

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية
دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف

**The Role of Human Resources Management Practices in Activating
Organizational Citizenship Behavior Case study of the General Equipment
Directorate of the province of Chlef**

f.zerroukhi@univ-chlef.dz	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	زروخي فيروز ¹
fatih.ghelab@univ-msila.dz	جامعة محمد بوضياف المسيلة	غلاب فاتح
tahar.mimoune@univ-msila.dz	جامعة محمد بوضياف المسيلة	ميمون الطاهر
تاريخ النشر: 2019/12/24	تاريخ القبول: 2019/10/19	تاريخ الاستلام: 2018/12/13

Abstract

Our study aims to highlight the role of human resources management practices in activating the organizational citizenship behaviors among the staff of Public Equipment directorate in the Willaya of Chlef. 60 questionnaires were distributed where 53 were just valid for statistical processing. The study concluded that the level of responses about human resources management practices was moderate whereas the level of the practice of organizational citizenship behaviors was high.

Key words: human resources management, organizational citizenship.

Jel Classification: O150

ملخص

هدفت دراستنا إلى إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف، حيث قمنا بتوزيع 60 استمارة استبيان وكانت 53 منها صالحة للمعالجة الاحصائية، وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي. خلصت الدراسة إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة لممارسات إدارة الموارد البشرية جاءت متوسطة بينما مستوى ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية جاء مرتفعا.

الكلمات الدالة: إدارة الموارد البشرية، مواطنة تنظيمية.

تصنيف Jel: O150

¹المؤلف المرسل: زروخي فيروز، الإيميل: f.zerroukhi@univ-chlef.dz

مقدمة

منذ مطلع التسعينات من القرن العشرين تزايد الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات باعتبارها أهم الأصول والتي يمكن من خلالها الوصول إلى الأهداف المرغوبة، ولقد زادت تلك الأهمية بدور الموارد البشرية على حساب الاهتمام التقليدي برأس المال والذي يمكن الحصول عليه من مصادر التمويل المختلفة وكذا عن عنصر المكننة والتحديث التكنولوجي والذي يمكن تقليده، في حين يصعب تقليد النجاح المتعلق بالموارد البشرية.

فالموارد البشرية ممثلة في الموظفين من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات تشكل الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة في تحقيق أهدافها، فالموظفين هم الأداة الحقيقية للتنمية والمصدر الأساسي للتطوير داخل المنظمة، واعتمادا عليه تتحقق كفاءة باقي الموارد، الأمر الذي يتطلب ضرورة النظر إليها باعتبارها موردا استراتيجيا حيويا يجب إدارته بعناية فائقة.

ففي ظل التغيرات والتحديات التي تواجه المنظمة من: تقدم تكنولوجيا، عولمة، تنوع المهارات المطلوبة، واختلاف مزيج القوى العاملة، أصبح لزاما على وظائف إدارة الموارد البشرية أن تواكب مراحل التطور التنظيمي، مما يستدعي ضرورة تبني توجهات حديثة في وظائف إدارة الموارد البشرية في تعاملاتها مع تلك الموارد، هذه الموارد إذا تم الاهتمام بها وإعطائها كل الرعاية والعناية فإنها تقدم أفضل ما لديها، تكون مصدرا للإبداع والابتكار مصدرا لتحقيق التميز، كما أن الانشغال التام بما يجعلها تقدم على سلوكيات طوعية دون انتظار المقابل لذلك وهو ما يعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

إشكالية الدراسة:

سنحاول الإجابة في دراستنا هاته على الإشكالات الرئيسية التالي:

ما مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية

لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف؟

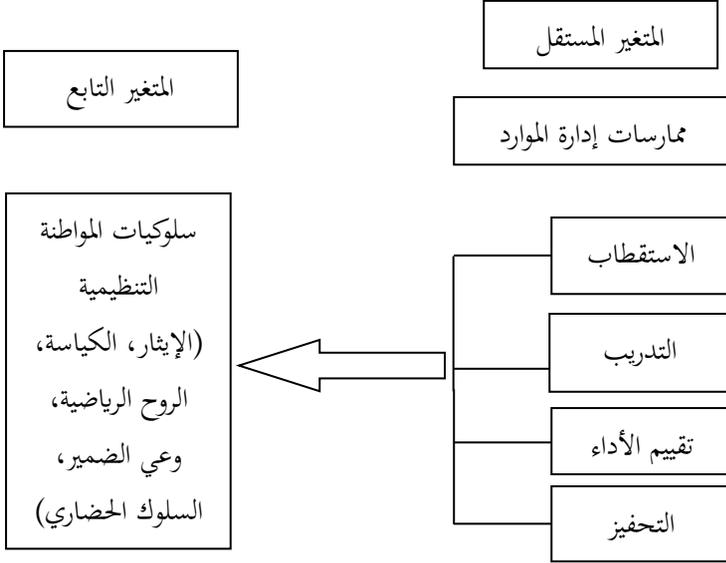
وينبثق عن هاته الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) ما واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية بمديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف من وجهة نظر موظفيها؟
- 2) ما مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفو مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف؟

(3) ما مدى طبيعة العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد سلوك المواطنة

التنظيمية لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف؟

أفمؤذج الدراسة: قام الباحثون ببناء أفمؤذج الدراسة التالي:



المصدر: من إعداد الباحثين

فرضيات الدراسة

من أجل معالجة إشكالية الدراسة وبناءا على أفمؤذج أعلاه تم طرح الفرضية الرئيسية التالية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري)

وتنقسم هاته الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

(1) تساهم وظيفة الاستقطاب والاختيار معنويا وبشكل إيجابي في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف وهذا عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

(2) تساهم وظيفة التدريب معنويا وبشكل إيجابي في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف وهذا عند مستوى دلالة (0,05) ≤ α .

