       |         |                |
| 05                                  | تركز الإدارة على مواصفات الوظيفة عند التوظيف (المؤهل، الخبرة، الكفاءة)                                   |            |      |       |         |                |
| 06                                  | تركز الإدارة إلى الإستقطاب الداخلي أولا عن طريق النقل أو الترقية للمن الوظائف الشاغرة                    |            |      |       |         |                |
| 07                                  | يتم إختيار الأفراد الجدد لفترة تجريبية حتى يتم التأكد من ملائمتهم لمتطلبات العمل ومن ثم تعيينهم وتثبيتهم |            |      |       |         |                |
| 2.                                  | بعد تدريب الموارد البشرية وتطويرها:                                                                      |            |      |       |         |                |
| 08                                  | يوجد في المديرية إدارة مستقلة تهتم بتدريب وتطوير الموارد البشرية.                                        |            |      |       |         |                |
| 09                                  | تصمم البرامج التدريبية وفقا لإحتياجات الموارد البشرية                                                    |            |      |       |         |                |
| 10                                  | تحرص الإدارة على الإستعانة بخبرات من خارجها لتدريب مواردها البشرية.                                      |            |      |       |         |                |
| 11                                  | تمارس الإدارة مجموعة من النشاطات الهادفة إلى تطوير مهارات موارده البشرية.                                |            |      |       |         |                |
| 12                                  | تقوم مصلحة التدريب بتقييم المدربين للتأكد من مدى إستفادتهم من الدورات التدريبية.                         |            |      |       |         |                |
| 13                                  | تؤدي الدورات التدريبية إلى رفع الإحساس للعاملين بانتمائهم للمؤسسة                                        |            |      |       |         |                |
| 14                                  | تراعى الإدارة في الدورات التدريبية مواكبة آخر التطورات والمستجدات                                        |            |      |       |         |                |
| 15                                  | لدى الإدارة برامج تدريبية فرعية تساعد العاملين على استخدام تقنية المعلومات (الإعلام الآلي، الإنترنت)     |            |      |       |         |                |
| 3.                                  | بعد التعويضات M                                                                                          |            |      |       |         |                |
| 16                                  | تناسق الأجور المدفوعة للعاملين مع الاجور الذي يتقاضاها الموظفون في المؤسسات الأخرى.                      |            |      |       |         |                |
| 17                                  | تتبنى الإدارة نظام حوافز متنوع للحفاظ على الكفاءات.                                                      |            |      |       |         |                |
| 18                                  | تطبق الإدارة سياسة تحفيز لموارده البشرية لتحقيق العدالة بينهم.                                           |            |      |       |         |                |
| 19                                  | تطبق الإدارة سياسة تحفيزية مرنة تختلف حسب واجبات الوظائف وشروط أدائها.                                   |            |      |       |         |                |
| 20                                  | تعتمد الحوافز على الحوافز المادية والمعنوية للدفع لتقديم أداء أفضل                                       |            |      |       |         |                |

## اتجاهات العاملين حول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية:

### مديرية الخدمات الجامعية البليدة العفرون نموذجاً

|    |                                                                  |  |  |  |  |
|----|------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 21 | تناسب الجوائز المقدمة للعاملين مع توقعاتهم.                      |  |  |  |  |
| 4. | بعد تقييم أداء الموارد البشرية:                                  |  |  |  |  |
| 22 | تحرص المديرية على كشف الأخطاء من خلال تقييم نقاط الضعف الداخلية. |  |  |  |  |
| 23 | أسلوب تقييم الأداء المطبق يعبر عن الأداء الفعلي للعاملين بدقة.   |  |  |  |  |
| 24 | يوجد معايير تقييم أداء الموظف واضحة.                             |  |  |  |  |
| 25 | معايير الأداء الموضوعية تحقق العدالة بين العاملين.               |  |  |  |  |
| 26 | تعتمد الإدارة على تقارير تقييم الأداء في الترقية.                |  |  |  |  |
| 27 | تركز المديرية على تقييم الأداء كأداة للتأكد من تحقيق الأهداف.    |  |  |  |  |

