

## سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة

*The importance of the Organizational citizenship behavior in employees' performance improvement: A case study Mobilis -Unit Ouargla- Algeria*

رشيد مناصرية

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة قاصدي مرياح ورقلة

فريد بن خنتو

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة قاصدي مرياح ورقلة

### ملخص:

جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، حيث بعد إجراء مسح مكتبي للدراسات السابقة في الموضوع و وكذا التعرض لبعض جوانبه النظرية تم الانتقال للدراسة الميدانية من خلال الحصول على الوثائق الرسمية المتعلقة بالدراسة والمقابلة الشخصية مع بعض مسيري الموارد البشرية والاستمارة الاستبائية ومعالجتها الإحصائية، إذ تمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء للعاملين بدرجة عالية مع تأثير متوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة .

الكلمات المفتاحية : سلوكيات المواطنة التنظيمية، أداء العاملين، تحسين الأداء، المؤسسة.

### Abstract :

This study aims to determine the effect of organizational citizenship behavior on the employees' performance in mobile communications corporation, Mobilis Ouargla Unit. After the previous studies survey and the theoretical rooting of the subject, we move to the field study through access to official documents related to the study as well as personal interviews with some human resources managers in addition to a questionnaire. The collected data was processed by Excel and SPSS 19<sup>th</sup> version.

The most important results of the study were the presence with a high degree of organizational citizenship behavior in employees' performance, and a medium influence of organizational citizenship behaviors on the employees' performance of in Mobilis Ouargla Unit.

**Keywords:** Organizational citizenship behaviors, employees' performance, Performance improvement, corporation.

### تمهيد:

لطالما كان تركيز المشرفين المباشرين ومسيري الموارد البشرية على متابعة وتحسين معدلات أداء العاملين من سرعة و تكلفة وجوده الأداء دون التركيز العنصرين الآخرين لسلوك الأداء واحتمالات تطور الأداء مستقبلا، مما يقدم قراءة سطحية لأداء العامل وفي بعض الأحيان قراءة خاطئة، حيث نبهت العديد من الدراسات لعدم إغفال أهمية سلوك الأداء الذي يعتبر دائما أهم من معدل الأداء، حيث تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولت سلوك العامل داخل المؤسسة وتأثيره على أداءه من جهة وعلى تحقيق المؤسسة لأهدافها من جهة أخرى، باعتباره العامل الأهم في موارد المؤسسة وأكثرها تأثيرا في تحقيق القيمة المضافة حيث نال اهتماما من قبل الباحثين. مما سبق يمكن إبراز إشكالية البحث كما يلي:

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر سلوكيات المواطنة التنظيمية في أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة؟ وانطلاقا من هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ما هو واقع أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة؟
- ما واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة؟

- ما هي علاقة الإرتباط بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة ؟

أولاً- مفهوم أداء العاملين ومحدداته:

### 1- مفهوم أداء العاملين:

الأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء وظيفية من المسؤوليات والواجبات وفقاً للعمل المفروض أداءه من الموظف المدرب، أو قيام الموظف بواجباته الوظيفية على وجه المقبول والمحدد للوظيفة التي يشغلها،<sup>1</sup> كما يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو الجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومدبرين ومهندسين،<sup>2</sup> ويمكن اعتبار الأداء سلوكاً باعتباره الطريقة التي يؤدي بها الفرد أو الفريق، وهناك من يرى أن الأداء ناتج عن مقارنة حجم مستوى ما قام به العامل في عمله مع المنتظر القيام به كما وكيفاً، ومنه فهو يجسد مدى كفاءة الأفراد للقيام بالأعمال التي توكل إليهم خلال فترة زمنية محددة مع مراعاة كمية الجهد المبذول ومدى مطابقتها مع المواصفات الكمية والنوعية للإنتاج.

