

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية: العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

العنوان: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق المواطنة التنظيمية

دراسة حالة

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

براق عيسى

إعداد الطالبة:

فرجي ليلة

السنة الجامعية 2025/2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية: العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

العنوان: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق المواطنة التنظيمية

دراسة حالة

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبة:

فرجي ليلة

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	جامعة البليدة_2_	أستاذ التعليم العالي	_ يدو محمد
مشرفا ومقررا	جامعة البليدة_2_	أستاذ التعليم العالي	_ براق عيسى
عضوا مناقشا	جامعة البليدة_2_	أستاذ محاضر أ	_ صراب نور الدين
عضوا مناقشا	جامعة البليدة_2_	أستاذة التعليم العالي	_ بوخاري سمية
عضوا مناقشا	المدرسة العليا للتجارة قليعة	أستاذ التعليم العالي	_ عدمان مريزق
عضوا مناقشا	المركز الجامعي تيبازة	أستاذ التعليم العالي	_ العقريب كمال

السنة الجامعية: 2025/2024

الإهداء

Dédicaces

إلى روح حبيبي وسندي وأحب الناس إلى قلبي أبي الغالي رحمه الله

وأسكنه الفردوس الأعلى

إلى جميلتي أطل الله عمرها وأمدّها بالصحة والعافية أُمّي الغالية

إلى إخوتي كل باسمه

إلى أخواتي كل باسمها وأولادهن

إلى كل من ساندنا من قريب أو بعيد

ليلة محند أرزقي

شكر وعرفان

Remerciements

لَوْ أَنِّي تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ

سورة إبراهيم الآية: 7

فالحمد لله حتى ترضى والحمد لله إذا رضيت والحمد لك بعد الرضا،
وأسألك اللهم أن تجعل عملي هذا صالحاً لوجهك الكريم وأن تنفعنا به وتنفع كل من
يقرأه.

أتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف السيد: براق عيسى الذي أشرف على عملي هذا
طيلة مسار التكوين في الدكتوراه ولم يبخل علينا بالنصائح والتوجيهات.

كما أتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة الذين كان لنا شرف التمدرس على أيديهم من
مرحلة الإعدادية إلى مرحلة الطور الثالث في الدكتوراه كل باسمه وأخص بالذكر
الأستاذ حكيم بوحرب، مناد إدري، سي أحمد نذير، الفضيل محمد الصديق، عبدلي
إدريس ورئيس لجنة التكوين الذي كان نعم الموجه والمرشد لنا خلال مرحلة التكوين
في الدكتوراه البروفسور محمد يدو.

والى كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد وأخص بالذكر
الزميل محمد قيري والأخ ياسين شبيلي ومحمد أكلي.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمنظمتين محل الدراسة (Unilait و Optima flex)، وعلى هذا الأساس تم طرح الإشكالية المتمثلة في "كيف يمكن أن تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المورد البشري في المنظمتين محل الدراسة؟"، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، واستخدمنا الإستبانة كأداة للدراسة والتي وزعت على 214 مبحوثاً وأسترجع منها 180 إستمارة صالحة للدراسة، بعد جمع البيانات وتفريغها وتحليلها بإستعمال برنامج (SPSS)، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموارد البشرية تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير العمر بينما لم تثبت أي فروقات بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي والأقدمية، كما أوصت الدراسة بضرورة خضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية لمبدأ المعاملة بالمثل والتبادل الاجتماعي لضمان تكرارها، تحقيق التوازن بين ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية والأدوار الرسمية، تجنب الضغط على الموارد البشرية من أجل القيام بأدوار إضافية حتى لا تتحرف سلوكيات المواطنة التنظيمية عن مسارها التطوعي.

الكلمات المفتاحية: المواطنة التنظيمية، إدارة الموارد البشرية، المنظمة، المورد البشري.

Résumé:

Cette étude vise à identifier le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines dans la réalisation des comportements de citoyenneté organisationnelle au sein des deux organisations étudiées (Unilait et Optima Flex). Par conséquent, la problématique a été formulée comme suit: « Comment les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent-elles favoriser l'adoption des comportements de citoyenneté organisationnelle parmi les ressources humaines dans les deux organisations étudiées ? ». Pour atteindre les objectifs de cette étude, nous avons adopté les approches descriptive et analytique et utilisé un questionnaire comme outil d'étude, distribué à 214 répondants, dont 180 formulaires valides ont été récupérés. Après avoir collecté, organisé et analysé les données à l'aide du logiciel SPSS, l'étude a abouti à plusieurs résultats, dont les plus importants sont: Il existe des différences statistiquement significatives dans les opinions des ressources humaines concernant les comportements de citoyenneté organisationnelle attribuées à la variable de l'âge, tandis qu'aucune différence n'a été constatée en ce qui concerne les variables du genre, du niveau d'éducation, de la classification professionnelle ou de l'ancienneté. L'étude a également recommandé que les comportements de citoyenneté organisationnelle soient régis par le principe de réciprocité et d'échange social pour garantir leur répétition. Elle a souligné l'importance de trouver un équilibre entre la pratique des comportements de citoyenneté organisationnelle et les rôles officiels, et d'éviter de mettre la pression sur les ressources humaines pour assumer des rôles supplémentaires afin que les comportements de citoyenneté organisationnelle restent volontaires.

Mots-clés: Citoyenneté organisationnelle, gestion des ressources humaines, organisation, ressource humaine.

Abstract:

This study aims to identify the role of human resource management practices in achieving organizational citizenship behaviors in the two organizations under study (Unilait and Optima Flex). Accordingly, the problem was posed as follows: "How can HRM practices contribute to achieving organizational citizenship behaviors among human resources in the two organizations under study?". To achieve the objectives of this study, we adopted the descriptive and analytical approaches and used a questionnaire as a study tool, which was distributed to 214 respondents, out of which 180 valid forms were retrieved for the study. After collecting, organizing, and analyzing the data using the SPSS software, the study reached several results, the most important of which are: There are statistically significant differences in the opinions of human resources regarding organizational citizenship behaviors attributed to the age variable, while no differences were found with respect to the variables of gender, educational level, job classification, or seniority. The study also recommended that organizational citizenship behaviors should be governed by the principle of reciprocity and social exchange to ensure their recurrence. It emphasized the importance of balancing the practice of organizational citizenship behaviors and official roles and avoiding pressuring human resources into taking on additional roles to ensure that organizational citizenship behaviors remain voluntary.

Keywords: Organizational citizenship, human resource management, organization, human resource.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات : Table des matières

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	شكر وعرفان
III	الملخص
VII	قائمة المحتويات
XII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الجداول
XIX	قائمة الملاحق
XXI	قائمة المختصرات
ب_ ث	مقدمة
الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: تخطيط الموارد البشرية
3	المطلب الأول: تعريف تخطيط الموارد البشرية وأهميته في المنظمة
6	المطلب الثاني: مراحل تخطيط الموارد البشرية
14	المطلب الثالث: أساليب تخطيط الموارد البشرية ومعوقاته
21	المبحث الثاني: إستقطاب وإختيار الموارد البشرية
21	المطلب الأول: تعريف الإستقطاب والإختيار وأهم مصادره
27	المطلب الثاني: مراحل عملية الإستقطاب والإختيار
36	المطلب الثالث: الإستقطاب والذكاء الإصطناعي
43	المبحث الثالث: تدريب الموارد البشرية
43	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول عملية تدريب الموارد البشرية
49	المطلب الثاني: عناصر العملية التدريبية
57	المطلب الثالث: دور المدرب في إنجاح العملية التدريبية
67	المبحث الرابع: نظام التعويضات والحوافز
67	المطلب الأول: نظام التعويضات
75	المطلب الثاني: نظام الحوافز

قائمة المحتويات

83	المطلب الثالث: أهم نظريات التحفيز
92	المبحث الخامس: تقييم أداء الموارد البشرية
93	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول تقييم أداء الموارد البشرية
98	المطلب الثاني: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية ومفاتيح نجاحه
107	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية
115	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية	
117	تمهيد
118	المبحث الأول: مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ونشأتها
118	المطلب الأول: التطور التاريخي لسلوكيات المواطنة التنظيمية ومفهومها في الإسلام
124	المطلب الثاني: مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وأهميتها
129	المطلب الثالث: المفاهيم المرتبطة بسلوكيات المواطنة التنظيمية
141	المبحث الثاني: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ومقاييسها
141	المطلب الأول: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية
151	المطلب الثاني: نماذج سلوكيات المواطنة التنظيمية
160	المطلب الثالث: مقاييس سلوكيات المواطنة التنظيمية
170	المبحث الثالث: محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية
171	المطلب الأول: المحددات المتعلقة بالتنظيم (التنظيمية)
179	المطلب الثاني: المحددات (المتغيرات) الفردية
183	المطلب الثالث: الأسلوب القيادي، المهام الوظيفية والمعتقدات الدينية والثقافية
190	المبحث الرابع: آثار سلوكيات المواطنة التنظيمية والنظريات المرتبطة بها
190	المطلب الأول: آثار سلوكيات المواطنة التنظيمية
196	المطلب الثاني: معوقات سلوكيات المواطنة التنظيمية وسبباتها
204	المطلب الثالث: النظريات التي تدعم تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة
209	المبحث الخامس: علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بسلوكيات المواطنة

قائمة المحتويات

	التنظيمية
209	المطلب الأول: علاقة كل من التخطيط والإستقطاب وتدريب الموارد البشرية بسلوكيات المواطنة التنظيمية
214	المطلب الثاني: مساهمة نظام التعويضات والحوافز في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية
221	المطلب الثالث: تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على تقييم أداء المورد البشري
226	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة
228	تمهيد
229	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
229	المطلب الأول: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة
235	المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية وأساليب المعالجة الإحصائية
244	المبحث الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة
244	المطلب الأول: ثبات أداة الدراسة (الإستبانة)
249	المطلب الثاني: إختبار صدق أداة الدراسة
257	المبحث الثالث: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة
257	المطلب الأول: الخصائص الشخصية والديموغرافية
262	المطلب الثاني: الخصائص الوظيفية
265	المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج إجابات المستجوبين في المنظمتين محل الدراسة
266	المطلب الأول: عرض وتحليل آراء المستجوبين تجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تمارسها المنظمتين محل الدراسة
275	المطلب الثاني: عرض وتحليل آراء المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يتحلى بها المورد البشري في المنظمتين محل الدراسة
281	المبحث الخامس: عرض وتحليل نتائج إختبار فرضيات الدراسة
281	المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية
300	المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

قائمة المحتويات

311	خلاصة الفصل
313	الخاتمة
326	قائمة المراجع
356	الملاحق

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال :Liste des figures

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مراحل تخطيط الموارد البشرية	7
02	تخطيط الموارد البشرية من خلال دمج الوظائف الثلاثة	17
03	المسؤولون عن عملية التخطيط	18
04	مراحل عملية الإستقطاب والإختيار	28
05	عناصر العملية التدريبية	49
06	المعارف السلوكية التي يجب أن تتوفر في المدرب	60
07	المدرب الافتراضي	64
08	هرم التعويضات	70
09	عناصر نظام الحوافز	77
10	نظرية التعزيز	88
11	خطوات تقييم أداء الموارد البشرية	99
12	مخرجات عملية تقييم الموارد البشرية	103
13	محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية	171
14	آثار سلوكيات المواطنة التنظيمية على المنظمة والموارد البشري	190
15	سلبيات سلوكيات المواطنة التنظيمية	202
16	تصنيف الحوافز	217
17	النموذج التحفيزي لسلوكيات المواطنة التنظيمية	220
18	البطاقة التقنية الخاصة بمنظمة Optima flex	230
19	البطاقة التقنية لمنظمة Sarl Unilait	231
20	إختبار التوزيع الطبيعي لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية	247
21	إختبار التوزيع الطبيعي لمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية	248
22	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الإجتماعي	259
23	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	260
24	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	261
25	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي	263
26	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	265

قائمة الجداول

قائمة الجداول :Liste des tableaux

الرقم	العنوان	الصفحة
01	إيجابيات المصادر الداخلية والخارجية للإستقطاب	26
02	الفرق بين تدريب الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية	46
03	العوامل الصحية والعوامل الدافعة حسب Herzberg	86
04	تصنيف سلوكيات الدور الإضافي	134
05	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب تطورها عبر الزمن	142
06	المقاييس الخاصة بسلوكيات المواطنة التنظيمية	160
07	عبارات مقياس Organ ورفاقه (1983)	163
08	عناصر مقياس Borman و Coleman (2000)	166
09	عبارات مقياس Roussel ورفاقه (2007)	168
10	توزيع الموارد البشرية لمجتمع الدراسة حسب المنظمة	231
11	حجم عينة الدراسة لمنظمة Optima flex	233
12	حجم عينة الدراسة لمنظمة Sarl Unilait	234
13	نتائج توزيع الإستبانات على أفراد عينة الدراسة	234
14	توزيع عبارات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية	236
15	توزيع عبارات محور سلوكيات المواطنة التنظيمية	238
16	درجات مقياس ليكرت الخماسي	239
17	مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي	239
18	فئات تفسير مستوى معامل الارتباط	242
19	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	245
20	إختبار Kolmogorov – Smirnov و Shapiro – Wilk لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية	246
21	إختبار Kolmogorov – Smirnov و Shapiro – Wilk لمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية	247
22	صدق الإتساق الداخلي لعبارات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية	250
23	صدق الإتساق الداخلي لعبارات محور سلوكيات المواطنة التنظيمية	253
24	إختبار الصدق البنائي لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية	255

25	إختبار الصدق البنائي لمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية	256
26	معامل إرتباط محاور الإستثمار بالدرجة الكلية لها	257
27	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب النوع الإجتماعي	258
28	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر	259
29	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	261
30	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي	262
31	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الأقدمية	264
32	تقييم إتجاهات المستجوبين حول عبارات بعد تخطيط الموارد البشرية	266
33	تقييم إتجاهات المستجوبين حول عبارات بعد إسقاط وإختيار الموارد البشرية	268
34	تقييم إتجاهات المستجوبين حول عبارات بعد تدريب الموارد البشرية	269
35	تقييم إتجاهات المستجوبين حول عبارات نظام التعويضات والحوافز	271
36	تقييم إتجاهات المستجوبين حول عبارات بعد تقييم أداء الموارد البشرية	273
37	تقييم إتجاهات المستجوبين حول عبارات سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد (OCB-I)	275
38	تقييم إتجاهات المستجوبين حول عبارات سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة (OCB-O)	277
39	تقييم إتجاهات المستجوبين حول أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية	279
40	تقييم إتجاهات المستجوبين حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	280
41	الإرتباط بين متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة	282
42	نتائج إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية	285
43	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الأثر بين بعد تخطيط الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة	286
44	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الأثر بين بعد تخطيط الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة	287
45	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الأثر بين بعد إسقاط وإختيار الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في	289

	المنظمتين محل الدراسة	
290	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الأثر بين بعد إستقطاب وإختيار الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة	46
291	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الأثر بين بعد تدريب الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة	47
292	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الأثر بين بعد تدريب الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة	48
294	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الأثر بين نظام التعويضات والحوافز وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة	49
294	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الأثر بين نظام التعويضات والحوافز وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة	50
296	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الأثر بين بعد تقييم أداء الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة	51
297	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الأثر بين بعد تقييم أداء الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة	52
299	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لإختبار الأثر بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة	53
302	نتائج إختبار (T) للعينات المستقلة لإختبار الفروق في متوسطات آراء المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير النوع الإجتماعي	54
303	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في آراء المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير العمر	55
304	نتائج إختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات آراء المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير العمر	56
306	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في آراء المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي	57
307	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في آراء المستجوبين	58

	تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي	
309	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في آراء المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية	59

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق Liste des Annexes :

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الإستبانة باللغة العربية	352
2	الإستبانة باللغة الفرنسية	358
3	مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية لـ Williams و Anderson (1991)	362
4	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للإستبانة	363
5	الجدول الأصلية المستخرجة من برنامج Spss	364

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات :Liste des abréviations

الإختصار	البيان باللغة الأجنبية	البيان باللغة العربية
PGRH	Les Pratiques de Gestion des Ressources Humaines	ممارسات إدارة الموارد البشرية
R H	Les Ressources Humaines	الموارد البشرية
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats	نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والتهديدات
QI	Quotient Intellectuel	معدل الذكاء
L'IA	L'Intelligence Artificielle	الذكاء الاصطناعي
Ap	Avantages Personnels	الفوائد المتحصل عليها
Cp	Contributions Personnelles	المساهمات الشخصية
Aa	Avantages des autres	الفوائد التي يتحصل عليها الغير
Ca	Contributions des autres	مساهمات الآخرين
PRH	Performance des Ressources Humaines	أداء الموارد البشرية
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scale	طريقة مقاييس التوقع السلوكي
BOS	Behavioral Observation Scale	طريقة الملاحظة السلوكية
GPO	La méthode de Gestion Par Objectifs	طريقة الإدارة بالأهداف
OCB	Organizational Citizenship Behavior	سلوكيات المواطننة التنظيمية
OCB-I	Organizational Citizenship Behavior – Individual	سلوكيات المواطننة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد
CCO- I	Comportement de Citoyenneté Organisationnelle orienté vers l'Individu	سلوكيات المواطننة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد
OCB-O	Organizational Citizenship Behavior – Organization	سلوكيات المواطننة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة
CCO- O	Comportement de Citoyenneté Organisationnelle orienté vers l'Organisation	سلوكيات المواطننة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة
PSOB	Prosocial Organizational Behavior	السلوك التنظيمي الاجتماعي الإيجابي
WB	Whistle-Blowing	سلوك الإبلاغ عن المخالفات

قائمة المختصرات

POD	Principled Organisational Dissent	المعارضة التنظيمية المبدئية
CCO-C ou OCB-C	Comportement de Citoyenneté Organisationnelle orienté vers les Clients	سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن
CCO-T ou OCB-T	Comportement de Citoyenneté Organisationnelle orienté vers les Tâches	سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المهام
CCO-E ou OCB-E	Comportement de Citoyenneté Organisationnelle orienté vers l'Environnement	سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو البيئة
LMX	Leader-Member Exchange	العلاقة بين القائد وأعضاء فريقه
CWB	Counterproductive Work Behavior	سلوك العمل الضار أو المنحرف
MMEP	Le Modèle Motivationnel de l'Épuisement Professionnel	النموذج التحفيزي للإحترق الوظيفي
Spss	Statistical Package for the Social Sciences	برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
IRB	Behavior in Role	السلوك داخل الدور أو الأدوار الرسمية

مقدمة

مقدمة

في ظل التطور العلمي والتكنولوجي الذي يعرفه العالم حالياً لاسيما مع اعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي في شتى المجالات، أصبح على المنظمات مسايرة هذه التطورات السريعة والتأقلم مع التغيرات المحتملة الحدوث، لضمان حصتها السوقية والحفاظ على تميزها بهدف إكتساب ميزة تنافسية مستدامة، من خلال إمتلاكها لرأس مال بشري قادر على الإبداع والإبتكار، ومؤهل لتحقيق التغيير ومجارات التحولات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة عن طريق التطوير الذاتي المستمر وتكوين قيمة نادرة بالإستعانة بالتنظيم غير الرسمي والقيام بأدوار إضافية.

لكي تحقق المنظمة هذه المعادلة الصعبة وجب عليها تبني مجموعة مميزة من ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال التخطيط الدقيق للموارد البشرية، الذي سيسمح لها بتوفير رؤية تقديرية مستقبلية واضحة عن نوعية الموارد البشرية المتوقع إستقطابها، وإختيار البديل الأمثل من بين المرشحين للوظيفة عن طريق إستعمال مجموعة من الإختبارات لضمان جودة عملية الإختيار، مع ضرورة توفير البرامج التدريبية المناسبة لجميع الموارد البشرية في المنظمة بغية تسهيل عملية الإندماج والتكيف لتلك الفئات التي تم توظيفها حديثاً مع تدعيم مهارات وقدرات الفئات الأخرى، وإرساء فكر التعلم المستمر بين الموارد البشرية في المنظمة وجعلها ثقافة راسخة كونها إحدى مقومات الإستمرار، مع التركيز على تقديم الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لهم وتوفير نظام تعويضات يتناسب ومستوى أدائهم وتطلعاتهم بما يضمن تحقيق طموحاتهم، ولضمان نجاح الخطوات السابقة لابد من توفير نظام تقييم عادل وشامل يساهم في تعزيز السلوكيات الإيجابية والأدوار الإضافية للمورد البشري، والتي تتدرج تحت مسمى سلوكيات المواطنة التنظيمية وتهيئتها لضمان إستدامتها وذلك لما لها من مكانة ودور في تحسين أداء المنظمة وزيادة الإنتاجية.

تتميز هذه السلوكيات بكونها لا تتدرج ضمن الأداء الرسمي للمورد البشري إلا أن لها مكانة هامة في المنظمة، وتعتبر من أهم الأدوار الإضافية التي يقوم بها المورد البشري في المنظمة

مقدمة

باعتبارها ممارسات تتجاوز ما هو محدد أو متوقع منه، ووسيلة لمزاولة المزيد من المهام أكثر مما يتطلبه التنظيم الرسمي الضيق والمقيد بالوصف الوظيفي، وخاصة أن عدم القيام بها لا يشكل أي عقوبة أو ضرر وفي المقابل الإلتزام بها يعود بالفائدة على المنظمة وزملاء العمل.

بالرغم من الغموض المبهم المحيط بمصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية وتعدد مسمياتها وأبعادها وعدم التوصل بعد إلى إعطاء تسمية موحدة لها، يبقى مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية الذي إستعمله Organ لأول مرة في دراسته سنة 1983 هو الأكثر تداولاً بين الباحثين في هذا المجال، وتمثل تلك الدراسة مرجعاً لكل الدراسات التي تناولت موضوع سلوكيات الدور الإضافي فيما بعد، كما تتميز الأبعاد الخمسة (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضاري) التي حددها Organ في دراسته سنة 1988 بكونها الأكثر إنتشاراً وإستعمالاً، ولقب Organ باسم "عراب المواطنة التنظيمية".

ليطور هذا المفهوم فيما بعد ليتحول من مجرد سلوكيات تطوعية إلى دعامة من دعائم المنظمة وتؤثر في الأداء الكلي لها وتساهم في المحافظة على النظام الإجتماعي فيها، باعتبارها تقوم على مبدأ المعاملة بالمثل والتبادل الإجتماعي، لتعرف فيما بعد نقلة نوعية وتتحول إلى طريقة من طرق إنجاز العمل الرسمي بطريقة غير مباشرة، وجزء لا يتجزأ من التنظيم، ولم يعد ينظر إليها أنها سلوكيات تطوعية بل إمتدت لتشمل الإلتزام بالقواعد وأنظمة العمل والمشاركة في إتخاذ القرارات وقد أشار Organ في دراسته 1997 إلى إختفاء الشروط الأساسية الثلاثة التي تحدد سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي وضعها Organ في تعريفه سنة 1988 ولم يبق منها إلا واحدة وهي المساهمة في الفعالية التنظيمية، وبذلك يمكن أن ينظر لسلوكيات المواطنة التنظيمية كمترادف للأداء السياقي، والذي Organ نفسه لم يعترض على محتوى تعريفه وإنما كان ضد التسمية التي إعتبرها باردة ورمادية وغير دالة ودعا إلى ضرورة التمسك بمصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية

مقدمة

وقام بتتقيح تعريفها، إلا أن ما يمكن ملاحظته جليا أن أغلب الدراسات سواء الغربية أو الآسيوية أو العربية فضلت إستعمال تعريف Organ سنة 1988.

كما يجدر الإشارة إلى تزايد الإهتمام بدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية فقد ذكر Thi My Hanh Huynh في دراسته سنة 2018 أنه وفق شبكة المعرفة لعام 2018 هناك أكثر من 4900 مقال منشور تناول الأدبيات المتعلقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية بين الفترة الممتدة من 1983 إلى 2017. وهذا ما يبرهن أهمية هذا الموضوع وتأثيره على المنظمة سواء من حيث المساهمة في الفعالية التنظيمية أو زيادة الإنتاجية، بالإضافة لكون المساعدة المقدمة لزملاء العمل بشكل متكرر ينتج عنها المساهمة في فعالية المنظمة، وبناءا على ما تقدم ذكره يمكن صياغة إشكالية الدراسة التالية:

• الإشكالية La problématique

من خلال ما تم عرضه سابقا فإن الإشكالية الرئيسية المدروسة تتمحور حول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، إستقطاب وإختيار الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، نظام التعويضات والحوافز، تقييم أداء الموارد البشرية) بتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية (سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد (OCB-I) وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة (OCB-O)) لدى المورد البشري في المنظمتين محل الدراسة، ومنه نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن أن تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة

التنظيمية لدى المورد البشري في المنظمتين محل الدراسة؟

• الأسئلة الفرعية Sous-questions

من أجل الإحاطة والإلمام بحيثيات الإشكالية الرئيسية ومحاولة الإجابة عليها تم طرح مجموعة

من التساؤلات الفرعية التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- 1_ فيما تتمثل أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة؟
- 2_ ما هو واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة؟
- 3_ هل تعزز ممارسات إدارة الموارد البشرية سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة؟
- 4_ هل يوجد ارتباط دال إحصائيا بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعديها (OCB-I) و(OCB-O) في المنظمتين محل الدراسة؟
- 5_ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، إستقطاب وإختيار الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، نظام التعويضات والحوافز، وتقييم أداء الموارد البشرية) وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة؟
- 6_ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموارد البشرية بالمنظمتين محل الدراسة تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، والأقدمية)؟

• الفرضيات Les hypothèses

تسعى هذه الدراسة إلى إختبار الفرضيات الرئيسية التالية:

- 1_ الفرضية الرئيسية الأولى La Première hypothèse principale: يوجد ارتباط دال إحصائيا بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (OCB-I) و(OCB-O) في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2_ الفرضية الرئيسية الثانية La deuxième hypothèse principale: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، إستقطاب وإختيار الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، نظام التعويضات والحوافز، وتقييم أداء الموارد البشرية) وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند المستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

من أجل الإحاطة والإلمام بحيثيات هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الفرعية الآتية:

2_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند المستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

2_2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستقطاب وإختيار الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند المستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

2_3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية تدريب الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند المستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

2_4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام التعويضات والحوافز وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند المستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

2_5 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم أداء الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة عند المستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

3_ الفرضية الرئيسية الثالثة La troisième hypothèse principale: توجد فروق دالة إحصائية

في آراء الموارد البشرية بالمنظمتين محل الدراسة تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، والأقدمية).

• أهمية الدراسة L'importance de l'étude

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال محاولة التعرف على العلاقة التأثيرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، إستقطاب وإختيار الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، نظام التعويضات والحوافز، وتقييم أداء الموارد البشرية) وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية ببعديها (سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد (OCB-I) وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة (OCB-O)) حيث تشكل هذه الدراسة خطوة لتعرف على المفاهيم الحديثة في ممارسات إدارة الموارد البشرية كالإستقطاب بالإعتماد على أدوات الذكاء الإصطناعي، والمدرّب الافتراضي. كما يمكن أن تشكل نتائج هذه الدراسة وتوصياتها مرجعا علميا لمسؤولي إدارة الموارد البشرية للعمل على تدعيم وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مواردهم البشرية، والعمل على نشر ثقافة سلوكيات المواطنة التنظيمية وجعلها أحد أعمدة الثقافة التنظيمية لدى المنظمات محل الدراسة.

• أهداف الدراسة Les objectifs de l'étude

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

_ التعرف على أهم أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية؛

_ تبسيط المفاهيم الخاصة بسلوكيات المواطنة التنظيمية، خاصة أن هذا المصطلح يعتبر حديثا

بالنسبة للمنظمات الجزائرية بالرغم أن مواردها البشرية تمارسه بطريقة عفوية وغير مباشرة؛

مقدمة

_ تسليط الضوء على أهم النماذج المستعملة في قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية؛

_ تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية؛

_ قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية.

• أسباب إختيار الموضوع Justification du choix du sujet

يمكن تقسيم أسباب إختيار الموضوع إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية على النحو التالي:

1_ الأسباب الذاتية Les raisons personnelles:

_ طبيعة وحدائة موضوع الدراسة؛

_ قلة الدراسات في ميدان تسيير الموارد البشرية التي تناولت هذا الموضوع؛

_ ميول الباحثة للمواضيع المتعلقة بالمساهمة في الفعالية التنظيمية، ممارسات إدارة الموارد البشرية

وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

2_ الأسباب الموضوعية Les raisons objectives:

_ إرتباط كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية إرتباطا وثيقا

بالمساهمة في رفع مستوى الفعالية التنظيمية للمنظمة وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء؛

_ يعتبر موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية بالنسبة للإدارات الجزائرية مصطلح مبهم وغامض

ولم يحظى بالإهتمام الكافي من طرفها إلا أن الموارد البشرية في المنظمة تطبق هذه السلوكيات

بطريقة عفوية، مباشرة وغير مباشرة؛

_ تبسيط مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية والعمل على زرع هذه الثقافة في المنظمات محل

الدراسة.

• منهج الدراسة والأدوات المستخدمة La méthodologie adoptée

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كما يلي:

1_ الجانب النظري Le côté théorique: إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم الإستعانة بالمسح المكتبي قصد معرفة ما تم تناوله في المراجع والمصادر الأجنبية والعربية حول موضوع الدراسة وتتضمن: كتب ورقية وإلكترونية، مقالات، أطروحات الدكتوراه... الخ، بهدف جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة (ممارسات إدارة الموارد البشرية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية) وتبويبها وتحليلها بهدف دراستها وإستخلاص النتائج.

2_ جانب دراسة الحالة Côté étude de cas: تم الإعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي من خلال إعداد وتوزيع إستبانة موجه لأفراد العينة كأداة من أدوات البحث العلمي وذلك لإختبار الفرضيات والوصول للنتائج.

• حدود الدراسة Limites de l'étude

تطلب معالجة موضوع الدراسة ضرورة ضبط الحدود الزمنية والمكانية وتحديدتها على النحو

التالي:

1_ الحدود المكانية Les limites spatiales: تم تطبيق هذه الدراسة ميدانيا على مجموعة من

المنظمات على المستوى الوطني وهي موزعة على النحو التالي: منظمة Unilait وOptima flex.

2_ الحدود الزمنية Les limites temporelles: إستغرقت مدة الدراسة في المنظمات المبحوثة

خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2021/04/04 إلى غاية 2024/05/01، حيث تم خلال هذه

الفترة تزويدنا بمختلف المعلومات اللازمة من طرف مديرية الموارد البشرية في المنظمتين محل

الدراسة وتوزيع الإستبانات المطلوبة.

• الدراسات السابقة Les revues de littérature

تم الإعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة بين العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

1_ الدراسات العربية:

_ دراسة فيروز زروخي، فاتح غلاب، والطاهر ميمون (2019): بعنوان " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف"، مجلة دراسات إقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، قسنطينة، المجلد 6، العدد 2.