(3) تساهم وظيفة تقييم الأداء معنويا وبشكل إيجابي في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف وهذا عند مستوى دلالة (0,05) ≤ α .

(4) تساهم وظيفة التحفيز معنويا وبشكل إيجابي في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف وهذا عند مستوى دلالة (0,05) ≤ α .

أهمية الدراسة

من خلال هاته الدراسة سنحاول وضع مقارنة تحلل العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية مبرزين دورها في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك باعتبار أن الاهتمام بالموارد البشرية من خلال اختيار أحسن المترشحين ومحاولة تطويرهم والحفاظ عليهم بالمنظمة سيزيد من دافعيتهم للعمل، كما يدفعهم إلى ممارسات أو تصرفات طوعية دون انتظار مقابل لذلك.

أهداف الدراسة

نهدف من خلال هاته الدراسة تبيين النقاط التالية:

- (1) تقديم إطار نظري ومفاهيمي لإدارة الموارد البشرية، تحدياتها وأهم ممارساتها؛
- (2) تقديم مفاهيمي لسلوكيات المواطنة التنظيمية وأهم أبعادها؛
- (3) الوقوف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف؛
- (4) الوقوف على مدى استعداد موظفي المديرية محل الدراسة على تقديم سلوكيات طوعية لمديرتهم؛
- (5) تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة والاطلاع على أدبيات الموضوع من أجل بناء إطار نظري للدراسة، إلى جانب استخدام أسلوب

المسح الميداني لجمع البيانات بواسطة قائمة الاستبيان وجه لموظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف، ليتم بعدها تحليلها إحصائيا باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

1. ممارسات إدارة الموارد البشرية

أصبح في الآونة الأخيرة دور إدارة الموارد البشرية يتسع بشكل كبير ليفوق مجرد إدارة الأنشطة التقليدية كالتوظيف، التعويضات، المزايا والمنافع، حيث أصبحت أكثر شمولاً وتكاملاً مع كل من الإدارة وعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات وذلك راجع للدور الكبير الذي يلعبه العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمة باعتباره طاقة فكرية، مصدراً للإبداع والتميز ومورد يصعب تقليده لذا نجد أنها تسعى وبكل جاهدة لتطويره والحفاظ عليه.

1.1. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها جزء من الإدارة تعنى بشؤون الأفراد من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم، فتعرف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من البرامج، الوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة.¹ بتفصيل أكثر حول التعريف السابق نقول أن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الممارسات والأنشطة والبرامج التي تتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنظمة، وترمي إلى تحقيق أهداف الفرد، التنظيم والمجتمع، وتشمل هذه الممارسات تحليل الوظائف في المنظمة، تخطيط الموارد البشرية فيها، تزويدها بالموارد البشرية المطلوبة كما ونوعاً، تقييم أداء العاملين في المنظمة، تدريبهم وتنميتهم وتحديد رواتبهم وأجورهم، حفزهم وتنشيطهم ومعالجة مشكلاتهم لتنسيق أهدافهم وحاجاتهم وحاجات المنظمة التي يعملون فيها، كل ذلك ضمن سياق تنظيمي ومجتمعي معين.²

هذا ويقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مواجهة جملة من التحديات نلخصها فيما

يلي:³

- العولمة بأشكالها المتعددة اقتصادية، اجتماعية، وثقافية وما تحتمه على المؤسسات من التخطيط لسياسات غير تقليدية؛
- التقدم التكنولوجي الهائل في الآلات والمعدات وفي الأساليب والبرمجيات، فثورة المعلومات فرضت أنماطاً إدارية جديدة للتعامل مع الواقع الجديد مثل المنظمات الافتراضية، ضرورة التعامل عن طريق شبكة الانترنت... الخ؛
- تطور أنماط التعليم في مستوياته المختلفة خصوصاً الجامعي؛
- تنوع الموارد البشرية من حيث التركيب الديمغرافي، ارتفاع مستوى الدافعية والطموح؛