### 2- محددات أداء العاملين:

حسب نموذج " بورتر لولر Porter Lawler " فإن محددات أداء العاملين هي:<sup>3</sup>

- الجهد المبذول: المعبر عنه بدرجة حماس الفرد لأداء عمله. وقد تعتمد كمية الجهد على تقييم المكافأة (الجزء: مادياً أو معنوياً)، إذ يقاس الجهد بالناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) بالمقارنة مع الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛
- القدرات والخصائص الفردية: أي قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله وكذا الخبرات السابقة والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أي أن العامل الذي يشعر بقدراته على العمل وخبراته تدفعه للقيام بأي نشاط وأياً كان نوعه من أجل بذل جهد أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر، وهذه القدرات تتغير عبر فترات زمنية؛
- إدراك العامل لدوره الوظيفي: أي مدى إطلاع العامل بعمله بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.<sup>4</sup>

### 3- تصنيفات وسلوكيات أداء العاملين:

#### 1-3- تصنيفات أداء العاملين:

- لقد تعددت تصنيفات الأداء في المؤسسات المختلفة، وقد صنّف نظام إدارة الأداء الخاص في جامعة كارولينا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية أداء العاملين إلى التصنيفات الآتية:<sup>5</sup>
- الأداء المتميز: وهو ذلك الأداء الذي تجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي، وعادة يكون الفضل في تحقيقه عائد إلى جهود الموظف ومهاراته، فالأداء المتميز هو مجموعة سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات، بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجحون أعمالاً تتجاوز حدود معايير المؤسسة وتتفوق على ما يقدر عليه الآخرون كما ونوعاً، ويقدمون أفكاراً ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع والتميز وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتنامي للمؤسسة<sup>6</sup>؛
  - الأداء الجيد جداً: هو ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحددة ويتجاوزها في بعض الأحيان، وسببه عادة جهود ومهارات الموظف؛
  - الأداء الجيد: هو الأداء الذي يحقق توقعات العمل، وهو عائد كذلك لجهود ومهارات الموظف نفسه؛
  - الأداء دون الجيد: هو ذلك الأداء الذي يحقق بعض توقعات العمل، لكن لا يحقق الباقي، وعادة يعود سبب ذلك إلى نقص في جهود ومهارات الموظف، وأحياناً بيئة العمل؛
  - الأداء غير المرضي: هنا يفشل الأداء عادة في تحقيق توقعات العمل، أو متطلباته، ويحتاج الموظف هنا إلى إشراف مباشر، أو قد يحتاج إلى تكرار القيام بنفس العمل عدة مرات لإنجازه، وسببه جهود ومهارات العامل الضعيفة، أو بيئة العمل.

**3-2- مدخل تحسين أداء العاملين:**

يعتبر أداء العاملين من المؤشرات الأساسية في المؤسسة التي تساهم في بلوغ أهدافها إذا كان بشكل جيد وفعال ويتحقق من خلال عدة مدخل تساهم في تحسين أدائه منها ما يلي:

**3-2-1- التدريب:**

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة كما تعتبر مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين كما تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدرتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، وذلك لأن العنصر البشري شأنه في ذلك شأن عناصر الإنتاج الأخرى والأدوات والأجهزة مثلا: يحتاج إلى الرعاية والتطوير وفقا لخطط وبرامج محددة وتمثل هذه الرعاية للعامل البشري في مساعدته على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف، وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال، وصقل مهارته في تنفيذ ما يعهد إليه من واجبات ومسؤوليات،<sup>7</sup> ولا يقتصر التدريب على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة بل يجب أن يقتز هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثم نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتشتمل التغيرات في سلوك العاملين على: تغيير المعارف والمعلومات؛ تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات؛ تغيير المهارات والقدرات؛ وتكون محصلة هذا التغيير هو تحقيق نتائج إدارية للمؤسسة مثل: الإنتاجية الأعلى، والأداء الأفضل، والنظام الإداري الأحسن التي تؤدي إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح للمؤسسة.<sup>8</sup>