تم طرح إشكالية هذه الدراسة كما يلي: ما مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموارد البشرية لمديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف؟ هدف الباحثون من خلال هذه الدراسة إلى إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموارد البشرية التابعين لمديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف، من خلال توزيع 60 إستمارة إستبانة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتم التوصل إلى وجود مستوى مرتفع للممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية بين أفراد العينة في حين كان مستوى الإستجابات فيما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية متوسطة، وإقترحت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

_ الإجتهد لتحقيق التكامل بين مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية بدءا من التخطيط السليم؛
_ تطبيق نظام الحوافز بشكل عادل والإهتمام بتقديم الحوافز المعنوية مع ضرورة فرض نظام تقييم صارم وموضوعي؛

مقدمة

_ تشجيع وتنمين الجهود المبذولة في إطار ممارسة سلوكيات خارج إطار الوصف الوظيفي المحدد.

_ دراسة عادل هاني إبراهيم المسيعديين (2019): بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة عمان، الأردن.

تم طرح إشكالية هذه الدراسة كما يلي: هل يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها التالية (التوظيف، التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء) في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، ووعي الضمير) في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟ هدف الباحث إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، عن طريق إستعمال المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة عينة تتكون من (232) موردا بشريا يشغلون الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة وتم توزيع الإستبانة بطريقة المسح الشامل، ألغيت 4 إستبانات غير صالحة للتحليل وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة (التوظيف، التدريب، التحفيز وتقييم الأداء) على تحقيق كل من الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، ووعي الضمير في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

_ دراسة وديعة حبة (2017_2018): بعنوان "العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية- دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الإجتماعية SONATRACH- ناحية بسكرة"، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنمية

مقدمة

الموارد البشرية، قسم علوم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

تم طرح إشكالية هذه الدراسة كما يلي: ما هي العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسات العمومية؟

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تأثير مجموعة من العوامل في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات العمومية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بالإعتماد على الإستبانة لقياس العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية بمديرية الشؤون الاجتماعية SONATRACH ناحية بسكرة ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الموارد البشرية التابعة لهذه الأخيرة والتي يقدر عددهم بـ 200 مورد بشري (مسح كلي) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

_ لا توجد فروق بين المبحوثين في ما يخص العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية بإستثناء متغير السن حيث ظهر أن هناك فروق في آراء المبحوثين حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير السن؛

_ سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المورد البشري تتأثر بالعدالة التنظيمية في المؤسسات العمومية خاصة في ما يتعلق بعدالة الإجراءات؛

_تزداد سلوكيات المواطنة التنظيمية كلما زادت الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة وتحصلت على أعلى تأثير حسب آراء المبحوثين مقارنة بباقي العوامل المدروسة؛

_ ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية تعمل على زيادة الشعور بالولاء التنظيمي، إلا أن محل هذا التأثير يرتب في ذيل العوامل المدروسة.

مقدمة

_ دراسة فيروز بوزورين (2016_2017): بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المنظمات بولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه علوم تخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف _1، الجزائر.

تم طرح إشكالية الدراسة كالتالي: هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية؟

هدفت الدراسة إلى إظهار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية ولتحقيق أهداف الدراسة عمدت الباحثة إلى تصميم إستبانة تضم مجموعة من العبارات المتعلقة بالمتغيرات المدروسة، ويتكون مجتمع الدراسة من 50 مؤسسة متوسطة بولاية سطيف وتم تحليل البيانات بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS V.22).

وتوصلت الدراسة لنتائج مفادها أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدروسة لها بعد إستراتيجي، وهي تؤثر بشكل إيجابي على تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات محل الدراسة مع تباين في درجة تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية.

_ دراسة خليفة بوزار (2019_2020): بعنوان "دور الثقة التنظيمية في تعزيز المواطنة التنظيمية للموارد البشرية _ دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس بالمدينة، الجزائر.

تم طرح إشكالية هذه الدراسة كما يلي: كيف يمكن للثقة التنظيمية أن تساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية محل الدراسة؟

مقدمة

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى إبراز دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطننة التنظيمية لموارد البشرية بالمنظمات الإقتصادية الجزائرية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS V.21) وبإستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كتحليل الانحدار الخطي والمتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

_ يوجد مستوى مرتفع للثقة التنظيمية ولسلوك المواطننة التنظيمية لدى الموارد البشرية في المنظمات الإقتصادية محل الدراسة؛

_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بزملاء العمل، والثقة بالمشرفين) على سلوك المواطننة التنظيمية للموارد البشرية بالمنظمات الإقتصادية محل الدراسة؛

_ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه مستوى الثقة التنظيمية وتجاه سلوك المواطننة التنظيمية تبعاً لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية) بينما لم تثبت أي فروقات بالنسبة لمتغيري الجنس والتصنيف الوظيفي.

_ دراسة أحمد بن سالم العامري (2002): بعنوان "محددات وآثار سلوك المواطننة التنظيمية في المنظمات"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، المملكة السعودية، المجلد 17، العدد 2.

تم طرح إشكالية هذه الدراسة كما يلي: إلى أي مدى يقوم المورد البشري بممارسة بعض السلوكيات التنظيمية خارج نطاق الأدوار الرسمية دون أن يكون هناك توقعاً للحصول على مردود معين؟

مقدمة

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية والتطرق إلى محدّداته وآثاره، وذلك بوضع تصور شامل يحدّد العوامل المؤثرة فيه والنتائج المترتبة عن ذلك، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

_ يساهم سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين مستوى وفعالية المنظمة والعمل على الإرتقاء بالروح المعنوية للموارد البشرية وتساهم في الحد من التسرب الوظيفي...الخ؛

_ ومن جهة أخرى هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على إظهار هذا السلوك منها الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، القيادة الإدارية، مدة خدمة المورد البشري، العمر، الثقافة التنظيمية، السياسة التنظيمية، الدوافع الذاتية.

وأفرزت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها:

_ على المنظمات العربية أن تعمل على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال إرساء مناخ تنظيمي يساعد الموارد البشرية على ممارسة هذا السلوك؛

_ العمل على التحكم في العوامل الوسيطة المسببة لسلوك المواطنة التنظيمية؛

_ العمل على تبسيط ظاهرة سلوك المواطنة التنظيمية من خلال التحديد الدقيق للعوامل المؤثرة وغير المؤثرة عليها.

2_ الدراسات الأجنبية:

-Study David Irungu Njoroge, Peter Butali (2022): Entitled "Human Resource Practices and Organizational Citizenship Behavior Development", IOSR Journal of Business and Management, Vol 24, N° 5.

هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إختيار عينة دراسة تتكون من 243 موردا بشريا موزعين على منظمتي (Delmonte Kenya Ltd و Nampak Kenya Ltd)، وقد

مقدمة

كشفت نتائج الدراسة على وجود علاقة إيجابية كبيرة لممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، الإختيار، والتدريب والتطوير) وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

_ على المدراء الإستثمار بشكل أكبر في عملية التوظيف وإختيار وتدريب وتطوير الموارد البشرية من أجل زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية؛

_ أخذ العملية التدريب على محمل الجد وتقييم الإحتياجات التدريبية قبل البدء فيها مع إشراك الموارد البشرية في هذه العملية بدأ من مرحلة الإعداد إلى غاية الوصول إلى مرحلة التقييم؛
_ التخطيط لعملية التوظيف والإختيار بدقة وعناية لضمان الحصول على أفضل المرشحين.

- Study Bilqees Ghani, Khalid Rasheed (2020): Entitled "The HR practices and organizational citizenship behavior", International journal of management sciences and business besearch, Vol 9, N°1.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف وتوضيح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، واعتمدت الدراسة على الأسلوب الكمي لجمع البيانات وشارك في هذه العملية 251 موردا بشريا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS V.20)، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، خاصة بعد التدريب والتطوير حيث يتمتع بأكبر قدر من الإنسيابية لتحسين سلوك المواطنة التنظيمية.

-Study Ananda Putra Faja, Pantius Drahen Soeling (2017): Entitled "The effect of HRM practices on employee organizational citizenship behavior in ICT companies", Advances in social science, education and humanities research, Vol 167.

هدفت هذه الدراسة إلى تحسين التعامل مع التحديات التي تواجه المنظمة من خلال تامين مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في خلق مناخ تنظيمي مناسب والإعتماد على المورد البشري كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية من خلال محاولة إقتراح وتحليل آثار ممارسات إدارة المورد البشرية على سلوكيات المواطننة التنظيمية، ولتحقيق هدف الدراسة تم إستعمال المنهج الوصفي التحليلي وإستخدام الإستبانة عن طريق توزيع 286 إستمارة على الموارد البشرية الدائمة في منظمة (PT Sigma Cipta Caraka (Telkomsigma، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS V.20) وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

_ بشكل عام ممارسات إدارة الموارد البشرية (تصميم الوظائف، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) تحفز سلوكيات المواطننة التنظيمية في PT Sigma Cipta Caraka؛
_ يساهم التوظيف بدرجة أعلى مقارنة بممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى في تشجيع سلوكيات المواطننة التنظيمية؛

_ بينما كان تأثير التدريب في الإتجاه المعاكس فيما يتعلق بالتعليق بسلوكيات المواطننة التنظيمية.

- Study Aruna S. Gamage (2014): Entitled "Organizational citizenship behaviour among employees in SMEs in Japan: An analysis of the link with HRM practices", Kindai Management Review, Vol 2.

تهدف هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية من حيث سلوكيات المواطننة التنظيمية، من خلال تسليط الضوء على المنظمات الصغيرة

والمتوسطة في اليابان، عن طريق تطوير إستبانه وتوزيعها على 436 من مدراء وملاك المنظمات الصغيرة والمتوسطة في محافظة Aichi، وقدرت نسبة الإستجابة بـ 32% أي ما يعادل 144 منظمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين نتائج إدارة الموارد البشرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للموارد البشرية في المنظمات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في اليابان.

- Study Denis Organ (1997): Entitled "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", Human Performance, Vol 2, 1997.

هدفت هذه الدراسة النظرية التي قام بها Organ إلى إعادة التفكير في الطابع المحدد لسلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB) حيث لم يعد مجدي إعتبارها دورا إضافيا، كما قام بإعادة تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية معتبرا أن التعريف الذي قدمه سنة 1983 كان يتعلق بالتنظيم السائد في ذلك الوقت، وفي ظل التغيرات التي تطرأ بصفة مستمرة على محيط العمل فمفهوم المواطنة التنظيمية الحالي هو أقرب ما يكون شبيه بالأداء السياقي ودعا لضرورة تقديم التحسينات للحفاظ على ما تقدمه فكرة (OCB).

- L'étude de El-Gueyed Kridis Alya, (2015): Intitulée "Valeurs culturelles, Styles organisationnels et comportements de citoyenneté chez les managers des multinationales implantées en Tunisie", Thèse présente pour l'obtention du grade de Doctorat, Spécialité Psychologie Sociale du Travail et des Organisations, Ecole doctorale 139 : Connaissance, Langage, Modélisation (Paris Ouest), France.

هدفت هذه الدراسة إلى إستكشاف الوضع التنظيمي لمجموعة من الشركات المتعددة الجنسيات في دولة تونس، من خلال تأثير بعض متغيرات الأسلوب التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية وتحديد القيم الثقافية والتنظيمية وعواقبها على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المدراء، وركزت الدراسة إهتمامها على الأبعاد المرتبطة بالثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي

مقدمة

ومساهمتها في نشر سلوكيات المواطنة التنظيمية وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- _ أظهر تحليل الارتباط أن المناخ التنظيمي يعد مؤشرا جيدا لسلوكيات المواطنة التنظيمية؛
- _ الأسلوب التنظيمي المتوازن للشركات المتعددة الجنسيات يعتبر جد ملائم لنشر سلوكيات المواطنة التنظيمية (تجاه الزملاء، المنظمة، والمهام نفسها)؛
- _ المناخ التنظيمي الذي يفضل الابتكار يكون الأنسب لزراع سلوك المواطنة التنظيمية بين الموارد البشرية.

- L'étude de Cormier Melissa (2008): Intitulée "La performance de citoyenneté des équipes de travail", Thèse présente comme exigence partielle du doctorat en psychologie université de Québec à Montréal, Canada.

هدفت الباحثة إلى تقديم فهم معمق لأداء المواطنة التنظيمية في سياق الفرق من خلال تصور تكاملي يسلط الضوء على ثلاثة عوامل لأداء سلوك المواطنة التنظيمية (نموذج بورمان)، والهدف الأساسي للدراسة إختبار هذا التصور على فرق العمل من خلال إستعمال العامل التأكيدي على 75 فريقا و475 مشاركا، وتوضح هذه الدراسة أن أداء المواطنة التنظيمية يرتبط بشكل إيجابي بالعديد من معايير فعالية الفريق (الإنتاجية، جودة العمل، الإلتزام تجاه الفريق، وجودة الخبرة الجماعية)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- _ كلما كان التبادل بين أعضاء الفريق مرتفع كلما نتج عنه زيادة قوة العلاقة بين بعض الأبعاد الفرعية لأداء المواطنة التنظيمية وفعالية فرق العمل؛
- _ لأداء المواطنة التنظيمية تأثير وسيط بين تكرار التفاعلات الصادرة عن أعضاء الفريق وفعالية الفريق؛

_ التأكيد على الدور الأساسي لأداء المواطنة التنظيمية في فعالية فرق العمل.

3_ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة Les particularités de l'étude en cours

:par rapport aux études précédentes

إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو إختيار أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الإستقطاب والإختيار، تدريب الموارد البشرية، نظام التعويضات والتحفيز، ونظام تقييم أداء الموارد البشرية) من جهة والإعتماد على نموذج Larry J. Williams و Stella Anderson (1991) الذي قسم سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى: سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد (OCB-I) والذي يقابلها بعد المساعدة المتبادلة أو الإيثار والكراسة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة (OCB-O) التي يقابلها بعد الإمتثال أو السلوك الحضاري، الروح الرياضية والضمير المهني من جهة أخرى ودراسة العلاقة بينهما. أما من الناحية التطبيقية يكمن الاختلاف في إثراء الدراسة الحالية بعينات دراسة متنوعة تضم منطمتين تنشطان في القطاع الخاص.