### ثانياً: سلوكيات المواطنة التنظيمية:

| الرقم | المتغيرات                                                                                                                                                       | اتفق تماماً | أُتفق | محايد | لا أتفق | لا أتفق إطلاقاً |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|-------|---------|-----------------|
|       | ثانياً: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية                                                                                                                        |             |       |       |         |                 |
| 1.    | بعد الإيثارة: ويشير إلى رغبة الفرد العامل في مساعدة الآخرين بمهمة أو تقديم الحل لمشكلة ما                                                                       |             |       |       |         |                 |
| 01    | أساعد زملائي للقيام بالمهام الموكلة لهم.                                                                                                                        |             |       |       |         |                 |
| 02    | أقوم بإجراء مصالحة بين زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم.                                                                                                     |             |       |       |         |                 |
| 03    | أقدم المساعدة لزملائي في العمل أي كان نوعها                                                                                                                     |             |       |       |         |                 |
| 04    | أشجع زملائي في تعلم تقنيات جديدة حتى إذا لم يطلب مني                                                                                                            |             |       |       |         |                 |
| 05    | أبادر لمساعدة الموظفين الجدد.                                                                                                                                   |             |       |       |         |                 |
| 06    | أطوع في غير أوقات العمل الرسمي لنشاطات إضافية تهم الإدارة.                                                                                                      |             |       |       |         |                 |
| 2.    | الكياسة (اللطيف): يشير إلى مدى مساهمة الفرد العامل في منع وقوع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملاء العمل                                                      |             |       |       |         |                 |
| 07    | أحرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها                                                                                                                              |             |       |       |         |                 |
| 08    | أحترم خصوصية زملائي.                                                                                                                                            |             |       |       |         |                 |
| 09    | أحرص على التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل.                                                                                                                       |             |       |       |         |                 |
| 10    | أقوم بتمرير المعلومات الضرورية لزملائي.                                                                                                                         |             |       |       |         |                 |
| 11    | أقدم الدعم المعنوي لزملائي في العمل في الأوقات صعبة.                                                                                                            |             |       |       |         |                 |
| 12    | أهتم بالحقوق الوظيفية لزملائي في العمل.                                                                                                                         |             |       |       |         |                 |
| 3.    | الروح الرياضية: وهي قدرة الفرد على تقليل المضايقات التنظيمية وإظهار الاحترام والمجاملة للزملاء أوقات التوتر                                                     |             |       |       |         |                 |
| 13    | أنظر للمشكلات التي أواجهها في عملي بموضوعية.                                                                                                                    |             |       |       |         |                 |
| 14    | أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية من دون تدمير.                                                                                                                      |             |       |       |         |                 |
| 15    | أقبل النصيحة والإرشاد من جميع زملائي.                                                                                                                           |             |       |       |         |                 |
| 16    | إذا أخطأت في حق أحد فإني أقدم الاعتذار.                                                                                                                         |             |       |       |         |                 |
| 17    | لدي القدرة على التحمل وضبط النفس.                                                                                                                               |             |       |       |         |                 |
| 4.    | السلوك الحضاري: مدى حرص الفرد على القيام بعمل اختياري يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة                                                                       |             |       |       |         |                 |
| 18    | أتابع بانتظام قراءة الإعلانات والمراسلات التي توجهها الإدارة للموظفين والرد عليها                                                                               |             |       |       |         |                 |
| 19    | أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المتعلقة بالعمل.                                                                                                             |             |       |       |         |                 |
| 20    | أقدم مقترحات بناءة تساعد على تحسين طرق العمل                                                                                                                    |             |       |       |         |                 |
| 21    | أجواب مع كل التغييرات التي تحدث في المنظمة.                                                                                                                     |             |       |       |         |                 |
| 22    | أبلغ الجهات المسؤولة عن أي مخاطر قد تلحق بالمؤسسة.                                                                                                              |             |       |       |         |                 |
| 5.    | وفي الضمير: ممارسة هذا النوع من السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسمياً من المنظمة أي القبول الطوعي لقواعد المنظمة في حالة عدم وجود رقيب ولا حسيب |             |       |       |         |                 |
| 22    | أحافظ على سمعة المؤسسة التي أعمل فيها.                                                                                                                          |             |       |       |         |                 |
| 23    | أهتم بإعلام رئيسي المباشر في العمل عندما لا أتمكن من الحضور                                                                                                     |             |       |       |         |                 |
| 24    | أحافظ على ممتلكات المؤسسة بإهتمام.                                                                                                                              |             |       |       |         |                 |
| 25    | أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والإنصراف.                                                                                                                      |             |       |       |         |                 |
| 26    | أحافظ على إستغلال الوقت وعدم تضييعه.                                                                                                                            |             |       |       |         |                 |
| 27    | أبذل ما بوسعي لتطوير مهاراتي في العمل                                                                                                                           |             |       |       |         |                 |