**3-2-2- التحفيز:**

الحوافز هي مجموعة السياسات التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المؤسسة ما دامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب، فالغاية من توفير الحوافز هو خلق الدوافع لدى الفرد للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المؤسسة، لذلك فإن مدى فاعلية الحوافز التي توفر للفرد في المؤسسة يمكن تبنيها من خلال مراقبة سلوك العاملين ومدى التزامهم بسياسات وأنظمة المؤسسة ومعدلات الأداء التي يحققونها، فعلى المؤسسة التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إنشائها، وذلك بتوفير الحوافز المناسبة، وقد تتنافس المؤسسات على توفير أفضل الحوافز لموظفيها في سبيل استقطاب الكفاءات وتنميتها والحرص على استمرارها وبقائها بنفس مستويات الأداء المطلوبة.<sup>9</sup>

**3-3- العوامل المؤثرة في أداء العاملين:**

يتحدد مستوى الأداء الفردي بتفاعل جميع العوامل المؤثرة فيه وهي متعددة، فمنها ما يتعلق بالفرد، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الخارجية ومن أهم هذه العوامل<sup>10</sup>: دافعية الأفراد؛ مناخ العمل وبيئته؛ المقدرة على أداء العمل. إن كل عامل من العوامل الثلاثة لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل، وإنما من خلال تفاعله مع المتغيرين الآخرين، وإن مستوى الأداء سيكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معا. فإذا كانت العوامل الثلاثة إيجابية، أي إذا كانت لدى الأفراد دافعية مرتفعة وقدرة عالية على العمل في بيئة مناسبة ذات مناخ منفتح، فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة، أما إذا كانت العوامل السابقة جميعها متدنية فإن محصلة الأداء ستكون منخفضة، وفي حالة تدني دافعية الأفراد مع تمتعهم بدرجة عالية من القدرات وتوفر البيئة المناسبة فإن الأداء سيكون متوسطا.

**ثانياً- ماهية سلوكيات المواطنة التنظيمية:****1- مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية :**

عرفه كل من Y. Liao،Zhang و J، J& Zhao على أنه مجموعة التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها تكون ذات فائدة للمؤسسة<sup>11</sup>، و يتضح من هذا التعريف أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي<sup>12</sup>:

- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري، طوعي ينبع من الدور الإضافي الذي يمكن أن يضطلع به الفرد في العمل؛
- أنها سلوكيات ليس الهدف منها إشباع منفعة شخصية (غرض خفي)؛
- أنها سلوكيات تشجع على الانخراط في المؤسسة ( من قبل المؤسسة )؛
- هي سلوكيات لا ينتظر الفرد مقابلها مكافأة تنظيمية كما أن الفرد لا يعاقب على عدم ممارستها وذلك للأسباب التالية<sup>13</sup>:

- أن سلوكيات المواطنة التنظيمية غالبا ما تكون دقيقة ومن الصعب قياسها، حيث أن المدير قد يلاحظ تلك السلوكيات إلا أن الربط بين هذه السلوكيات والمكافآت يكون ضعيف للغاية؛
- أن ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية قد يضر بأداء الفرد لعمله الرسمي، حيث أنه مثلا مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى إضاعة وقته و انخفاض أدائه؛
- أن سلوكيات تطوعية لا يمكن أن يعاقب الفرد إذا امتنع عن أدائها .

مما سبق يمكن القول أن هذا السلوك يمثل تلك التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو محدد رسميا في المؤسسة والذي يتميز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، و غير الخاضعة للمكافئة مباشرة والصريحة في نظام الحوافز الإداري للمؤسسة، و ذو الأهمية الكبيرة لفعالية ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، كذلك يمكن أن نلاحظ من التعريفات السابقة أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتضمن نوعين من السلوكيات<sup>14</sup>.

- سلوكيات إيجابية التي يمارسها الفرد طواعية مثلا: مساعدة الزملاء في العمل، تقديم مقترحات لتحسين أداء المؤسسة؛
- السلوكيات التي يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية وتلك السلوكيات تسمى بجودة الامتناع ومن أمثلتها : تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، عدم تحمل بعض الشاحنات البسيطة في مكان العمل.