• صعوبات الدراسة Défis de l'étude

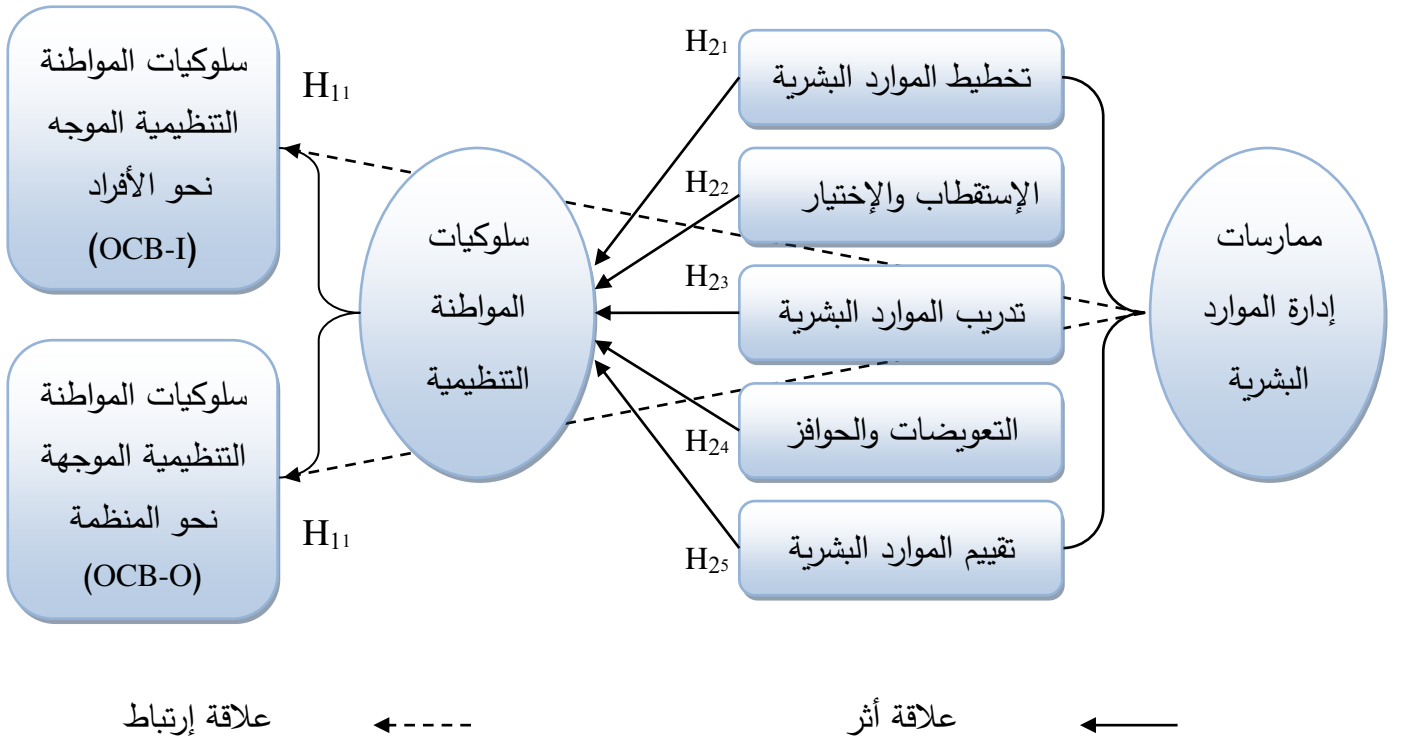
_ قلة المراجع التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية باللغة العربية وخاصة الكتب، أما المقالات وأطروحة الماجستير فتناولت الموضوع بشكل يختلف عن منهجيتنا في تناول الموضوع؛
_ نجد معظم أطروحات الدكتوراه التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية ربطتها بالجانب التنظيمي ويندرج معظمها في تخصصات العلوم الإجتماعية؛
_ التباين في معاني المصطلحات الخاصة بسلوكيات المواطنة التنظيمية عند ترجمتها من لغة إلى أخرى (الإنجليزية/الفرنسية، الإنجليزية/العربية) لذلك دعا Paillé إلى تجنب الترجمة الحرفية لأبعاد

مقدمة

سلوكيات المواطنة التنظيمية والإعتماد على المعنى العام، فقد نجد بعد واحد لديه عدة مسميات إلا أنها تدل على نفس المعنى.

_ رفض إستقبالنا من قبل معظم المنظمات التي قمنا بزيارتها من أجل الدراسة الميدانية ولم يمنح لنا حتى فرصة التعريف بموضوعنا بحجة منظماتهم لا تستقبل الطلبة حتى وإن كانوا طلبة دكتوراه، والحالات التي تم استقبالنا فيها بعد وضع طلب لإجراء الدراسة الميدانية ونسخة من الإستبانة وانتظار مدة شهر إلى شهرين يتم رفض الملف بحجة أن المنظمة تعاني ضغوط في العمل لذلك لا يمكن تكليف المورد البشري بالإجابة على الإستبانة.

• نموذج الدراسة Le modèle d'étude



• هيكل الدراسة Présentation du plan

للإجابة عن إشكالية الدراسة وإختبار فرضيات الدراسة قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول يمكن عرضها على النحو التالي:

الفصل الأول: يحمل هذا الفصل عنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية" وتناولنا من خلاله الأبعاد الخمسة لممارسات إدارة الموارد البشرية والمرتبة على النحو التالي: تطرقنا في المبحث الأول إلى عملية تخطيط الموارد البشرية وأهم الأساليب المستعملة في هذه العملية، أما المبحث الثاني فخصصناه لإستقطاب وإختيار الموارد البشرية من خلال عرض مراحل عملية الإستقطاب وأسس الإختيار وأهمية إستعمال أدوات الذكاء الإصطناعي في تسهيل هذه العملية وتأثير هذا الأخير على مستقبل بعض المهن، بينما المبحث الثالث عالجنا فيه مختلف مراحل العملية التدريبية وأهمية المدرب في العملية التدريبية وعرض بعض نماذج المدربين الافتراضيين، أما المبحث الرابع فخصصناه لنظام التعويضات والحوافز وعرض أهم النظريات التحفيزية، وفي الأخير خصصنا المبحث الخامس لتقييم أداء الموارد البشرية من خلال عرض مراحل التقييم وأهم أساليب التقييم.

الفصل الثاني تم تخصيصه لسلوكيات المواطنة التنظيمية حيث ركزنا في المبحث الأول على التطور التاريخي لسلوكيات المواطنة التنظيمية وأهم المصطلحات التي تتشابه معها، أما المبحث الثاني عرضنا فيه أهم أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية والنماذج المميزة لها بالإضافة لتقديم بعض المقاييس المستعملة لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتناولنا في المبحث الثالث محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي قسمناها إلى محددات تنظيمية، محددات ثقافية ودينية، محددات فردية بالإضافة إلى أهمية الأسلوب القيادي والمهام الوظيفية، وخصصنا المبحث الرابع لآثار سلوكيات المواطنة التنظيمية وأهم النظريات التي تدعم سلوكيات المواطنة التنظيمية بالإضافة

مقدمة

إلى معوقاتها والسلبيات الناتجة عنها وفي الأخير تطرقنا إلى علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الخمسة بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

أما الفصل الثالث والأخير فقد تضمن دراسة ميدانية لتحليل مدى مساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة من خلال إختيار منظمتين تنشطان بولايتي بجاية وباتنة كعينة لإجراء الدراسة الميدانية وتحليل البيانات لإختبار صحة فرضيات الدراسة وإستخلاص النتائج وتقديم مجموعة من التوصيات والإقتراحات التي من شأنها أن تحسن من مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المورد البشري في المنظمتين محل الدراسة.

الفصل الأول

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

تمهيد:

تتمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجموعة من الأنشطة والسياسات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها المتعلقة بالموارد البشري، وعند البحث عن أفضل الممارسات لإدارة الموارد البشرية نجد الباحثون وممارسي هذه المهنة يتبنون النهج الطارئ، أي أن ليس هناك ممارسات جيدة تتناسب مع جميع المنظمات، فما ينجح في بيئة معينة ليس بالضرورة هو الحل الأمثل، فالممارسات التي يمكن أن تكون فعالة في منظمة ما يمكن أن تكون غير فعالة في منظمة أخرى، فهي معدة لتحسين وتحقيق الرضا الوظيفي بالإضافة إلى تقليل ضغوط العمل، فهي لا تحقق نتائج إيجابية على مستوى المنظمة فحسب بل تحقق نتائج إيجابية حتى على مستوى المورد البشري أيضا. وعند الحديث عن ممارسات إدارة الموارد البشرية نجد هناك تباين في تحديد أبعاد هذه الأخيرة، فقد إقترح Lawler عام 1986 في نموذج إدارة المشاركة أربعة أنواع من الممارسات التي يمكن وصفها بأنها مبتكرة وتؤثر بشكل إيجابي، في حين عمد كل من Harel et Tzafrir سنة 1999 إلى تقسيم ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى ستة أبعاد. وفي ظل تعدد هذه النماذج إرتأينا إختيار الممارسات الأكثر إستعمالا في الدراسات العملية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، الإستقطاب والإختيار، التدريب، نظام التعويضات والحوافز، وتقييم أداء الموارد البشرية. وعليه سنتناول في هذا الفصل عناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال خمسة محاور أساسية:

- المبحث الأول: تخطيط الموارد البشرية
- المبحث الثاني: استقطاب وإختيار الموارد البشرية
- المبحث الثالث: تدريب الموارد البشرية
- المبحث الرابع: نظام التعويضات والحوافز
- المبحث الخامس: تقييم أداء الموارد البشرية

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

المبحث الأول: تخطيط الموارد البشرية La planification des R H

يمثل المورد البشري رأس المال الفكري للمنظمة، ومن أهم الأصول التي ينبغي التركيز عليها والاستثمار فيها لذلك تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية الوظيفة الأولى في العملية الإدارية وتسبق بقية الوظائف الأخرى، وتهدف إلى التنبؤ بإحتياجات المنظمة من الموارد البشرية المؤهلة من حيث الكمية والنوعية المناسبة وإختيار البديل الأمثل من بين مجموعة من البدائل المتاحة، لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية وذلك من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة حول: ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ ومتى نعمل؟ ومن يعمل؟

المطلب الأول: تعريف تخطيط الموارد البشرية وأهميته في المنظمة Qu'est-ce que

la planification des RH et quelle est son importance?

كان يطلق على تخطيط الموارد البشرية مصطلح تخطيط القوى العاملة (العمالة) ويهدف هذا الأخير إلى تحقيق التوازن بين العرض والطلب من الموارد البشرية في الفترة المستقبلية.

1_ تعرف تخطيط الموارد البشرية Définition de la planification des RH: لقد عرفها ألبرت

سيف حبيب على أنها "إحدى الأساليب الإدارية الحديثة التي تقوم بالتنبؤ بالإحتياجات النوعية والكمية من قوة العمل (الموارد البشرية) في الفترة القادمة، فهي عملية مستمرة تربط إدارة الموارد البشرية بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، تهدف إلى تلبية إحتياجات المنظمة من العمالة في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغير".¹ أما Marie-Josée Tessier فقد عرفت أنها "مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلي تقييم العرض والطلب على العمالة، من خلال فحص مختلف العوامل التي تؤثر على عروض العمالة (المورد البشري) في سوق العمل وتحديد إحتياجات المنظمة من

¹ ألبرت سيف حبيب، تنمية الموارد البشرية، مؤتمر المنظمة العربية للتنمية الإدارية (إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام: الواقع والتطلعات والتحديات)، مصر، 2011، ص 40.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

الموارد البشرية على المدى القريب والمتوسط والبعيد، وهذا ما يسمح للمنظمة بتنسيق جهودها للحصول على الموارد البشرية المؤهلة في الوقت والمكان المناسب من أجل تحقيق أهداف المنظمة.¹ وقد عرفها Gary Dessler على أنها العملية التي تحدد الوظائف الشاغرة وكيفية تلبية إحتياجات هذه الوظائف، فالهدف من تخطيط الموارد البشرية أو القوى العاملة والتنبؤ بها هو تحديد ومعالجة الفجوة بين القوى العاملة للفترة الحالية والإحتياجات المستقبلية للمنظمة، فتخطيط القوى العاملة يعد جزءاً مكملاً من إستراتيجية المنظمة.²

من التعاريف السابقة يمكن القول أن تخطيط الموارد البشرية عبارة عن أسلوب علمي يقوم على أساس التنبؤ بإحتياجات المنظمة من الموارد البشرية بالكمية والنوعية والمكان والزمان المناسب، بغرض الإستخدام الأمثل للموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة.

2_ خصائص عملية تخطيط الموارد البشرية *Caractéristiques du processus de*

planification des RH: تتميز بمجموعة من الخصائص التي يمكن تلخيصها فيما يلي:³

- _ تخطيط الموارد البشرية ذات طابع إنساني، بحيث يرتبط بشكل مباشر بالموارد البشرية لذلك يتطلب الدقة والتفاعل في العلاقات والتعاملات؛
- _ يعتبر تخطيط الموارد البشرية عمل جماعي ومشترك يعتمد على التعاون بين وحدة إدارة الموارد البشرية وباقي الوحدات التنظيمية من خلال الدقة والمصداقية في تبادل المعلومات والتفاعل البناء؛

¹TESSIER Marie-Josée, **Guide de gestion des ressources humaines**, Montréal (Québec), TECHNO Compétences, 2013, page 11.

²DESSLER Gary, **Fundamentals of human resource management**, 4 Edition, England, Pearson Education, 2016, page 147.

³عاكف لطفي الخصاصنة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دائرة المكتبة الوطنية، 2017، ص ص(63_64).

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

__ لابد أن يتصف التخطيط بالواقعية فلا مبالغة ولا تشاءم في تحديد التقديرات، وأن يتميز بالمرونة والإستجابة لأي تغيرات محتملة الوقوع؛

__ تتميز عملية تخطيط الموارد البشرية بالإستمرارية حيث تهتم بالموارد البشري قبل التعيين وأثناء التعيين وإلى ما بعد التقاعد؛

__ تخطيط الموارد البشرية نظام وظيفي متكامل وشامل الأبعاد يهتم بالموارد البشري على إختلاف مستوياته الوظيفية من حيث التخطيط، الوصف الوظيفي، الإختيار، التدريب والتقييم؛

__ التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية من المورد البشري من حيث الكمية والنوعية والمكان والزمان المناسب؛

__ جمع المعلومات اللازمة وإستخدامها في إتخاذ القرارات وإختيار البديل الأمثل فيما يخص نشاطات الموارد البشرية المختلفة؛

__ إعتبار المورد البشري إستثمار وعنصر ذات أهمية في العملية الإنتاجية.

3_ أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية L'importance de la planification des RH : إن

التخطيط الفعال ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة ويظهر ذلك من خلال ما يلي:¹

__ يؤدي التخطيط الجيد إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية، حيث يساهم التنبؤ الدقيق

بالإحتياجات المستقبلية إلى تقليص الفائض وسد العجز المحتمل في الوظائف بالإضافة إلى

¹ للمزيد من المعلومات يمكن الإطلاع على:

__ إبتسام حسن عبد المقصود، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2019، ص 53.

__ مصطفى محمد جربوعة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، 2018، ص 108.

__ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 91.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

الإستثمار في الكفاءات البشرية؛

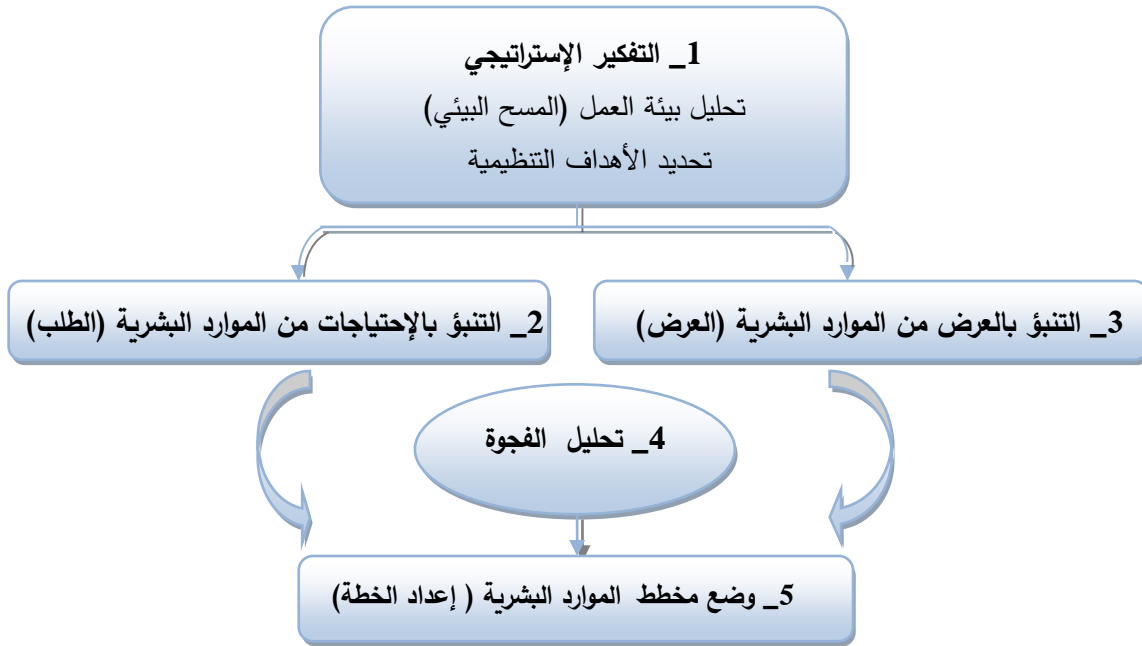
- _ يساهم التخطيط الفعال للموارد البشرية على إمداد المنظمة بالكفاءات والمهارات بالكمية والنوعية المطلوبة وفي الوقت والمكان المناسب؛
- _ إن عملية تخطيط الموارد البشرية تعمل على بناء القاعدة الأساسية لإنجاح الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية كالإختيار والتعيين، التدريب والتحفيز.
- _ تحقيق الموازنة الكفوءة بين نشاطات إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة التي تنعكس بالإيجاب على كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
- _ يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للمورد البشري حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب، النقل والترقية لهم؛
- _ يساعد تحليل قوى العمل المتاحة على معرفة أسباب دوران العمل، أسباب التمسك بالوظيفة ومدى تحقيق الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: مراحل تخطيط الموارد البشرية Les étapes de la planification RH

- تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بمجموعة من المراحل التي يمكن إختصارها في خمسة خطوات أساسية حسب الشكل التالي:

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

الشكل رقم (1): مراحل تخطيط الموارد البشرية



La source : Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc du Québec, **Guide de gestion des ressources humaine une valeur ajoutée**, Québec, CSMO Caoutchouc, 2007, page 3.