- المنافسة الشرسة وغير المتكافئة إذ نجد في السوق منظمات صغيرة ذات إمكانيات مادية وبشرية محدودة، وأخرى ذات إمكانيات ضخمة، ساهمت المنافسة الحادة في التطوير المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، مما يتطلب تحسين نوعية الموارد البشرية وزيادة قدرتها وكفاءتها، عن طريق الاهتمام بإدارة متخصصة لهذه الموارد؛
- زيادة أهمية النقابات: فمثلا زيادة دور النقابات والتنظيمات العمالية التي تدافع عن حقوق الموظفين، وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والموظفين، تتطلب ضرورة الاهتمام بالعلاقات والحوار الاجتماعي عن طريق جهاز متخصص يحل المشاكل العمالية المختلفة؛
- التحديات الاستراتيجية الاقتصادية والثقافية: تتمثل التحديات الاستراتيجية في وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، والتي تعد جزءا من استراتيجية المنظمة، أما التحديات الاقتصادية فتظهر في الظروف السائدة من رواج أو كساد، ومثلا كذلك نتائج الأزمة العالمية ومدى تأثيرها على إدارة الموارد البشرية، أما التحديات الثقافية فتتمثل في التنوع الثقافي والذي يعود إلى الفروقات المدركة بين الموظفين من حيث العمر، التخصص في العمل، الوظيفة... الخ.⁴

هناك مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية نذكر منها:

- **التحديات البيئية:** تجسدت معالم البيئة الخارجية من خلال الاستجابة للمتغيرات المتسارعة والتي أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية، تلك المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وقيمها ومتطلباتها الثقافية، لذلك فالبناء الاستراتيجي والتنظيمي للمنظمات خصوصا في القرن الحادي والعشرين ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.⁵
- **التحديات الفردية:** تتضمن هذه التحديات القضايا الخاصة بالموظفين والقرارات المرتبطة بهم، ومن بين هذه التحديات التطابق بين الفرد والمنظمة والمسؤولية الاجتماعية لتدعيم أخلاقيات العمل، وكذا التهديدات التي يواجهها الموظفون بسبب تخفيض قوة العمل، وإعادة هيكلة المنظمة نتيجة لذلك.

فتحقيق التوافق والتطابق بين الفرد والمنظمة يتطلب استراتيجيات لدمج الموظفين في المنظمة وجذب الأكفاء منهم، للعمل والاستمرار في المنظمة، في ظل بيئة سريعة التغير.

كما برز مفهوم المسؤولية الاجتماعية إذ أصبح على المنظمة تبني ممارسات أو التزامات اجتماعية اتجاها أصحاب المصلحة (موظفين، ممارسين، زبائن، المجتمع... الخ).⁶ وما يمكن قوله ان هذه التحديات ساهمت في إحداث تطور إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال سعي هذه الإدارة إلى تصميم البرامج والسياسات المناسبة والمتوافقة مع تلك التحديات.

2.1. أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

تتحدد أهم وظائف أو أنشطة أو ممارسات إدارة الموارد البشرية في ثلاث مهام أساسية:⁷

■ الممارسات الاختصاصية

وهي الممارسات التي تزاو لها إدارة الموارد البشرية في المنظمات سواء الخاصة أو العمومية، ويختلف عدد هذه الممارسات من منظمة لأخرى تبعا لفلسفة الإدارة العليا، حجم المنظمة، نوع التكنولوجيا المستخدمة، خصائص سوق العمل، ويمكن تلخيص تلك الممارسات فيما يلي:

- ✓ تحليل وتصميم الوظائف؛
- ✓ تخطيط الموارد البشرية؛
- ✓ الاستقطاب والاختيار لأفضل المرشحين في ضوء الوظائف الشاغرة.
- ✓ تقييم الأداء؛
- ✓ تحديد الأجور والمكافآت التي تتناسب ومتطلبات الوظيفة.
- ✓ تصميم برامج التدريب؛
- ✓ توفير بيئة العمل الصحية، والسلامة المهنية للموظفين.

■ الممارسات الإدارية

والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والمراقبة، شأنها شأن مختلف الإدارات الأخرى، إذ لا بد لها أن تضع الخطط التي تحقق لها الأهداف التي أنشئت من أجلها، وأن تضع التنظيم الذي يمكنها من تنفيذ تلك الخطط، وأن توجه نشاطات الموظفين نحو تحقيق تلك الأهداف، وأن تقوم بعملية الرقابة حتى تتأكد من أن الإنجاز يتم وفقا للخطة المحددة سلفا ثم تقوم بتصحيح الانحرافات التي تحدث.

■ الممارسات الاستشارية

تمثل في تقديم المشورة للموظفين واقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالموظفين من أجور وحوافز وخدمات وظروف عمل وغيرها، ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد

البشرية أكثر اتصالاً بالإدارات الأخرى في المنظمة وأكثر اطلاعاً على مشاكلها وأعمق تعاوناً وتفهماً لشؤونها، حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب. وتبعاً لنموذج الدراسة تطرق الباحثين إلى جملة الممارسات التالية والتي تعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية:

أ- الاستقطاب والاختيار

هو ذلك النشاط الذي يهدف إلى البحث عن مجموعة كافية من الأفراد المحتملين لملء الوظائف الشاغرة واستمالتهم وجذبهم لكي يكونوا قاعدة لانتقاء واختيار أنسبهم بما يحقق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الموظفين فيها.⁸

ب- التدريب

التدريب هو تلك العملية المنظمة، المستمرة والمخططة والتي تهدف إلى:

- ✓ إكساب الفرد معلومات وخبرات جديدة أو تنمية لمعلومات وخبرات موجودة وتطويرها؛
- ✓ تعليم الفرد مهارات جديدة أو طرق عمل حديثة أكثر فعالية وإنتاجية؛
- ✓ تطوير سلوك الفرد وتحريره من عادات العمل غير المرغوبة، وبلورة اتجاهاته الفكرية بما يجعله متمشياً مع الاتجاهات المرغوبة في المنظمة.