## 2- أنماط سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تعددت أنماط سلوك المواطنة التنظيمية حيث يمكن تلخيصها كما يلي<sup>15</sup>:

- مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة الآخرين المتعبين عن العمل؛ توجيه الموظفين الجدد حتى ولو كان ذلك غير مطلوب، وكذا مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، مساعدة الرئيس أو المشرف في عمله... الخ، إن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية؛
- مساعدة الزملاء فيما يتعلق بالشؤون الشخصية، و يتضمن ذلك المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل العائلية والعاطفية... الخ؛
- مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور لا تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة مثل إرشادهم أو الإصغاء والإنصات لهم؛
- الانصياع للقيم والسياسات واللوائح التنظيمية والعمل وفقها مثل الحضور و الانصراف حسب مواعيد العمل، استخدام الموارد التنظيمية استخدام سليم... الخ؛
- اقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية من أجل جعل المؤسسة أكثر نجاحا و تميزا مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الإستراتيجيات أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات؛
- بذل جهود مضاعفة في العمل وتجنب مضبعة الوقت في أحاديث جانبية أو فترات استراحة طويلة ومتكررة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل؛
- التطوع للقيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المؤسسة كالاشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المؤسسة من الأخطار؛
- البقاء مع المؤسسة بالرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها؛
- تقديم المؤسسة للآخرين بصورة جيدة والدفاع عن المؤسسة والحديث عنها أمام الآخرين بصورة طيبة مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.

## 3- أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية:

إن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية تنبع من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام و الإدارات المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة<sup>16</sup>، ويرى الباحثون في مجال المواطنة التنظيمية أن لها أهمية كبيرة في الأداء الكلي للمؤسسة من خلال<sup>17</sup>:

- يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة؛

- نظرا لندرة الموارد في المؤسسات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تتبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها؛
- كما تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من النتائج والآثار الإيجابية الكثيرة التي يمكن أن يحققها للمؤسسة و ذلك كما يلي<sup>18</sup>:
  - يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و يعتبر مصدر مجاني لها؛
  - يؤدي إلى تحسين قدرات و مهارات العاملين و المديرين على حد سواء؛
  - يؤدي إلى الالتزام و حل المشاكل؛
  - تحسين مستوى كفاءة المؤسسة و فعاليتها؛
  - تقليل مستوى التسرب الوظيفي؛
  - رفع الروح المعنوية للعاملين؛
  - أن هذه السلوكيات تحقق لممارستها أفضلية وميزة تنافسية.

أي أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستويات الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي.

#### 4 - أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

- يمكن تقسيم أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد رئيسية وهي: الإيثار ، اللياقة واللفظ ، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، و عي الضمير<sup>19</sup>:
  - الإيثار: و هو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، و مساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم، مساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المترابطة بسبب الغياب؛
  - اللياقة واللفظ: وهناك من يطلق عليه الكياسة، و يعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم؛
  - الروح الرياضية: وتعكس مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل؛
  - السلوك الحضاري: و يعني المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المؤسسة والاهتمام بمصير المؤسسة من خلال حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المؤسسة وإعلاناتها، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المؤسسة؛
  - و عي الضمير: ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، واستراحات العمل بجدية... الخ.

و قد صنف Virlee & Clapham الأبعاد الخمسة في بعدين كالتالي<sup>20</sup> :

- سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد: ويشمل هذا السلوك كلا من الإيثار واللياقة واللفظ؛
- سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المؤسسة: ويشمل هذا السلوك على كل من و عي الضمير، الروح الرياضية والسلوك الحضاري.

#### 5- معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية:

- إن عدم مساهمة الموظفين في المؤسسة بسلوكيات دور إضافي تعود إلى مجموعة من المعوقات تشمل<sup>21</sup>:
  - عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تمم المؤسسة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة؛
  - عجز ثقافة المؤسسة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإيجابية، مما ينعكس على تميز أدائهم؛
  - عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم و عدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة؛

- افتقار العديد من المؤسسات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية. كما هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد وهي<sup>22</sup>:
- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا ب، وعدم الرضا والدافعية للعمل؛
- العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهيكل الأجور والمرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.
- كما جاء في دراسة (Karam 2011) فإنّ التغلب على هذه المعوقات السابقة يستدعي اهتمام المؤسسات بما يلي<sup>23</sup>:
- تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الاجتهادية الإضافية؛
- سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل: معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة؛
- السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين مع عدم التركيز على العلاقات الرسمية؛
- أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعيا بالمؤسسة، مما يحفز الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمؤسسة النجاح وفاعلية الأداء؛
- التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمؤسسة.