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بخمسة مراحل أساسية ومتسلسلة فيما بينها وتكون البداية بتحليل بيئة العمل وتحديد أهداف المنظمة ثم يليها التنبؤ بإحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وكذا العروض التي يوفرها سوق العمل وتحليل الفجوة بين العرض والطلب من الموارد البشرية، وفي الأخير يتم وضع مخطط الموارد البشرية.

1_ التفكير الإستراتيجي Réflexion stratégique : تعتبر الخطوة الأولى التي يتم من خلالها التفكير في مستقبل المنظمة، وماذا سيحدث بعد عدة سنوات؟ وبعدها يتم إعداد تخطيط داخلي للموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد، حيث يضمن التشخيص الإستراتيجي معرفة الوضعية الحالية للمنظمة من خلال تحليل البيئة الخارجية وتحديد العناصر التي تأثر على تطوير (نمو) المنظمة، والقيام بتشخيص بيئتها الداخلية لمعرفة نقاط الضعف، نقاط القوة، ميزاتها التنافسية والجوانب التي يجب تحسينها وتطويرها، مع ضرورة القيام بهذا التشخيص

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

بصفة دورية كل سنة ويجب أن يشارك فيه معظم أفراد المنظمة وكما يمكن التنسيق مع خبير خارجي عن طريق التعاقد لتولي مهمة المعالجة والتسيير لضمان تركيز المسيرين على تحقيق أهداف المنظمة.¹

1_1 تحليل بيئة العمل (المسح البيئي) Analyse d'environnement: تؤثر كل من البيئة الداخلية والخارجية على إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية (العمالة) فمثلا في حالة الزواج (زيادة حجم العمالة)، حالة الإنكماش (تخفيض حجم العمالة) وفي حالة المنافسة (تنمية، تطوير وتدريب العمالة)، حيث تتخذ المنظمة الإجراءات المناسبة لإستغلال الفرص التي توفرها بيئة العمل الخارجية (المتغيرات السياسية، المتغيرات الإقتصادية، المتغيرات الإجتماعية، المتغيرات التكنولوجية).²

1_1_1 تحليل البيئة الخارجية للمنظمة Analyse d'environnement externe: عند تحليل البيئة الخارجية للمنظمة يجب معرفة العوامل الإقتصادية، السياسية، الإجتماعية، التكنولوجية، البيئية والقانونية التي يمكن أن تؤثر على إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية (الطلب) والعروض المتاحة من العمالة (الموارد البشرية)، ويمكن تلخيص هذه الأخيرة في: سوق العمل المنافسة، التغيرات التكنولوجية، القوانين والتشريعات، دور الحكومة، مؤهلات الموارد البشرية (العمالة)، توقعات الزبائن والقيود البيئية... الخ.³

2_1_1 تحليل البيئة الداخلية للمنظمة Analyse d'environnement interne: يشمل هذا التحليل كافة جوانب المنظمة ومختلف تنظيماتها الداخلية، ويطلق على البيئة الداخلية إسم البيئة

¹TESSIER, Guide de gestion des ressources humaines, Op-Cit, page 12.

²عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، أنظر الرابط www.kotobarabia.com ، 2003، ص 163.

³Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc du Québec, Op-Cit, page (6_7)

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

الجزئية (Micro) نظرا لإمكانية السيطرة على متغيراتها والقدرة على التكيف مع كافة الأبعاد، ويتطلب تحليل البيئة الداخلية أسلوب علمي ودقيق من خلال عناصر التحليل الرباعي (SWOT) ومن أهم المكونات التي يجب دراستها وتحليلها: الهيكل التنظيمي للمنظمة، الثقافة التنظيمية، إدارة الموارد البشرية، إدارة النشاطات التسويقية، إدارة النشاطات المالية، إدارة العمليات.¹

2_1 تحديد الأهداف التنظيمية Déterminer les objectifs organisationnels: لقد فرق

Etzioni بين ما يسمى بالأهداف الرسمية التي تضعها الإدارة العليا ويمكن لأي فرد الإطلاع عليها والمتمثلة في تحديد الأغراض والغايات والنهايات التي يسعا إليها التنظيم وبين الأهداف الحقيقية، حيث أوضح أن كثيرا ما تخفي المنظمات هدف تعظيم الربح تحت مظلة خدمة المجتمع، أما Perrow فقد قسمها إلى أهداف رسمية التي تمثل الغرض العام للتنظيم والمحددة في ميثاق التنظيم والتقارير السنوية، والأهداف التنفيذية والتي تشمل ما يحاول التنظيم أن يفعله في الواقع العملي بغض النظر عن الأغراض والأهداف الرسمية المعلنة.² لذلك ينبغي على المنظمة تحديد الهدف من عملية تخطيط الموارد البشرية وتوضيحها للقائمين عليها خصوصا وبقيّة الموارد البشرية عموما، فقد يكون الهدف منها معرفة مواطن العجز أو الفائض في الموارد البشرية، أو معرفة أسباب دوران العمل، أو تلبية الحاجيات من الموارد البشرية لفترة معينة... الخ وهذا النشاط الدوري تبنى عليه العديد من وظائف إدارة الموارد البشرية.³ ويتم تحديد هذه الأهداف من خلال الإجابة

¹ الخصاونة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص(67_69).

² علي بن سعيد آل عامر الشهراني، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الأنشطة، التنمية والبرامج التطويرية، توزيع المؤلف، 2019، ص 87.

³ أحمد جلال، محاضرات في تسيير الموارد البشرية، مقياس إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة، 2017/2018، ص 45.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

على مجموعة من الأسئلة:¹

_ ما هو هدفنا من التطوير؟

_ ما هي الإجراءات التي يجب إتباعها لتحقيق النتائج المرجوة أو المتوقعة؟

_ ما هي أنواع الوظائف والكفاءات التي ستضمن لنا تحقيق هذه النتائج؟

_ ما هو عدد الموظفين (الموارد البشرية) الذين يجب إستقطابهم من كل صنف؟

2_ التنبؤ بالإحتياجات من الموارد البشرية (الطلب) (Prévoir les besoins en R H (demande))

يتم في هذه المرحلة تقدير عدد الموارد البشرية (العمالة) التي تحتاجها المنظمة والمهارات التي يجب أن تتوفر فيهم، ويؤخذ المسيرين عدة عوامل في الحسبان عند التنبؤ بهذه الإحتياجات من بينها الطلب المتوقع على المنتجات أو الخدمات، معدل دوران العمل، القرارات الخاصة بالتغييرات التي تريد المنظمة إتخاذها على المدى البعيد أو القريب، التنبؤات الموسمية، التغيرات اليومية والأسبوعية، المبيعات المتوقعة، التغيرات الإنتاجية والمالية، بالرغم أن هذه التوقعات المستقبلية ليست دقيقة ولكن ستساعد في تحديد التغيرات المحتملة على الطلب المتعلق بإحتياجات الموارد البشرية، وهناك العديد من الأدوات البسيطة يمكن إعتمادها في التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية منها: تحليل الإتجاه، تحليل النسبة، الإنتشار الخطي وأنظمة التنبؤ الآلية.²

3_ التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية (العرض) (Prévision de la disponibilité RH (offre))

يتم في هذه المرحلة دراسة جانب العرض من القوى العاملة بهدف وضع صورة حقيقية ودقيقة عن الموارد البشرية المتاحة، مما يجعل المنظمة قادرة على التنبؤ بالإحتياجات المطلوبة والتغيرات المحتملة، وقد يأتي هذا العرض المستقبلي من الموارد البشرية من المصادر الداخلية المتمثلة في

¹Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc du Québec, Op-Cit, page 6.

²DESSLER Gary, **Human resource management**, 16 Edition, New York, Pearson Education, 2018, page (134_136).

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة أو من المصادر الخارجية التي يتم إستقطابها من سوق العمل خارج المنظمة؛

3_1 العرض الداخلي للموارد البشرية L'offre interne: يشمل عدد العمالة (الموارد البشرية) المتواجدة بالمنظمة وعلى المنظمة أن تكون على دراية تامة بعدد العمالة الجدد والنقائص التي يمكن أن تحدث نتيجة النقل، الترقية، الإقالة، التقاعد، الإستقالة، الوفاة، إدماج بعض الوظائف، الإستغناء عن بعض الوظائف وإنشاء وظائف جديدة، وذلك بغية تسهيل عملية التنبؤ بعرض الموارد البشرية (الداخلي) من خلال طريقة مخزون المهارات، طرائق الإحلال، طريقة سلاسل ماركوف، طريقة معدلات الفائدة والبقاء، طريقة مقارنة نسب ومؤشرات هياكل العمالة الحالية بالهياكل المثالية؛

3_2 العرض الخارجي للموارد البشرية L'offre externe: يتم تحليل العرض الخارجي للموارد البشرية من خلال تتبع البيانات التالية: قوة العمل المدنية، قوة العمل الإحتياطية، معدل المشاركة في قوة العمل، معدل البطالة، سوق العمل، المدارس والجامعات...الخ.¹

4_ تحليل الفجوة بين العرض والطلب Analyse des écarts: يتم في هذه المرحلة المقارنة بين إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية والعروض المتاحة خلال فترة زمنية معينة، لتحديد الإنحرافات، ولمعرفة الفجوة يجب حساب الفرق بين العرض المتوقع من قوى العمل (المورد البشري) والطلب لكل فئات الوظائف، وهذه الإنحرافات والفروق ستشكل قاعدة يبنى عليها تخطيط الموارد البشرية في المنظمة، ويمكن تمييز ثلاث حالات ممكنة وهي:

¹ آل عامر الشهراني، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص(102-106).

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

4_1 حالة التوازن Le cas d'équilibre: في هذه الحالة يتساوى العرض والطلب من الموارد

البشرية وهي حالة شبه نادرة وقليل ما تحدث، حتى وإن حدث تساوى من حيث العدد فمن المرجح

أن يخفي وراءه عدم التوازن من حيث النوعية.¹

4_2 حالة الفائض Le cas de surplus: في هذه الحالة يكون العرض من الموارد البشرية يفوق

طلب العمل خلال فترة معينة وينتج عنها تجميد الحركة الداخلية للموارد البشرية سواء العمودية

منها أو الأفقية (تجميد التوظيف، الإحالة على التقاعد المبكر، تخفيض ساعات العمل، العمالة

المؤقتة الرخيصة...الخ)؛

4_3 حالة العجز (النقص) Le cas de manque: في هذه الحالة يكون الطلب على الموارد

البشرية كبير والعرض قليل، حيث تسجل بعض الوظائف العجز في الحصول على مرشحين

بالكفاءات والمؤهلات المطلوبة، مما يؤثر سلباً على المنظمة فلا يمكن لها تحقيق أهدافها المتعلقة

بالإنتاج والمبيعات (القيام بساعات عمل إضافية، إستدعاء المسرحين، إعادة هيكلة العمالة، رفع

الرواتب وتقديم مزايا إجتماعية، الترقية والتحويلات والنقل، إستقطاب العمالة من سوق العمل وإطالة

سن التقاعد...الخ.² وهناك أربعة وضعيات لحالة عدم التوازن بين العرض والطلب وهي كالتالي:³

_ إختلال التوازن من حيث العدد يترتب عن ذلك وضعية عدد الموارد البشرية المطلوبة لشغل

الوظائف أقل أو أكثر من عدد الموارد البشرية المتاحة في المنظمة؛

¹LAMAUTE Dominique, TURGEON Bernard, **De la supervision à la gestion des ressources humaines vers une GRH ouverte aux talents**, 4 Edition, Montréal (Québec), Chenelière éducation, 2015, page 113.

² عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، دمشق، الجامعة الافتراضية السورية، 2018، ص 58.

³ LAMAUTE, TURGEON, **De la supervision à la gestion des ressources humaines vers une GRH ouverte aux talents**, Op-Cit, page 113.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

_ إختلال التوازن من حيث النوعية وذلك في حالة كون الموارد البشرية المتاحة تتمتع بكفاءات ومؤهلات بنوعية أعلى أو أقل من إحتياجات المنظمة، وعادة إختلال التوازن النوعي يتبعه حتما إختلال توازن عددي؛

_ إختلال التوازن الهيكلي وذلك في حالة كون هيكل الموارد البشرية للمنظمة لم يحدد إحتياجاته وفي هذه الحالة يجب إعادة تنظيم العمل؛

_ إختلال التوازن البيئي ويحدث هذا الخلل إذا كان عدد الموارد البشرية المطلوبة لشغل الوظائف تختلف عن عدد الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل أو في حالة كون نوعية الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل تتميز بكفاءات ومؤهلات أعلى أو أقل من المستوى المطلوب في المنظمة، وهذا ما يمكن أن يخلق إختلال التوازن الهيكلي.

5_ وضع خطة العمل (الخطة) Elaborer un plan: تمثل الخطة الوثيقة الرسمية للتخطيط وتتضمن أسلوب العمل فهي دليل ملموس على التفكير الإداري وتسجيل المجهود المتعلق بما يجب أن يتم وكيف يتم، وذلك بهدف تحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية محددة.¹ حيث تتولى إدارة الموارد البشرية وضع خطة العمل من خلال تحديد الخطوات التفصيلية لما يجب عمله، وذلك بالإعتماد على النتائج والتحليل التي تم الوصول إليها من خلال الخطوات السابقة في عملية تخطيط الموارد البشرية، بالإضافة إلى الإجتهدات والرؤية المستقبلية للجهة التي تقوم بإعداد الخطة، حيث تعكس هذه الأخيرة أهداف الموارد البشرية وإستراتيجياتها على المدى البعيد والقريب، مع مراعاة الظروف المحيطة بالمنظمة الداخلية منها والخارجية، ومن بعدها يتم نقل خطة العمل

¹ نادية عبد الجواد الجرواني وآخرون، الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الإجتماعية، الطبعة الأولى، الرياض، مكتبة الرشد ناشرون، 2014، ص 159.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

إلى حيز التنفيذ وفق جدول زمني تم إعداده مسبقا وتتميز هذه العملية بكونها دائمة ومستمرة، مع المراجعة الدورية والتقييم المستمر لإجراء التعديلات الضرورية.¹

المطلب الثالث: أساليب تخطيط الموارد البشرية ومعوقاته Les méthodes de planification des RH et leurs obstacles

كي تتغلب المنظمة على المعوقات التي يمكن أن تصادفها خلال عملية التخطيط يتم إتباع مجموعة من الأساليب المدروسة من خلال إسناد مهمة تخطيط الموارد البشرية للجهات المختصة.