ت- تقييم الأداء

عملية تهدف إلى تحديد أداء الموظف وتعريفه به، وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية الموظف فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف الموظف بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أداءه مستقبلاً.⁹

ث- التحفيز

هو تلك العملية التي بموجبها يتمكن المديرون من إخراج كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية وتزويد من رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية لتحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم.¹⁰

2. سلوكيات المواطنة التنظيمية

إن التحديات التي تواجهها المنظمات في الوقت الحالي تتطلب سياسات واستراتيجيات هدفها ترغيب وجذب أحسن الكفاءات البشرية والمحافظة عليها بأساليب تتجاوز أدوارها الرسمية،

ومن بين تلك الأساليب تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية والعمل على تنميتها لما لها من دور بارز في تحقيق الأداء الأمثل وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات التي تتوفر لديها مثل هذه السلوكيات.

1.2. مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية

إن الدراسات المعمقة لموضوع سلوك المواطنة التنظيمية بدأت في إطار الفهم الموسع لنظرية التبادل الاجتماعي حيث أكد Organ عام 1977 على دور هذا السلوك في ترسيخ علاقة ثابتة بين قناعات الموظفين ومفاهيم الأداء، وظهرت مصطلحات عديدة لهذا المفهوم منها سلوك الدور الإضافي، السلوكيات التنظيمية الموالية اجتماعيا، المشاركة التطوعية، الأفعال التطوعية، سلوكيات خارج الدور الرسمي وغيرها من المفاهيم التي تعكس ذلك السلوك التطوعي المؤثر بقيم اجتماعية وأخلاقية تدفع باتجاه تقديم الجهود الإضافية خارج حدود الدور وتتجاوز التوقعات المتصلة بالواجبات المهنية.¹¹

من أهم التعاريف المقدمة لهذا المفهوم ذلك الذي طرحه Organ والذي يرى أن سلوك المواطنة التنظيمية هو ذلك السلوك الفردي التطوعي، الاختياري والذي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية ولا يرتبط بأية علاقة مباشرة وعلنية بالنظام الرسمي للمكافآت ويسهم في الارتقاء بفعالية الأداء الوظيفي للمنظمة.¹²

كما عرف هذا المفهوم بأنه سلوك الضمير الحي أي الإنجاز وفقا لما يمليه الضمير، وهو سلوك الدور الإضافي ويتضمن تقديم المساعدة للزملاء، وللمنظمة ككل، ويحسن صورة المنظمة أمام من لا ينتمون إليها، وأمام المنظمات المنافسة ويقوم الفرد بهذا السلوك دون النظر إلى اعتبارات الحوافز أو المكافآت المادية، وإن امتنع عن ممارسته لا يتعرض للعقاب، والقيام به بشكل دوري يسهم في تحقيق الرفاهية التنظيمية.¹³

هذا ويرى الباحثين أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي تلك السلوكيات التي تتخطى الدور الرسمي والمحدد في توصيف الوظائف، إذ يقوم الفرد بأدوار أخرى غير رسمية وتكون بشكل طوعي أو اختياري ولا ينتظر مقابل ذلك السلوك المكافأة كما أنه لا يعاقب على عدم القيام بهذا السلوك.

2.2. أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

تعددت أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، وفي دراستنا هاته اعتمدنا على الأبعاد التي جاء بها Organ عام 1988 والمتمثلة في:

أ- الإيثار

من بين سلوكيات الإيثار نجد: مساعدة الآخرين الذين لديهم أعباء عملية زائدة، توجيه الأشخاص الجدد وتعليمهم حتى عندما لا يسألون، تغطية عمل الزملاء عند غيابهم أو استئذانهم، الرغبة في أخذ مسؤوليات إضافية، توفير بعض الزمن لمساعدة الزملاء في العمل... الخ؛¹⁴

ب- الكياسة

أو اللباقة أو كما تسمى كذلك اللطف فهي تشير إلى سلوك الفرد نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل، وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتمرير المعلومات وتسهيل اجراءات وعمل المنظمة؛¹⁵

ت- بعد الروح الرياضية

تعني الاستعداد للتغاضي عن المضايقات والتي تشكل جزءا لا مفر منه في كل منظمة، تجنب الشكوى والتذمر، الحفاظ على الإيجابية؛

ث- بعد وعي الضمير

يمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، الاستراحتات، العمل بجدية، الحفاظ على موارد وممتلكات المنظمة؛¹⁶

ح- بعد السلوك الحضاري

وهو المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة المنظمة والاهتمام بمصيرها من خلال الحرص على حضور الاجتماعات غير الرسمية، قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها، تأدية العمل في صورة تحافظ وتنمي سمعة المنظمة.