### ثالثاً- الدراسة الميدانية:

#### 1 - التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

موبيليس (Mobilis) هي مؤسسة عمومية إطارها القانوني هو "شركة ذات أسهم" برأس مال اجتماعي يقدر بـ 100.000.000 دج مقسمة على 1000 سهم، كل سهم بقيمة 100000 دج، وهي فرع 100 % لشركة اتصالات الجزائر، مقرها الاجتماعي موجود بالجزائر العاصمة. ولقد اتخذ قرار تأسيس "موبيليس" بعد انعقاد الجمعية العامة الاستثنائية بتاريخ 2003/01/18، وكذا المرسوم التنفيذي رقم 18-02 بتاريخ 2002/05/26 الذي أعطى الموافقة على منح رخصة استغلال الشبكة العامة للاتصالات (GSM).

بتاريخ 2004/12/15 قامت باستخدام الشبكة (UMTS) في الجزائر، وبهذا انضمت إلى 40 متعامل في العالم ممن يتحكمون في هذه التكنولوجيا، وبعدها بأشهر أطلقت بوابتها (GPRS)، وبهذا أصبحت المتعامل الفعلي الوحيد المتعدد الخدمات في الجزائر، لذلك سعت المؤسسة إلى تصميم "اسم تجاري" و "اللوغو خاص" و ذلك لإظهار هويتها المرئية . إن الإسم التجاري للمؤسسة "موبيليس" مؤلف من كلمتين "mobil" التي تعني الهاتف النقال و "is" التي تدل على امتلاك الآخر للشيء، وعليه فالمعنى الكامل للكلمة "موبيليس" هو "هاتفك النقال"، يعمل بمؤسسة موبيليس وحدة ورقلة 102 عامل، و قد تم توزيع 40 استبيان كعينة لدراسة و قد تم استرجاع 34 منها فقط وبعد مراجعتها تم قبول 30 استمارة فقط صالحة للمعالجة الإحصائية.

#### 2- دراسة وتحليل الاستبيان:

بغرض التأكد من مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة قمنا بإجراء العديد من المقابلات الشخصية مع المسؤولين و المسيرين وبعض العمال والإطلاع على مختلف الوثائق الورقية والإلكترونية وإعداد وتوزيع استبيان على عدد من عمال المؤسسة، حيث يتطلب موضوع البحث إجراء استبيان لاستقاء المعلومات مباشرة من العمال لمعرفة آرائهم ووجهات نظرهم حول بعض المواضيع ذات العلاقة بالبحث.

#### 1-2- صدق الأداة و ثباتها:

لقد تضمن الاستبيان ثلاثة و ستون (35) عبارة مقسمة على محورين بالإضافة للمحور الثالث المتعلق بالخصائص الشخصية للمستقصى، وللتأكد من ثبات الأداة تم استخراج معامل (كرونباخ ألفا) Cronbach Alpha للاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان بصيغته النهائية الكلية، حيث يلاحظ من قيم (كرونباخ ألفا) أن معامل الثبات (76.1%) متوسط ومناسب لأغراض الدراسة وهي نسبة جيدة مقارنة بالحد الأدنى المقبول والبالغ (60%).

**2-2- الأساليب الإحصائية المستخدمة :**

- للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 19 للتوصل إلى ما يلي:
- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة و إظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة و ترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
  - تحليل الانحدار الخطي لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل (سلوكيات المواطنة التنظيمية) على المتغير التابع (أداء العاملين)؛
  - تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.