1_ أساليب تخطيط الموارد البشرية Les méthodes de planification des RH: ليس هناك

أسلوب مثالي يمكن للمنظمات الإعتماد عليه وتبنيه، وإنما على المنظمة إختيار الأسلوب الذي يتناسب مع خصائصها وبيئتها الخاصة فالأسلوب الذي يكون ناجح ومثالي في منظمة ما قد لا يحقق نفس النتائج في منظمة أخرى لذلك يمكن أن نجد عدة أساليب لتخطيط الموارد البشرية منها:

1_1 الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل) La méthode directe : تتنبأ المنظمة بإحتياجاتها

من الموارد البشرية بالإعتماد على عبء العمل المطلوب إنجازه خلال فترة زمنية معينة (فترة التنبؤ)، ويتم إستخدام حجم المبيعات المتوقعة في الفترة القادمة كوسيلة لتحليل عبء العمل في المنظمة وذلك من خلال ترجمة المبيعات التقديرية إلى نشاطات عمل تمارسها المنظمة ويتطلب ذلك الدقة في حسابه لأن على أساسه تبني عملية تحديد هيكل الوظائف، كما يمكن إستخدام الوقت لتحليل عبء العمل عن طريق تحديد الوقت اللازم لإنتاج وحدة إنتاجية للتقدير وعدد العمال المطلوبين لمعرفة حجم الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لأداء العمل المخطط له، كما يمكن

¹ فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم إقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، السنة الجامعية 2016_2017، ص 23.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

إستخدام تحليل نواتج الأداء لغرض معرفة حجم الأعمال المتوقعة، وعند تحليل عبء العمل يؤخذ

بعين الإعتبار مجموعة من العوامل لتحديد المزيج الكمي والنوعي للموارد البشرية والمتمثلة في:¹

1_1_1 التغيرات التكنولوجية Les changements technologiques: حيث ينعكس التطور

التكنولوجي على أساليب الأداء وهذا ما يستلزم إعادة النظر في المهارات والمعارف التي يمتلكها

المورد البشري وتغيير نظام العمل وبالتالي إحداث تغيير في تركيبة الموارد البشرية؛

2_1_1 التغيرات التنظيمية Les changements organisationnels: يتضمن إجراء تغييرات في

الهيكل التنظيمي كتغيير مجال العمل، إستحداث وحدات جديدة، إعادة توزيع الصلاحيات

والمسؤوليات؛

2_1 الأسلوب الإحصائي Les méthodes statistiques: يتم إستخدام هذا الأسلوب في حالة

توفر معلومات دقيقة عن ظاهرة إجتماعية أو إقتصادية التي يمكن أن تشكل فرص أو تهديدات

على عرض الموارد البشرية الخارجية، وكذا توفير معلومات دقيقة عن حركة الموارد البشرية داخل

المنظمة، ويتميز الأسلوب الإحصائي بالإعتماد على المفاضلة بين التكلفة والمنفعة ومن أهمها:

_ تحليل السلاسل الزمنية؛

_ إستخدام نماذج الانحدار؛

_ تحليل سلسلة ماركوف.²

¹ منير نوري، تسيير الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص ص(133_136).

² كمال تيميزار، دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر_ بسكرة_ الجزائر، السنة الجامعية 2013_2014، ص ص(83_84).

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

1_3 أسلوب التخطيط العقلاني Méthode de planification rationnelle: يعتمد هذا الأسلوب

على الرؤية المستقبلية البعيدة المدى لحاجة المنظمة من الموارد البشرية، ويتطلب هذا الأسلوب توفر بيئة تتميز بالإستقرار النسبي مما يجعل الأهداف المستقبلية ومساراتها الإستراتيجية أكثر وضوحاً فتضع المنظمة تخطيط للموارد البشرية من أجل الظفر بفرص الحصول على أفضلها؛

1_4 التخطيط الحدسي Planification intuitive: يعتمد هذا الأسلوب في حالة توفر بيئة غير

مستقرة، تتميز بالتغير الدائم مما يتطلب التحليل المستمر لحاجيات المنظمة من الموارد البشرية، مع الأخذ بعين الإعتبار الفرص والتهديدات التي تتيحها البيئة، ونقاط القوة والضعف التي تميز المورد البشري، وفي هذه الحالة تضيف المنظمة إلى الخطة الطويلة الأجل ما يعرف بالتخطيط الظرفي، ويعتمد هذا الأسلوب التنسيق بين التخطيط الإستراتيجي للأعمال والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتخطيط التشغيلي للموارد البشرية.¹

2_ نظام تخطيط الموارد البشرية في المنظمة Système de planification des RH : يمكن

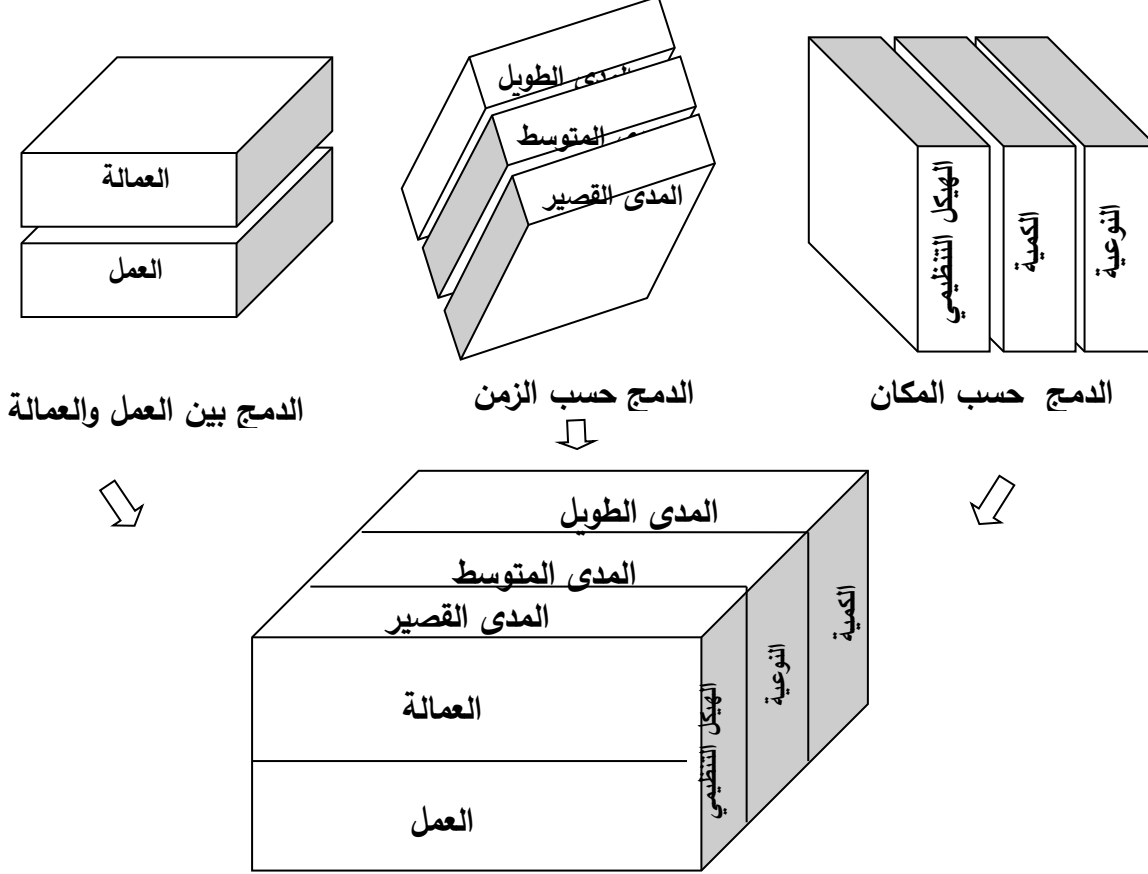
تلخيص هذا الأسلوب من خلال الشكل التالي:

¹ منير نوري، تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص(133_136).

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

الشكل رقم(2): تخطيط الموارد البشرية من خلال دمج الوظائف الثلاثة

تخطيط الموارد البشرية من خلال دمج وظائفها الثلاثة



La source : GUERIN Gilles, Une approche systématique à la planification des ressources humaines dans la grande entreprise, Gestion, Vol 5,N° 3 , 1980, page 66.

يبين هذا الشكل أهمية تحقيق التكامل في تخطيط الموارد البشرية من خلال الإعتماد على

أسلوب شامل يجمع تخطيط العمل وتخطيط العمالة (الموارد البشرية) لتحقيق التوازن بين التنبؤ

بالعرض والطلب من الموارد البشرية وتصحيح الإنحرافات في حالة عدم التوازن ومعالجتها، وإتباع

نهج يجمع مختلف الآفاق: (التخطيط القصير الأجل الذي يمثل التخطيط التشغيلي، التخطيط

المتوسط الأجل لتحقيق التخطيط التكتيكي والتخطيط على المدى البعيد الذي يمثل التخطيط

الإستراتيجي) بالإضافة إلى التوفيق بين الجوانب الهيكلية والسعي للحصول على الكمية المطلوبة

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

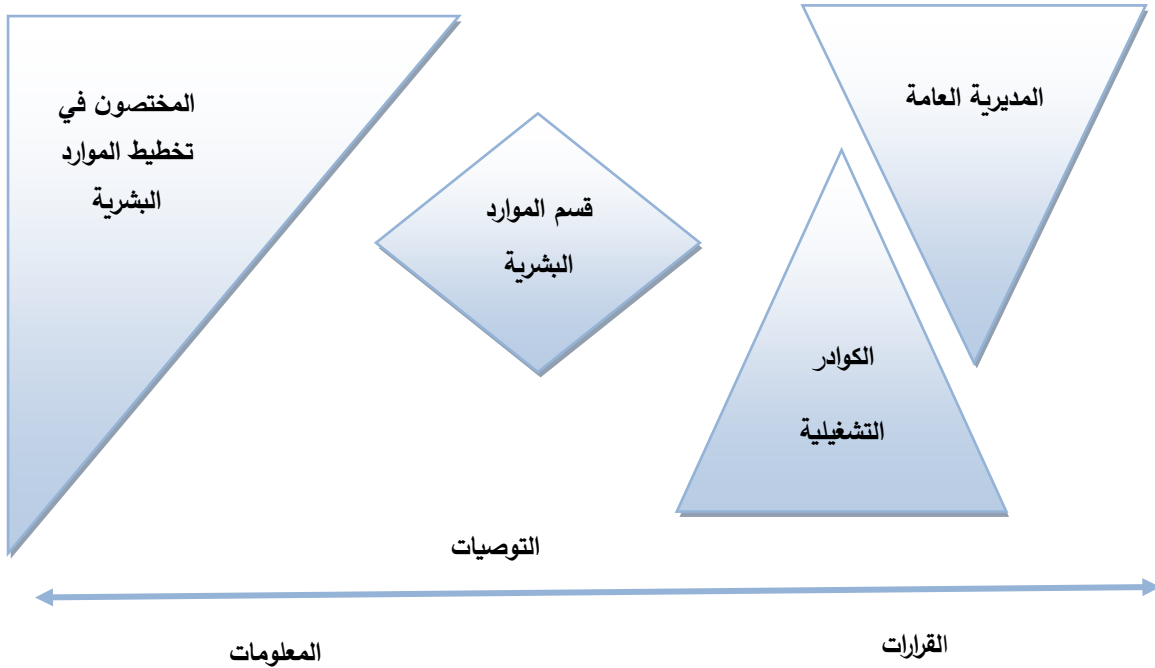
من الموارد البشرية وبالنوعية المحددة من حيث المهارات والكفاءات، بهدف الحصول على عملية تخطيط الموارد البشرية ذات جودة عالية وفاعلية وذلك من خلال التركيز على كل العناصر وإعطائها نفس الأهمية أثناء عملية التخطيط من طرف المخططين.

3_ المسؤولون عن عملية تخطيط الموارد البشرية Les responsables du processus de

planification des RH: هناك عدة عناصر فعالة تساهم في إعداد عملية تخطيط الموارد البشرية

والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (3): المسؤولون عن عملية التخطيط



La source: GUERIN Gilles, **Le système de planification des ressources humaines dans l'entreprise Monographie N°3**, Montréal, Bibliothèque nationale du Canada, 1978, page 36.

هناك وجهتي نظر في تحديد مسؤولية تخطيط الموارد البشرية وتتمثل في: وجهة النظر

الأولى التي يمثلها الشكل حيث ترى أن مسؤولية تخطيط الموارد البشرية لا تختص بها جهة معينة

وإنما تساهم في إعدادها عدة جهات (الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية، والمدراء في المستويات

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

الوسطى والإشرافية) حيث كل واحد يعتبر مكمل للآخر من خلال تقديم المعلومات كل في مجال

تخصصه. بينما وجهة النظر الثانية ترى أن مسؤولية تخطيط الموارد البشرية تقع على عاتق:

_ مدراء الإدارات: بحكم إطلاعهم الدائم على ما يحدث في إداراتهم، والدراية الكاملة بإحتياجاتها

ومتطلباتها والمهارات المطلوبة لأداء العمل؛

_ إدارة الموارد البشرية: حيث تعتبر هي المسؤولة عن التخطيط بحكم وظيفتها كإدارة للموارد

البشرية من خلال ما تقوم به من رسم للسياسات والإجراءات للإدارات الأخرى.¹

4_ معوقات تخطيط الموارد البشرية Les obstacles à la planification des RH: يواجهه

القائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة جملة من المعوقات التي تحد من فعالية

هذه الوظيفة في تحقيق أهدافها ويمكن تلخيصها فيما يلي:²

_ ضعف أنظمة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، حيث يركز نجاح عملية تخطيط الموارد

البشرية على توفير معلومات تتميز بالمصداقية وذات جودة ودقة عالية عن الموارد البشرية

(السلوك الوظيفي، مستوى الأفراد، التعليم والخبرة، العمر)، وعن المنظمة (نطاق الإشراف،

الأنشطة الجديدة أو المحذوفة، أساليب وطرق العمل، الهيكل التنظيمي وتعديلاته)، وعن البيئة

(التقدم الفني، المنظمات المنافسة، سياسة التعليم، سوق العمل) حيث تتميز العلاقة بين جودة

الخطة والمعلومات بكونها طردية.

¹ آل عامر الشهراني، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 107.

² للمزيد من المعلومات يمكن الإطلاع على:

_ صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان،

دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012، ص (77_80).

_ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، الطبعة الأولى،

عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 34.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

_ إنخفاض الوعي الإداري الناتج عن المبالغة في التقديرات، التحفظ في التقديرات، اللامبالاة في

التقديرات والروتينية في التقديرات، وسينتج عن ذلك:

_ التقديرات موجودة ← ولكنها غير دقيقة؛

_ التقديرات غير دقيقة ← خطة غير واقعية؛

_ التقديرات غير واقعية ← أزمات ومشاكل؛

_ أزمات ومشاكل ← تعثر المنظمة؛

_ تعثر المنظمة ← التدهور والخروج عن نطاق التميز؛

_ ضعف الإمكانيات المادية (الإعتمادات المالية، الوسائل التكنولوجية والفنية المستحدثة)، والبشرية

(أخصائيين ومدراء في التخطيط) المخصصة لإدارة تخطيط الموارد البشرية؛

_ التفكير السطحي والمحدود والركون إلى مفاهيم جامدة ومحددة، والإفتقار إلى الروح الإبداعية

والتحفيزية؛

_ التفاؤل المبالغ فيه، وعدم الأخذ بعين الاعتبار المفاجئات ذات نسبة قليلة الظهور .