3. منهجية الدراسة

يتمثل مجتمع وعينة الدراسة فيما يلي:

1.3. مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع دراستنا في موظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف والمقدر ب 98 موظفا، حيث وزعنا عليهم 60 استمارة استبيان استرجعت منها 53 استمارة قابلة للمعالجة الاحصائية.

2.3. بناء أداة القياس وثباتها

اعتبر الاستبيان من أهم المصادر المعتمد عليها للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي من الدراسة، تضمنت استمارة الاستبيان جزئيين:

الجزء الأول: يشمل 16 عبارة وهي تتعلق بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية ممثلة في بعد الاستقطاب والاختيار، بعد التدريب، بعد تقييم الأداء وبعد التحفيز؛

الجزء الثاني: يشمل 20 عبارة تتعلق بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ممثلة في بعد الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، وبعد السلوك الحضاري.

ولبناء الاستبانة تم الاعتماد على مجموعة من المراجع وللتأكد من صحتها ومن مصداقيتها تم عرضها على عدد من الأكاديميين المتخصصين، واعتمد اجماع المحكمين للتأكد من صحة الأداة، كذلك تم التأكد من الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق اختبار ألفا كرونباخ وكانت درجة الاتساق الداخلي 70.5% لذا يمكن القول ان البيانات التي تم الحصول عليها تخضع لدرجة اعتمادية عالية.

3.3. أساليب المعالجة الإحصائية

تم الاعتماد على البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية لتفريغ البيانات وتحليلها، وذلك من خلال إتاحة خمسة احتمالات للإجابة (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

وكذلك حساب كل من:

- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة؛
- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
- نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير عناصر المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة.

4. عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنوضح فيما يلي النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بعد استخدام برنامج SPSS في عملية التحليل الإحصائي واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، على النحو التالي:

1.4. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية.

حيث تم تلخيص نتائج الإجابات في الجدول التالي:

جدول 01: أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
متوسط	1,446	2,72	تسعى المؤسسة إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية والفنية العالية.
متوسط	1,336	2,85	يتم استقطاب العاملين بناء على احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.
منخفض	1,443	2,26	تقيس الاختبارات التي تعقدها المؤسسة درجة المعرفة والثقافة العامة للمتشرع بكفاءة وفعالية.
منخفض	1,144	2,00	سياسة التوظيف في المؤسسة تتبع معايير صارمة مع التزام الدقة في تطبيقها.
منخفض	1.342	2.457	الاستقطاب والاختيار
متوسط	1,453	3,25	تمتلك البرامج التدريبية من اكتساب خبرات ومعارف حديثة.
متوسط	1,351	2,58	يتم متابعة الموظفين بعد انجائهم التدريب للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معارف.
منخفض	1,121	2,11	يتم تدريب العاملين الجدد في المؤسسة على طبيعة أعمالهم قبل ممارستهم لمهامهم.
متوسط	1,406	2,72	مدة التدريب مناسبة من حيث التوقيت والساعات المحددة للتدريب.
متوسط	1.332	2.665	التدريب
منخفض	1,307	2,42	يساهم نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة على تطويرهم وزيادة مهاراتهم.
متوسط	1,186	2,55	تملك المؤسسة القدرة على إدارة وتقييم سلوك وأداء موظفيها بشكل فعال.
متوسط	1,120	2,53	يعد نظام تقييم أداء العاملين عادلاً لقياس مستويات أدائهم.
مرتفع	,995	3,83	تعتمد المؤسسة على الأساليب الحديثة في تقييم الأداء
متوسط	1.152	2.832	أداء العاملين
متوسط	1,296	3,23	يتميز نظام الحوافز بالمؤسسة بالعدالة.
متوسط	1,315	2,96	في مؤسستك نظام الحوافز واضح ويرتبط مباشرة بالأداء.
متوسط	1,399	2,75	يوفر لك رؤساءك فرص للنمو المهني.

متوسط	1,374	2,81	تتم المؤسسة بتقديم الحوافز المعنوية للعاملين.
متوسط	1.346	2.937	التحفيز
متوسط	1.293	2.722	أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات spss مع إعادة التنظيم

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية جاءت متوسطة بوسط حسابي قدره (2.722) وبدرجات متفاوتة وفق الترتيب التالي:

- ✓ أولاً: وظيفة التحفيز بوسط حسابي (2.937)؛
- ✓ ثانياً: وظيفة تقييم أداء العاملين بوسط حسابي (2.833)؛
- ✓ ثالثاً: وظيفة التدريب بوسط حسابي (2.665)؛
- ✓ رابعاً: وظيفة الاستقطاب والاختيار بوسط حسابي (2.457).

فأغلب المستجوبين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة حول فقرات سياسة التوظيف فهم يرون أن المؤسسة لا تتبع معايير صارمة لانتقاء المرشحين لشغل الوظائف، كما أن الاختبارات لا تقيس بدرجة كبيرة درجة المعرفة والثقافة العامة للمرشح، ضف إلى ذلك أن التوظيف يتم على أساس الشهادة ومقابلة مع المترشح لتقديم نفسه للمديرية؛

بالنسبة للتدريب فهم يرون أن البرامج التدريبية غير كافية لتغطية احتياجاتهم كما أن مدتها غير كافية، أما عن سياسة تقييم الأداء فأغلبهم أجمعوا على أنها غير عادلة إذ يراعى الجانب الاجتماعي للموظفين أثناء التقييم وبالتالي فلا يتم تطبيق معايير التقييم بدقة وهذا ما ينعكس على سياسة التحفيز والتي تكون بدورها غير عادلة ولا تميز الموظف الكفاء عن غيره.