**1-2-2- مقاييس الإحصاء الوصفي:**

يظهر من دراسة المتغير التابع المتعلق بأداء العاملين أن متوسطه بلغ (2.34) وانحراف معياري (0.29) و قد احتلت الفقرة الأولى (تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.93) و انحراف معياري (0.36) في حين جاءت الفقرة رقم 10 (تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.8) وانحراف معياري (0.61)، كما يظهر من المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا المتغير أنها جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على وجود مستوى مرتفع ومقبول من أداء العاملين، كما يظهر من دراسة المتغير المستقل المتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية أن متوسطه بلغ (2.56) وانحراف معياري (0.19) وقد احتلت الفقرات رقم 06، 08 و 10 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.00) وانحراف معياري (0.00) في حين جاءت الفقرة رقم 17 (أقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تدمير) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.93) وانحراف معياري (0.74)، كما يظهر من المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا المتغير أنها جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على وجود مستوى عالي من سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.

إن وجود مستوى مرتفع من أداء العاملين ومستوى عالي من سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن تفسيره لأهمية السلوك كأحد أهم مكونات أداء العاملين وذلك ما سنحاول التأكد منه من خلال تحليل الانحدار بين المتغيرين.

**2-2-2- اختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع:**

يمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث يتمثل المتغير المستقل في (سلوكيات المواطنة التنظيمية) و المتغير التابع في (أداء العاملين) فمن خلال الجدول رقم 01 فإن معامل الارتباط الخطي بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء العاملين هو (54.3%) أي هناك ارتباط متوسط بينها، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (29.5%)، بمعنى أن (29.5%) من أداء العاملين يعود لسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين، والنسبة المتبقية (71.5%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

من أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي للمعطيات فقد تم الاستناد إلى حساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول رقم 02 أنّ قيمة معامل الالتواء لمتغيري الدراسة كانت موجبة و أقل من (01) أي هناك التواء ناحية اليسار، حيث بلغت قيمة معامل الالتواء للمتغير المستقل سلوكيات المواطنة التنظيمية (0.002) أي شبه معدومة، بلغت قيمة معامل الالتواء للمتغير التابع أداء العاملين (0.498) رغم ذلك يمكن القول بعدم وجود مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لمعطيات الدراسة وسيتم التأكد من صلاحية نموذج الدراسة في الخطوات الموالية.

**2-2-3- تباين خط الانحدار:**

- يوضّح الجدول رقم 03 تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن "خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة"، و منه نجد ما يلي:
- مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.741 ومجموع مربعات البواقي هو 1.772 ومجموع المربعات الكلي يساوي 2.513؛
  - درجة حرية الانحدار هي 1 و درجة حرية البواقي هي 28؛

- معدل مربعات الانحدار هو 0.741 و معدل مربعات البواقي هو 0.063؛
- قيمة إختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 11.703؛
- مستوى دلالة الإختبار 0.002 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل رقم 01 يوضح ذلك.

أما فيما يتعلق بدراسة معاملات خط الانحدار، و من خلال الجدول رقم 04 نجد أن قيم معاملات خط الانحدار، حيث نجد أن مقطع خط الانحدار يساوي 0.231 و الذي يمثل المعامل a من معادلة الخط المستقيم :  $Y = a + bx$  ، أما ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل سلوكيات المواطنة التنظيمية b فهو 0.821، أما ما يتعلق بنتيجة اختبار t على فرضية ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 3.421 ومقطع خط الانحدار 0.374، فعند دراسة قيم Sig نجد 0.711 بالنسبة لمقطع خط الانحدار وهي مرفوضة لأنه تحقق الفرضية الصفرية و 0.002 بالنسبة للمتغير المستقل والتي تعتبر مقبولة لأنها أكبر من 0.05 ومنه تحقق الفرضية البديلة، وبالتالي تصبح معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y = 0.231 + 0.821 x$$

وبالتالي نستنتج أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تؤثر على أداء العاملين بدرجة متوسطة.