تهدف المنظمة من خلال تخطيط الموارد البشرية إلى تحقيق التوازن بين إحتياجاتها من

الموارد البشرية والعروض المتاحة لها لإختيار الأكثر مهارة وكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة، من خلال

سد العجز المحتمل أو تقليص الفائض وتهدف هذه العملية إلى تحقيق غاية وأهداف المنظمة،

فهي عملية مستقبلية تعتمد على التنبؤ وتحليل البيئة الداخلية والخارجية فمعطياتها تقديرية ويتم

الإعتماد عليها لتحديد إحتياجات المنظمة لذلك ينبغي أن تتميز هذه المعلومات بالدقة والمصادقية

لضمان جودة عملية تخطيط الموارد البشرية وفعاليتها، وتساهم عملية التخطيط الجيد للموارد

البشرية في إنجاح عملية إستقطاب وإختيار الموارد البشرية.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

المبحث الثاني: إستقطاب وإختيار الموارد البشرية Recrutement et

Sélection des R H

تسعى المنظمة إلى إستقطاب الموارد البشرية وإختيار الأكثر كفاءة ومهارة، وذلك من خلال تعيين الكفاءة المناسبة في المكان المناسب، فالمنظمة لم تعد تنتهج سياسة الإستقطاب من أجل سد المناصب الشاغرة، وإنما أصبح الهدف من الإستقطاب جذب المواهب، المهارات والكفاءات الفردية أو الجماعية منها لتحقيق ميزة تنافسية والمحافظة على حصتها السوقية، والسعي الدائم للحفاظ على كفاءاتها الداخلية ومواكبة التطورات التكنولوجية.

المطلب الأول: تعريف الإستقطاب والإختيار وأهم مصادره Cadre Définissant et

Sources Clés du Recrutement et de la Sélection en RH

تغيرت معايير الإستقطاب فلم تعد الشهادات تهم في عملية الإستقطاب بقدر ما تهم الكفاءات والمهارات التي يمتلكها المورد البشري، وما هي الإضافات التي سيقدمها للمنظمة؟ وهل طموحاته تتماشى مع أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية؟ ففي ظل بيئة ديناميكية وتغيرات مستمرة ومنافسة حادة بين المنظمات أصبح جودة إستقطاب وإختيار الموارد البشرية هي التي تحدد مكانة المنظمة في السوق.

1_ مفهوم الإستقطاب والإختيار Concept de Recrutement et de Sélection: "يتمثل

الإستقطاب في تلك العملية التي يتم بها إمداد المنظمة بالعنصر البشري الكفاء لشغل المراكز الشاغرة في هيكلها التنظيمي أو تعبئة القوى العاملة تدريبها وتسكينها في المكان الملائم، بقصد الوصول إلى الإنتاج الأنسب وكذلك تحديد الأجور ووضع نظم العلاوات والترتيبات وإنهاء

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

الخدمة.¹ أما بالنسبة لعملية الإختيار فتم تعريفها بأنها "عملية إنتقاء المورد البشري الأكثر كفاءة لشغل الوظيفة المعلنة عنها بعيدا عن المحسوبية، الوساطة ومحاباة الأقارب، وإتباع مبادئ العدالة والمساواة وتكافؤ فرص العمل أمام الجميع."² بينما عرفت Sylvie St-Onge et autres الإستقطاب على أنه عملية تتكون من مجموعة من الخطوات التي تمكن المنظمة من تحديد الموارد البشرية التي تلزمها، فهي عملية تستهدف جذب المرشحين المميزين، وإستقبال قائمة المرشحين المحتمل توظيفهم في المناصب الشاغرة، أما الإختيار: فيقصد به إختيار أفضل الموارد البشرية من بين قائمة المرشحين، بطريقة محددة ودقيقة والمتمثلة في مجموعة من الخطوات والأدوات التي تسمح بتوظيف وإختيار المرشح الذي تتوفر فيه الشروط المطلوبة ويتواءم مع المنصب الشاغر، وترتكز عملية الإختيار على إحترام المحددات والمواصفات التي تشترط المنظمة توفرها في المرشحين وتختلف هذه الأخيرة بإختلاف المنصب الشاغر والمسؤوليات المرتبطة به.³ أما Noe Hollenbeck et Gerhart Wright فقد عرفا الإستقطاب على أنه تلك العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بالبحث عن المرشحين المحتمل توظيفهم، بينما يمثل الإختيار العملية التي تحاول من خلالها المنظمة تحديد المرشحين الذين تتوفر فيهم المعارف الضرورية من مهارات، قدرات ومعايير أخرى التي ستساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.⁴

من التعاريف السابقة يمكن أن نعرف الإستقطاب والإختيار أنه عملية البحث عن الموارد البشرية المؤهلة وجذبها إلى المنظمة، لإنتقاء وإختيار أفضلها من حيث الكفاءة والموهبة وفق شروط ومحددات تم وضعها مسبقا لشغل المناصب الشاغرة.

¹ الجرواني وآخرون، الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الإجتماعية، مرجع سابق، ص 212.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2015، ص 134.

³ ST-ONGE Sylvie et autres, **Relever les défis de la gestion des ressources humaines**, 4 édition, Montréal, Chenelière éducation, 2013, page 121.

⁴ HOLLENBECK Noe, WRIGHT Gerhart, **Fundamentals of human resource management**, 4 Edition, New York, McGraw-Hill Irwin, 2011, page 7.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

2_ مصادر الإستقطاب والإختيار Principales sources de recrutement: يمكن للمنظمة

الحصول على مواردها البشرية من مصدرين أساسيين وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

2_1_1 المصادر الداخلية Sources internes: من بين مميزات الإستقطاب من داخل المنظمة أن

المرشح لشغل الوظيفة يكون على دراية بمحيط العمل وثقافة المنظمة مما يسهل عليه الاندماج في

منصبه الجديد بسرعة، ومن جهة أخرى المنظمة لها معلومات كافية عن قدرات ومهارات المرشحين

مما يسهل عليها عملية الإختيار والمفاضلة، وتكمن أهم المصادر الداخلية فيما يلي:

2_1_1_1 الترقية Promotion interne: تتمثل في الإنتقال من مستوى إداري أقل إلى مستوى

إداري أعلى، مما يترتب عنه الزيادة في المستوى الوظيفي، والدرجة المالية، فالترقية عبارة عن

مكافأة ينالها المورد البشري نتيجة للأداء المتميز، ويختلف نظام الترقية من منظمة لأخرى، فنجد

الترقية بالأقدمية، الترقية الإختيارية... الخ؛

2_1_2 النقل والتحويل Le transfert et La mutation: تلجأ إليه المنظمة قصد تنويع خبرات

مواردها البشرية.¹ أو في حالة وجود فائض في قسم ما، ويقابله عجز في قسم آخر فيتم الإعتماد

على النقل والتحويل لتحقيق التوازن وتجنب تسريح الموارد البشرية.

2_1_3 المدير المباشر Le manager direct: حيث يقوم مدراء المنظمة بترشيح بعض الأفراد

لتولي مناصب معينة، بناء على معرفتهم بمستوى أداء هؤلاء وتمتعهم بالكفاءات والمهارات التي

تأهلهم لأداء المهام المطلوبة، ويتميز هذا المصدر بإنخفاض تكلفته وسرعة تعبئة المناصب

الشاغرة.²

¹ عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأساس، الأبعاد الإستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018، ص120.

² محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، مرجع سابق، ص 260.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

2_1_4 عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء Programmes de recommandation: وذلك

في حالة الوظائف التي تتطلب تخصصات نادرة حيث يقوم المورد البشري في نفس الوظيفة بالتواصل مع أحد زملائه أو أصدقائه الذين تتوفر فيهم الكفاءة والشروط المناسبة وإغرائهم للإلتحاق بالوظيفة.¹

2_1_5 مخزون المهارات Mobilité des compétences: تستخدم المنظمة هذا الأسلوب لما

يكون لها تصور واضح وكامل عن المهارات والقدرات التي تتوفر في الموارد البشرية بالمنظمة، حيث يتم تحديد إحتياجات كل وظيفة من الخبرات والمهارات، والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن من تتوفر فيهم الشروط المطلوبة.²

2_1_6 لوحة الإعلانات الداخلية La panneau d'affichage interne: ويكون ذلك من خلال

نشرات تعلق على لوحات مخصصة لذلك ويوضح فيها الصفات والكفاءات والمؤهلات المطلوبة وجداول العمل ومعدل الدفع.³

2_2 المصادر الخارجية Sources externes: وتتمثل في السعي لجذب الموارد البشرية من خارج

المنظمة من أجل إثراء رأس المال الفكري، والحصول على مهارات وكفاءات تحمل أفكار جديد، وقد يكون المنصب قاعدي يستدعي توظيف جديد أو العكس منصب عالي يستدعي مهارات محددة.

2_2_1 الجامعات والمعاهد Les universités et les établissements éducatifs: تعتبر من

المصادر المهمة في الحصول على الكفاءات، فكثيرا ما تعتمد المنظمات على إستقطاب أوائل

¹ نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الطبعة الأولى، عمان، دار دجلة، 2015، ص 168.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 2006، ص 150.

³ جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعالي، عبد المحسن عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، الرياض، دار المريخ للنشر، 2012، ص 161.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

الدفعات عن طريق إرسال وفود لإجراء المقابلات خلال معارض وملتقيات متخصصة أو إمضاء إتفاقيات مباشرة مع الجامعات بمقتضاها توظيف الأوائل من الدفعات مباشرة.¹

2_2_2 الإستقطاب الإلكتروني Les sites de recrutement en ligne: ويكون ذلك بإنشاء المنظمة مواقع على الإنترنت، يقوم من خلاله الراغبين بالعمل بالتقدم للوظائف المتاحة، وكذا تقديم سيرهم الذاتية في إنتظار توفر الوظائف الملائمة لهم مستقبلا، وتعتبر أهم وسيلة للبحث عن المواهب وإستقطاب الكفاءات.²

2_2_3 التقدم المباشر للوظيفة Les candidatures spontanées: يمكن للمنظمة الحصول على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو إرسال السيرة الذاتية عبر الإيميل بغرض طلب التوظيف وتقوم المنظمة بالإحتفاظ بهذه الطلبات كقاعدة بيانات وتصنيفها حسب التخصص والمؤهلات وفي حالة وجود منصب شاغر يتم العودة إلى قاعدة البيانات الداخلية وإستدعائهم حسب الحاجة.

2_2_4 وكالات ومكاتب التوظيف Les agences de recrutement: حيث تقوم هذه الأخيرة بدور الوسيط بين المنظمات وطالبي العمل، منها وكالات ومكاتب عامة، ومواقع على شبكة الإنترنت تخص وكالات التوظيف؛

2_2_5 الإعلان Les annonces d'emploi: يعتبر وسيلة لجذب المرشحين لشغل الوظيفة ويجب أن يتوفر فيه مجموعة من الشروط من بينها معلومات عن التنظيم، نوع الوظيفة مع تحديد

¹ أميرة زبوج، دور الحوافز في إستقطاب الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة سونلغاز بسطيف، مجلة الابتكار والتنمية الصناعية، المجلد 04، العدد 02، 2020، الجزائر، ص10.

² خالصة زواوي، هدى معيوف، تأثير التوظيف الإلكتروني على الإستقطاب الفعال للكفاءات في البنوك التجارية الناشطة في ولاية سطيف الجزائرية، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، 2019، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر، ص 50.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

واجباتها ومسؤولياتها، المؤهلات المطلوبة، الأجر، وظروف العمل.¹

3_ إيجابيات الإستقطاب الداخلي والخارجي Les avantages du recrutement interne et externe

externe: لكل من المصادر الخارجية والداخلية مميزات وإيجابيات خاصة به وفي نفس الوقت إيجابيات مصدر ما تعتبر نقائص للمصدر الآخر، ولتحقيق التوازن والإستفادة من مزايا المصدرين معا فأنسب طريقة هي الإعتماد عليهما معا في نفس الوقت ويمكن تلخيص تلك الإيجابيات فيما يلي:²

الجدول رقم (1): إيجابيات المصادر الداخلية والخارجية للإستقطاب

المصادر الخارجية	المصادر الداخلية
__ البحث عن الأفكار الجديدة والإبتكار.	__ يتميز هذا المصدر بإنخفاض تكلفة الإستقطاب.
__ البحث عن طرق تسيير جديدة وتغيير الثقافات القديمة البالية.	__ لا يستغرق وقت طويل.
__ الحاجة إلى إستقطاب كفاءات ومواهب جديدة	__ تفضيل المرشحين الداخليين كون المنظمة
من أجل تدعيم الموارد البشرية الحالية لتحقيق أهداف المنظمة.	على دراية بسلوكياتهم وإتجاهاتهم وكذا كفاءتهم المهنية.
__ البحث عن التنوع.	__ تدعيم ثقافة المنظمة.
__ الإستفادة من خبرات وأساليب جديدة التي	__ رفع الروح المعنوية للمورد البشري، وخلق

¹ عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، مرجع سابق، ص ص(170_171).

² للمزيد من المعلومات يمكن الإطلاع على:

__ الخليل، إدارة الموارد البشرية، ص ص(65_66).

- ST-ONGE et Autres, **Relever les défis de la gestion des ressources humaines**, Op-Cit, page 134.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

الشعور بالأمان.	سيجذبها المرشحين الجدد للمنظمة.
تحفيز الموارد البشرية ودفعها لبذل جهود مضاعفة من أجل الترقية.	حاجة المنظمة إلى موارد بشرية إضافية بسبب توسيع المشاريع.