يمكن تفسير النتائج المحصل عليها إلى أن إدارة الموارد البشرية لا تعد من أهم الأنظمة بالمديرية محل الدراسة أو لا تحظى بنفس الاهتمام الذي تحظى به باقي الوظائف والأنشطة، ضف إلى ذلك نقص العناية والاهتمام بالموارد البشري رغم أهمية هذا الأخير في تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها أي منظمة باعتباره هو من يصنع الفارق في مستويات الأداء.

كما أننا ومن خلال دراستنا هاته ركزنا على أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في أي منظمة، فغياب سياسة عادلة في انتقاء الأفراد المؤهلين وجذبهم للعمل وإتباع اجراءات صارمة في اختيار الشخص الملائم لشغل المنصب الشاغر، عدم إعطاء أهمية لتدريب الأفراد وفي مختلف مراحل العمر الوظيفي لهم، وفق برامج تدريبية مصممة بعناية ووفقاً للاحتياجات التدريبية للمديرية ولل فرد

وللوظيفة، كذا غياب معايير موضوعية لتقييم الأداء ولنظام الحوافز والمكافآت، وتوزيعها حسب الأداء المقدم لكل فرد كلها عوامل جعلت أفراد عينة الدراسة يرون أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لازالت دون المستوى المطلوب من طرفهم.

2.4. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

جاءت نتائج الإجابات ملخصة في الجدول التالي.

جدول 02: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف	مستوى الاستجابة
أساعد زملائي الذين لديهم + حجم عمل كبير	3,92	1,035	مرتفع
أقوم بأداء عمل زملائي عند الحاجة (كالغياب، الاستئذان)	4,11	0,6400	مرتفع
أعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك.	4,28	0,6320	مرتفع جدا
أخصص معظم وقت فراغي أثناء الدوام الرسمي لمساعدة زملائي الذين لديهم	3,81	0,6810	مرتفع
بعد الإيثار	4.03	0.747	مرتفع
أزود زملائي بالمعلومات المناسبة التي تساعدكم على أداء عملهم.	4,23	0,4660	مرتفع جدا
أحترم خصوصية زملائي.	4,32	0,5470	مرتفع جدا
أسهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين الآخرين.	3,98	0,7470	مرتفع
أتشاور مع زملائي عند اتخاذ أي إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم.	4,02	0,7960	مرتفع
بعد الكياسة	4.137	0.636	مرتفع
أتقبل النقد بصدق ورحب.	3,91	0,9040	مرتفع
أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.	3,47	1,067	مرتفع
أظهر الاحترام والمجاملة لزملائي حتى في أوقات توتر.	3,87	0,8560	مرتفع
أتسامح مع أية إساءة شخصية وأتجنب لوم الآخرين.	3,06	1,247	متوسط
بعد الروح الرياضية	3.577	1.018	مرتفع
ألتزم بمواعيد العمل المحددة كالحضور المبكر.	3,96	0,8080	مرتفع
أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجبات العمل.	3,98	0,6350	مرتفع
أحرص على إنهاء واجباتي بعناية فائقة ودون أخطاء.	4,13	0,7350	مرتفع
أحترم أنظمة وتعليمات المديرية التي أعمل بها.	4,21	0,7690	مرتفع جدا
بعد وعي الضمير	4.07	0.736	مرتفع
أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل.	3,94	0,8420	مرتفع
أبذل قصارى جهدي لتحسين مهاراتي حتى ولو على حسابي الخاص.	4,15	0,8860	مرتفع
أدافع عن سمعة المديرية عندما ينتقدها الآخرون.	3,85	0,8860	مرتفع
ألتزم بالعدايات الاجتماعية كالظهور العام، احترام الكبير، العطف على الصغير	4,42	0,5700	مرتفع جدا
بعد السلوك الحضاري	4.09	0.796	مرتفع
سلوك المواطنة التنظيمية	3.98	0.786	مرتفع

المصدر: مخرجات spss مع إعادة التنظيم

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية جاء مرتفعا وبوسط حسابي عام قدر بـ (3.98).

وبناء على ما ورد في الجدول فإن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية جاءت مرتبة وفقا لما يلي:

- ✓ أولا: بعد الكياسة بوسط حسابي قدر بـ (4.137)؛
- ✓ ثانيا: بعد السلوك الحضاري بوسط حسابي قدر بـ (4.09)؛
- ✓ ثالثا: بعد وعي الضمير بوسط حسابي قدر بـ (4.07)؛
- ✓ رابعا: بعد الإيثار بوسط حسابي قدر بـ (4.03)؛
- ✓ خامسا: بعد الروح الرياضية بوسط حسابي قدر بـ (3.577).