#### 2-2-4- تحليل التباين الأحادي:

بالنسبة لتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع وجدنا أن جميع المتغيرات الشخصية مستقلة عن المتغير التابع، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات موظفي المؤسسة للمتغير التابع أداء العاملين بسبب اختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة) وهذا يزيد من مصداقية نتائج الدراسة، و مما سبق و اعتمادا على تحليل الاستبيان لاستقاء المعلومات مباشرة من العمال ولمعرفة آراءهم ووجهات نظرهم حول متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة تؤكد لنا أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية كعنصر فاعل ومؤثر بدرجة متوسطة على أداء العاملين في المؤسسة، مما يستوجب تمييزها وتشجيع إستمراريتها وتوسيع انتشارها على باقي وحدات المؤسسة الأخرى.

#### خلاصة:

بعد التطرق لموضوع البحث المتمثل في مدى مساهمة سلوكيات المواطنة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، إن تحسين أداء العاملين هدف تسعى إليه أي مؤسسة، وتجند كل طاقاتها ومواردها في سبيل تحقيق ذلك، حيث لا يعتبر المؤهل العلمي والخبرة المهنية أو المقدرة الجسمانية وحده كافيا لتحقيق أداء متميز ما لم تعزز ذلك بخصائص وصفات سلوكية راقية في ظل حوافز وظروف عمل مناسبة. من التوصيات التي خلصنا إليها نذكر ما يلي:

- التكتيف من البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات المناسبة خاصة في الجوانب السلوكية المتعلقة بالتأزر من خلال مساعدة الآخرين في إنجاز أعمالهم وتقبل مصاعب ضغوط العمل وحسن إدارتها؛
- وربط الحوافز والمكافآت بمستوى الأداء مباشرة؛
- إدراج الجوانب السلوكية في اختبارات التوظيف من أجل ضمان توظيف موارد بشرية بصفات شخصية ودوافع واتجاهات إيجابية تكون مستقبلا متميزة في أداءها وسلوكياتها؛
- إن الوعي بأهمية موضوع أداء العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية يجب أن يشكل إدراكا راسخا المدى تكامل وتلازم هذين المدخلين ودورها في تحقيق موارد بشرية متميزة للمؤسسة، مما يتطلب إعادة ترتيب الأولويات لتتوافق مع هذه التوجهات في اعتبار المورد البشري استثمار يجب تعظيمه وليس تكلفة يجب تدنيته.

ملحق الجداول و الأشكال البيانية

الجدول رقم 01 : يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.543 <sup>a</sup>	.295	.270	.25158

Predictors: (Constant)، سلوكيات المواطنة التنظيمية،

Dependent Variable: أداء العاملين

المصدر: مخرجات SPSS

الجدول رقم 02: يوضح قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة

**Statistiques**

	اداء العاملين	سلوكيات المواطنة التنظيمية
N	03	03
Valide	0	0
Manquante	.002	.498
Asymétrie	.421	.421
Erreur std. d'asymétrie		

المصدر: مخرجات SPSS

الجدول رقم 03 : يوضح تحليل تباين خط الانحدار

**ANOVA<sup>b</sup>**

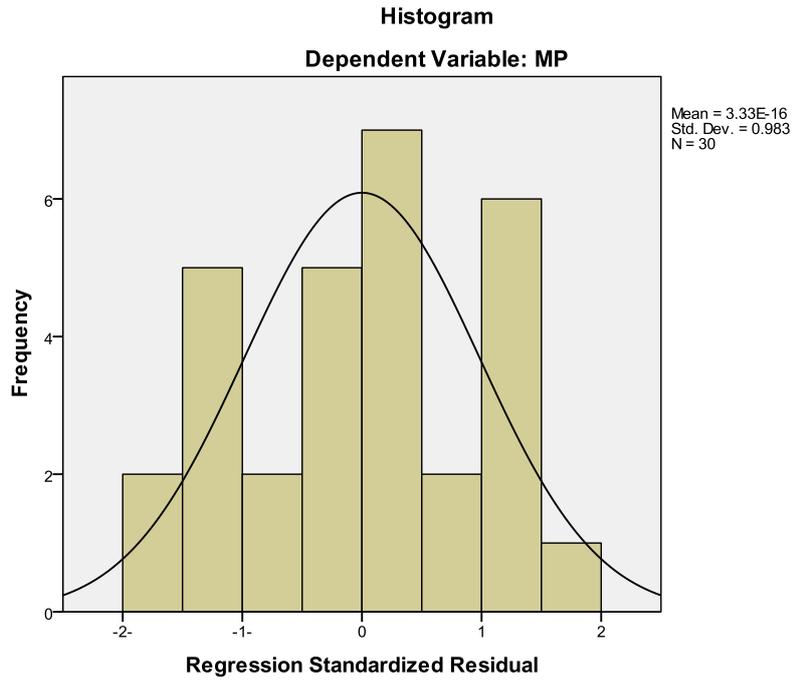
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.741	1	.741	11.703	.002 <sup>a</sup>
Residual	1.772	28	.063		
Total	2.513	29			

Predictors: (Constant)، سلوكيات المواطنة التنظيمية،

b. Dependent Variable: أداء العاملين

المصدر: مخرجات SPSS

الشكل رقم 01: يوضح مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: مخرجات SPSS

الجدول رقم 04 : يوضح قيم معاملات خط الانحدار

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	.231	.618		.374	.711		
Ms	.821	.240	.543	3.421	.002	1.000	1.000

Dependent Variable: MP

المصدر: مخرجات SPSS

## الإحالات والمراجع المعتمدة :

- 1 - أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، إنجليزية، فرنسي، عربي، مكتبة لبنان، بيروت 1982، ص 310.
- 2 - فيصل الدحلة، أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة، مذكرة ماجستير في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006، غير منشورة، ص 76.
- 3 - رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001 ص 209.
- 4 - عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2003، غير منشورة، ص 58.
- 5 - فيصل الدحلة، مرجع سابق، ص 80.
- 6 - بسام عبد الرحمن يوسف، أثر تقنية المعلومات و رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، جامعة الموصل بغداد، 2005، ص 49.
- 7 - أنس الباسط عباس، مرجع سابق، ص 225.
- 8 - نفس المرجع السابق، ص 227.
- 9 - حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 40.
- 10 - بارون حنجر عباس، دراسة الفروق بين الجنسين في الضغوط الناجمة عن أدوار العمل، المجلة التربوية، جامعة الكويت، المجلد 13، العدد 52، ص 49، نقلا عن: حليلة عبيد الفتاح شهاب اليازجن، علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، أطروحة دكتوراه في فلسفة التربية، جامعة عمان العربية، غير منشورة، 2003، ص 43.
- 11 - Zhang, Y. Liao, J& Zhao, J. (2011), Research on the Organizational Citizenship Behavior Continuum and Its Consequences, Business Research China , Vol.( 5), No.(3) ,PP. 364–379
- 12 - يوسف أسماء، علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بنية ترك العمل لدى العاملين دراسة في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 2012، غير منشورة، ص 14.
- 13 - Organ, D.W.(1988), Organizational citizenship Behavior, The Good Soldier syndrome, Lexington Books, Lexington, MA.
- 14 - Ibid.
- 15 - أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 18، العدد 02، 2003، ص 71.
- 16 - نفس المرجع السابق، ص 73.
- 17 - سعيد شعبان حامد، أثر علاقة الفرد برئيسه و إدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمي : دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والإدارة و التأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة. مجلد (42)، العدد (61)، 2003 .
- 18 - راتب السعود وسوزان سلطان ، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة و علاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، المجلد (9)، العدد (4)، 2008 .
- 19 - يوسف أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 17-19.
- 20 - Virlee&clapham, M. (2003), the relation between leadership justice and organizational citizenship behaviors, Annual meeting of Midwest Academy of management, PP.3-5.
- 21 - Karam, C. M. (2011), Good organizational soldiers: Conflict-related stress predicts citizenship behavior, International Journal of Conflit Management, Vol. (22), No. (3), pp. 300-319.
- 22 - علاء الدين عبد الغني، دراسة تحليلية لبعض محددات و نتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة القاهرة- فرع بني سويف-، مجلة الدراسات المالية والتجارية، المجلد (11)، العدد (2)، 2001 .
- 23 - نفس المرجع السابق