كما أن النتائج المبيّنة في الجدول أعلاه بينت أن أغلب المستجوبين مستعدين لمساعدة بعضهم البعض، توجيه زملائهم الجدد، تقديم المشورة لبعضهم، المساهمة في حل خلافات العمل، حضور الاجتماعات المهمة وغير الرسمية منها، الدفاع عن سمعة المديرية أمام الآخرين وغيرها من السلوكيات وهذا دون انتظار الثناء أو المكافأة من مسؤوليهم.

وعليه يمكن تفسير هاته النتائج إلى ثقافة الأفراد المنتمين للمديرية، ومدى استعدادهم لتجاوز الأدوار المحددة لهم، فهم يرونها دعامة تحافظ على السياق الاجتماعي والنفسي الذي يدعم أداء المهام في المديرية، ومن خلال ذلك يساهمون في بناء مناخ تنظيمي تعاوني تسوده علاقات التعاون والمشاركة وهذا حفاظا على الموارد البشرية بالمديرية وتحسين العلاقات بين الموظفين والرؤساء.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

تم اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال نموذج الانحدار البسيط واختبار التباين الأحادي وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري)

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربع فرضيات فرعية على النحو التالي:

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** تساهم وظيفة الاستقطاب والاختيار معنويا وبشكل إيجابي في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في

الجدول التالي:

جدول 03: اختبار التباين الأحادي بين متوسط بعد الاستقطاب والاختيار ومستوى سلوك

المواطنة التنظيمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	0,538	1	0,538	2,785	4.030	0,228 ^a	0,052	0,101 ^b
الخطأ	9,844	51	0,193					
المجموع	10,381	52	/					

المصدر: مخرجات spss مع إعادة التنظيم

يتبين لنا من الجدول أعلاه؛ أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، فالمتغير المستقل والمتمثل في وظيفة الاستقطاب والاختيار يفسر ما نسبته 5.2% من التغير الحاصل في المتغير التابع والمتمثل في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المديرية محل الدراسة. كما تشير النتائج أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية وعند مستوى الدلالة البالغ 0.101 وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية العدمية.

يمكن تفسير النتائج المحصل عليها إلى أنه لو اعتمدت المديرية على سياسة فعالة في جذب الأفراد الأكفاء، وعلى اجراءات موضوعية في عملية الانتقاء فإن حتما ذلك سيؤدي بالأفراد إلى تبني سلوكيات طوعية نتيجة احساسهم بتوفر العدالة في مؤسستهم.

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** تساهم وظيفة التدريب معنويا وبشكل إيجابي في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي المديرية محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في

الجدول التالي:

جدول 04: اختبار التباين الأحادي بين متوسط بعد التدريب ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	0,143	1	0,143	0,714	4.030	0,117 ^a	0,014	0,402 ^b
الخطأ	10,238	51	0,201					
المجموع	10,381	52	/					

المصدر: مخرجات spss مع إعادة التنظيم

يتضح من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين وظيفة التدريب وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما يتضح كذلك أن وظيفة التدريب تساهم بما نسبته 1.4% في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما تشير النتائج أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية وعند مستوى الدلالة البالغ 0.402 وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية العدمية.

يمكن تفسير علاقة الارتباط الضعيفة بين متغيري الدراسة كون عملية التدريب المعتمدة بالمديرية لا تركز على البعد السلوكي والنفساني من خلال التركيز على تطوير سلوكيات الأفراد وتحريمهم من عادات العمل غير المرغوبة وبلورة اتجاهاتهم الفكرية بما يجعلهم متماشين مع الاتجاهات المرغوبة (تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية في حالتنا هاته)

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** تساهم وظيفة تقييم الأداء معنويا وبشكل إيجابي في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي المديرية وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح

في الجدول التالي:

جدول 05: اختبار التباين الأحادي بين متوسط بعد تقييم الأداء ومستوى سلوك

التنظيمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	0,204	1	0,204	1,025	4.030	0,140 ^a	0,020	0,316 ^b
الخطأ	10,177	51	0,200					
المجموع	10,381	52	/					

المصدر: مخرجات spss مع إعادة التنظيم

يتبين لنا من الجدول أعلاه؛ أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، فالمتغير المستقل والمتمثل في وظيفة تقييم الأداء يفسر ما نسبته 2% من التغير الحاصل في المتغير التابع والمتمثل في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المديرية محل الدراسة.

كما تشير النتائج أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية وعند مستوى الدلالة البالغ 0.316 وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية العدمية.

يرجع سبب الحصول على هاته النتائج كون نظام تقييم الأداء غير فعال ولا يقوم على أسس واضحة وموضوعية، وهو ما بينته إجابات أغلب الباحثين من خلال تأكيدهم على غياب العدالة التنظيمية بعدها التوزيعي، الأمر الذي لا يجعلهم يقدمون أعلى مما هو مطلوب منهم أي لا يتجاوزون حدود المهام المنوطة بهم.

✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** تساهم وظيفة التحفيز معنويا وبشكل إيجابي في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي المديرية محل الدراسة وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في

الجدول التالي:

جدول 06: اختبار التباين الأحادي بين متوسط بعد التحفيز ومستوى سلوك المواطنة

التنظيمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	0,001	1	0,001	0,006	4.030	0,011 ^a	0,000	0,936 ^b
الخطأ	10,380	51	0,204					
المجموع	10,381	52						

المصدر: مخرجات spss مع إعادة التنظيم

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن المتغير التابع والمتمثل في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لا يتأثر بعد الدعم والتحفيز، وجاءت هذه النتيجة منطقية على اعتبار أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات طوعية، اختيارية يقوم بها الفرد دون انتظار مكافأة أو ثناء كما لا يعاقب في حال عدم القيام بمثل هاته السلوكيات وعليه فالدراسات النظرية كلها تشير إلى عدم وجود علاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وسياسة التحفيز وهو ما أكدته دراستنا التطبيقية هاته.

كما تشير النتائج أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية وعند مستوى الدلالة البالغ 0.936 وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية العدمية.

خاتمة

من خلال التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن توضيحها كما يلي:

- بينت نتائج الدراسة أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة لممارسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الدراسة جاءت متوسطة، كما جاءت أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية مرتبة حسب وسطها الحسابي وفقا لما يلي: وظيفة التحفيز، وظيفة تقييم أداء العاملين، وظيفة التدريب وأخيرا وظيفة الاستقطاب والاختيار.

- بينت نتائج الدراسة كذلك أن مستوى ممارسة موظفي مديريةية التجهيزات العمومية بولاية الشلف لسلوكيات المواطنة التنظيمية جاء بنسبة مرتفعة، كما جاءت أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مرتبة حسب وسطها الحسابي وفقا لما يلي:

الكياسة، السلوك الحضاري، وعي الضمير، الإيثار وأخيرا بعد الروح الرياضية.

-أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة إلا أنها ضعيفة جدا بين كل من المتغيرات المستقلة التالية: وظيفة الاستقطاب والاختيار، ووظيفة التدريب، تقييم الأداء وبين المتغير التابع للدراسة والمتمثل في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، بينما هذا الأخير لا يتأثر إطلاقا ببعدها والدعم والتحفيز وكانت هذه النتيجة متوقعة لأنه من خصائص ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية أن لا ينتظر الفرد مقابل ممارسته لهذا السلوك مكافأة على ذلك كما أن لا يعاقب عند عدم ممارسته. كما تم نفي الفرضية الرئيسية وقبول الفرضية العدمية لأن جاء مستوى الدلالة أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

بناء على هاته النتائج نوصي مؤسسة الدراسة بما يلي:

- ✓ العمل على تحقيق التكامل بين مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية بدءا من التخطيط السليم للاحتياجات الكمية والنوعية من العمالة؛
- ✓ اتباع معايير دقيقة لاختيار أحسن الكفاءات من بين المرشحين للمناصب المعلن عنها من طرف المديرية؛
- ✓ اعتبار التدريب ضرورة حتمية وعملية مستمرة لتحسين أداء الموارد البشرية مع الحرص على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية؛
- ✓ ضرورة التقييم الصارم والموضوعي لأداء العاملين بالمؤسسة وفقا لمعايير واضحة ودقيقة.
- ✓ ضرورة تطبيق نظام الحوافز بشكل عادل وإعطاء أهمية للحوافز المعنوية؛
- ✓ تتمين جهود الموظفين عند ممارستهم لسلوكيات خارج إطار الوصف الوظيفي المحدد.
- ✓ ضرورة العمل في جو يسوده التعاون والثقة بين المسؤول المباشر والموظفين؛
- ✓ تشجيع فرق العمل والعمل التعاوني ودعم الإدارة لذلك؛
- ✓ توفير مناخ عمل سليم ومساند ومحفز على العمل بشكل يفوق متطلبات الدور الرسمي.

المراجع

- 1 علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطونية، تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر، 2007، ص 14.
- 2 عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الأردن، دار وائل للنشر، 2008، ص 20.
- 3 علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، بيروت، 1-3 يوليو 2003، ص 5.
- 4 محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل، 2010، ص 43.

- ⁵خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة، 2006، ص 26.
- ⁶سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل، 2006، ص 33-34.
- ⁷العزاوي نجم عبد الله، جواد عباس حسين، تطور إدارة الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري، 2010.
- ⁸محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2009، ص 343.
- ⁹حنّا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران، 2001، ص 196.
- ¹⁰كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، ط2، 2008، ص 290.
- ¹¹محمد عبد الحميد الطبولي، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة نقد وتنوير، العدد 2، 2015، ص 70.
- ¹²Organ Dennis, W & Konovsky, M, cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior, journal of applied psychology, 74(1) , 1989, p 157.
- ¹³أشرف زيدان، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المديرين وقدرتهم على إحداث التغيير، رسالة ماجستير، تخصص العلوم السلوكية وإدارة الأهداف، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2006، ص 580.
- ¹⁴محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، 1428هـ، ص 28.
- ¹⁵أبا زيد رياض، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 24، العدد 02، 2009، ص 502.
- ¹⁶غنوة محمد نادر، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية، ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سورية، 2013، ص 77.