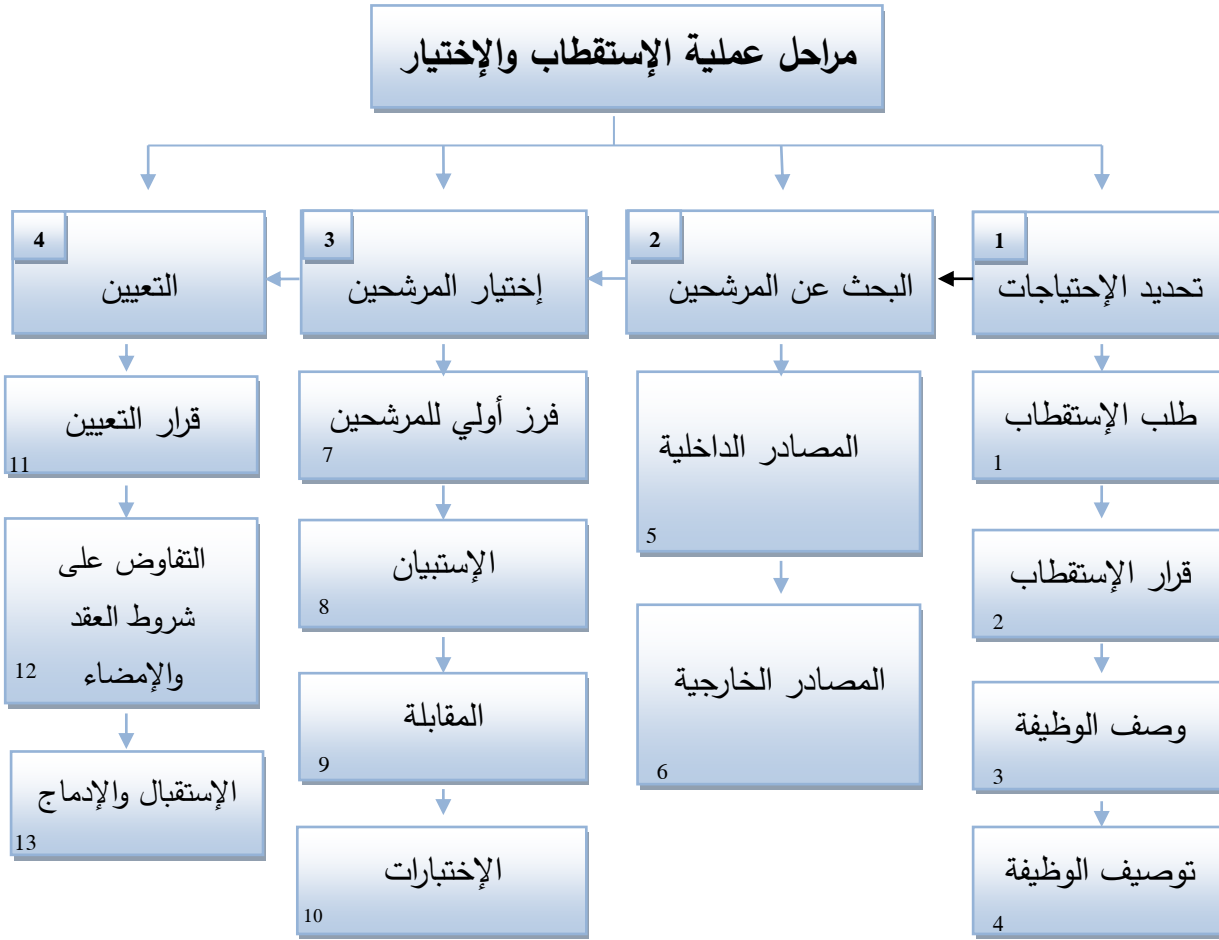
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ST-ONGE et Autres والخليل مرجعين سابقين.

المطلب الثاني: مراحل عملية الإستقطاب والإختيار Le processus de recrutement

تتكون عملية الإستقطاب والإختيار من ثلاثة عشرة خطوة متتالية ومرتبة بشكل منطقي، ويمكن تجميع هذه الخطوات في أربعة مراحل أساسية حيث يتم في المرحلة الأولى تحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال (طلب الإستقطاب، قرار الإستقطاب، وصف الوظيفة، توصيف الوظيفة)، ثم تليها مرحلة البحث عن المرشحين من خلال تحديد مصادر الإستقطاب التي يمكن أن تكون خارجية أو داخلية أو الإثنين معا حسب حاجة المنظمة، وبعدها تأتي مرحلة الإختيار من خلال فرز المرشحين لتقليل عددهم، وتسهيل عملية معاينتهم عن قرب بإستعمال إحدى أساليب التقييم التالية (الإستبيان، المقابلة، الإختبارات) لإختيار المرشح المثالي الذي يتناسب مع مواصفات الوظيفة، وفي الأخير تأتي مرحلة التعيين وإتخاذ القرار النهائي ليتم بعدها إمضاء العقد وإستقبال المورد البشري في المنظمة ومساعدته على الاندماج فيها ويمكن تلخيص هذه الخطوات في الشكل التالي:

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

الشكل رقم (4): مراحل عملية الإستقطاب والإختيار



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على PERETTI Jean-Marie, Op-Cit, page 62

1_ تحديد الاحتياجات Définition du besoin: تمثل أول مرحلة في عملية الإستقطاب والإختيار

حيث يتم من خلالها تحديد إحتياجات المنظمة من (المناصب الشاغرة، المشاريع التي سينتج عنها فتح مناصب شغل جديدة، تطور العوامل التنظيمية التي قد تؤثر على طرق العمل وتقسيمه في المنظمة كدمج بعض الوظائف، إستحداث وظائف جديدة)، يسمح تحديد الإحتياجات بتخفيض أو مراجعة وصف بعض الوظائف أو حتى إلغاء وظائف معينة، لذلك من الضروري قبل الإعلان

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

عن منصب شاغر ما تحديد إحتياجات المنظمة بدقة حتى يستطيع المورد البشري الجديد المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.¹

1_1 الخطوة الأولى طلب الإستقطاب Demande de recrutement: كقاعدة عامة يكون المسؤول عن هذه العملية المدير المباشر حسب التسلسل الهرمي، وتلجأ إليه المنظمة في حالة إحتياجات إضافية لتوظيف، أو شغور منصب نتيجة التحويل أو من أجل تعويض منصب تم التخلي عنه، ويخضع طلب الإستقطاب إلى معايينة من طرف المسؤولين حسب التسلسل الهرمي وقد تكون سلطة التوظيف أكثر أو أقل مركزية حسب نوعية المنصب (منصب مستحدث، منصب شاغر)؛

2_1 الخطوة الثانية قرار الإستقطاب Décision de recruter: يسمح لنا تشخيص طلب الإستقطاب التحقق من إلزامية الإستعانة بمصادر خارجية لتطوير الإنتاج وإعادة تنظيم الخدمات، ويتم تحليلها جيداً قبل اللجوء إلى زيادة الموارد البشرية أو إخضاعها لصيانة وبعد التأكد أن ليس هناك حل بديل عن قرار الإستقطاب يتم إقتراح مجموعة من الحلول (العمل المؤقت، التدريب، عقود لمدة محددة، الإستعانة بموظفين خارجيين، التعاقد من الباطن)، ويتم دراسة كل إحتتمالات تطوير تنظيم العمل وإعادة توزيع المهام قبل تحديد الوظائف التي سوف يمسها قرار الإستقطاب الجديد وبعد ذلك يتم إتخاذ قرار الإستقطاب وتحديد طبيعة العقود (عقود دائمة أو مؤقتة، بالتوقيت الكلي أو التوقيت الجزئي).²

3_1 الخطوة الثالثة وصف الوظيفة Définition du poste: عبارة عن قائمة تضم الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بشكل عام، فهي توضح ما يجب عمله وكيفية أدائه والغرض من

¹CHARPENTIER Céline, LEVAC Raymond, *Boîte à outils-Gestion des ressources humaines*, Québec, Emploi-Québec, 2005, page (5-9).

²PERETTI Jean-Marie *Gestion des ressources humaines*, 21 Edition, Paris, Magnard-Vuibert, 2016, page 64.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

ذلك، فهو يحدد كافة الشروط التي يجب أن تتضمنها وظيفة ما، ليس هناك قائمة نموذجية يمكن إعتماؤها أو الإستناد إليها في كتابة وصف الوظائف إلا أن هناك مجموعة من القواعد والمعلومات التي يجب أن يتضمنها أي وصف للوظيفة وهي: التعريف الموجز والمختصر للوظيفة، التحديد الدقيق والواضح للمسؤوليات والواجبات مع الشرح المفصل لها، التحديد الواضح لسلطات الوظيفة حدودها وحجمها، توضيح معايير ومعدلات الأداء والتعريف بمحيط الوظيفة والمخاطر التي قد تتجم عنها...الخ.¹

4_1 الخطوة الرابعة توصيف الوظيفة (صفات شاغل الوظيفة) Définition du profil:

التعريف بمواصفات شاغل الوظيفة يمكن إعتبارها أول خطوة في تسيير المسار الوظيفي للموظف، حيث يتم من خلالها وصف المرشح المثالي بالرغم أنه لا يوجد على أرض الواقع، لكن من الضروري تحديد مجموعة من الصفات والسمات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة من بينها الخصائص الجسمانية (كالصحة، الهيئة، السن...)، الخبرة المهنية في نفس المنصب أو منصب مشابه له، المواهب، القدرات والمهارات التقنية، المعارف، القدرة على التأثير على الغير والإقناع، سرعة التأقلم، التحلي بروح العمل الجماعي...الخ ويتم ترتيب هذه العناصر في ثلاثة فئات أساسية وهي:

1_4_1 الصفات الإلزامية Les critères obligatoires: المواصفات التي يجب أن تتوفر في

المرشح لشاغل الوظيفة، حيث لا يمكن قبول أي مرشح لا تتوفر فيه هذه الشروط؛

2_4_1 الصفات الضرورية Les critères essentielles: تتمثل في السمات التي يجب أن

يمتلكها المرشح لشاغل الوظيفة، وهي أساسية للأداء المهام الوظيفية بالشكل الصحيح؛

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية إتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، بيروت، دار المنهل اللبناني، 2012، ص ص(80_81).

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

1_4_3 الصفات المرغوب فيها Les critères souhaitées: هي سمات مرغوب فيها ولكن ليست

ضرورية، فيمكن لشاغل الوظيفة أداء مهامه بشكل صحيح حتى وإن لم يمتلكها.¹

2_ البحث عن المرشحين Recherche des candidats: بعد وصف الوظائف وتحديد صفات

شاغل الوظيفة تأتي مرحلة البحث عن المرشح المثالي وأين يمكن أن نجده، وتكون المنظمة في

هذه الحالة أمام وجهتين أساسيتين فيما يخص الأسواق المحتملة إما السوق الداخلية (مصادر

داخلية) أو السوق الخارجية (مصادر خارجية).²

2_1 الخطوة الخامسة المصادر الداخلية Prospection interne: في حالة وجود الحاجة إلى

توظيف جديد يتم إعلام المنظمة بوجود سوق عمل داخلية، حيث تعطي المنظمة الأولوية

لمصادر الداخلية، بغية إعادة التصنيف وحماية مواردها البشرية من خلال التبادلات الوظيفية

الداخلية، وتطبق على المرشحين الداخليين نفس إجراءات الإستقطاب التي تطبق على المرشحين

الخارجيين.³

2_2 الخطوة السادسة المصادر الخارجية Recherche des candidatures externes: تلجأ

المنظمة إلى المصادر الخارجية بغية تجديد مواردها البشرية والحصول على مهارات، خبرات،

أساليب عمل ووجهات نظر جديدة وكذا إقامة علاقات عامة مع جهات متعددة، وعادة يتم اللجوء

إلى هذا المصدر في حالة عجز المصادر الداخلية على تغطية إحتياجات المنظمة من جهة ومن

جهة أخرى الرغبة في تجنب عيوب وسلبات هذا المصدر الذي تكون المنظمة مطلعة عليها

¹MARTORY Bernard, CROZET Daniel, **Gestion des ressources humaines pilotage social et performances**, 9 Edition, Paris, DUNOD, 2016, page 48.

²CADIN Loïc et autres, **GRH gestion des ressources humaines, Pratiques et éléments de théorie**, 4 Edition, Paris, DUNOD, 2012, page 346.

³WEISS Dimitri, **Ressources humaines**, 2 Edition, Paris, Editions d'Organisation, 2003, page (61_62).

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

مسبقاً.¹

3_عملية الاختيار Sélection des candidats: عبارة عن عملية تقوم بها المنظمة من أجل إنتقاء أفضل وأحسن المرشحين للوظيفة، حيث يتم إختيار المرشح الذي تكون مواصفاته تتطابق مع وصف الوظيفة الشاغرة مع العلم أن هذه العملية تقوم على أساس المفاضلة بين مجموعة من المرشحين ووفق أدوات ومعايير تحددها المنظمة مسبقاً.²

3_1 الخطوة السابعة الفرز الأولي للمرشحين Premier tri des candidatures: بعد إستقبال السير الذاتية للمرشحين وطلبات التوظيف تأتي مرحلة الفرز التي تتطلب تحديد دقيق لمعايير الفرز وفق الوصف الوظيفي المحدد سابقاً وذلك بهدف التقليل من الكم الهائل لعدد المرشحين والإحتفاظ فقط بمن تتوفر فيهم شروط محددة مسبقاً.³

3_2 الخطوة الثامنة أسلوب الإستقصاء (الإستبيان) Questionnaire: يسمح هذا الإستبيان للمنظمة بالتعرف على شخصيات المرشحين وكفاءاتهم والمعلومات الضرورية التي تهمها بشكل دقيق وواضح، تقوم المنظمة بطرح مجموعة من الأسئلة التي يكون محتواها عادة متعلق فقط بالمنصب المراد الإلتحاق به وتجنب أي سؤال يكون الغرض منه إفشاء الأسرار والمعلومات أو متعلق بالمهارات المهنية، وعلى المرشح الإجابة بكل صدق على الأسئلة، يسمح تحليل الإستبيان والسيرة الذاتية للمرشحين غربلة المرشحين وإختيار أفضلهم لإجتياز المقابلة، وتعتبر هذه

¹الخليل، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 66.

² عماد الدين عمار عبد السلام الدقاق، تطوير إدارة الجودة في تنمية الموارد البشرية بجامعتي مالانج والمحمدية، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة التربوية الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا ملك إبراهيم الإسلامية الحكومية بملانج، أندونيسيا، 2018، ص 87.

³MORENO Maxime, Cours gestion des ressources humaines, Université du Toulouse 1, France, 2008, page 27.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

الأداة من أكثر أدوات التقييم إستعمالاً في عملية الإستقطاب وعادة يرسل الإستبيان ويعبأ عبر الإنترنت.¹

3_3 الخطوة التاسعة المقابلة Entretiens: تتميز المقابلة بتوفير فرصة التفاعل المشترك بين المرشح ومن يجري المقابلة مما يسمح بالتعرف على بعض الصفات التي لا يمكن إكتشافها في المراحل السابقة، حيث تعطي للمرشح فرصة لإظهار قدراته في الإقناع لنيل الوظيفة، وكما تساعد المقابلة على الحكم على مدى صلاحية المرشح لشغل الوظيفة، وإختيار الأكثر تطابقاً للمواصفات المحددة مسبقاً من طرف المنظمة، هناك عدة أنواع من المقابلات من بينها: المقابلة الفردية، المقابلة الجماعية، المقابلات المخططة، المقابلة غير المخططة، مقابلة حل المشاكل، مقابلة الضغوط... الخ.²

3_4 الخطوة العاشرة الإختبارات Les tests: تهدف عملية الإختبار إلى الكشف عن الأشخاص الذين يتمتعون بقدر عالي من القدرات والمهارات وذلك بغية توظيفهم في المنظمة، وتعد عملية الإختبار أهم أدوات عملية الإختيار حيث توجد عدة أنواع من الإختبارات التي يتم إستعمالها من طرف المنظمة في إختيار أحسن المرشحين والمفاضلة بينهم ومن أهمها:

3_4_1 إختبارات الذكاء Les tests de QI (Quotient Intellectuel): تهدف إلى تحديد مستوى ذكاء المرشح للوظيفة ومقارنته بالمستوى المطلوب عن طريق توجيه أسئلة وعبارات تتعلق بالمقدرة العقلية، الذاكرة، الملاحظة والتحليل؛

3_4_2 إختبارات الإستعداد Les tests de préparation professionnelle: تقيس مدى جاهزية الفرد للتعلم بصفة عامة، الذي ينعكس إيجاباً على تعلم المهام المتعلقة بالوظيفة؛

¹ PERETTI, Gestion des ressources humaines, Op-Cit, page (71_72).

² ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 166.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

3_4_3 الاختبارات الشخصية Les tests de personnalité: تقيس شخصية المرشح من ناحية

إنطوائه وإنفتاحه على البيئة الخارجية وزملائه في العمل ومدى قدرته على بناء علاقات التعاون معهم، وذلك بهدف معرفة إمكانية النجاح في وظيفة معينة؛

3_4_4 اختبارات الإهتمامات المهنية Les tests d'intérêts professionnels: حيث تكشف

ميل الفرد وتطلعاته ومدى إمكانية إنسجام المورد البشري في وظيفة معينة ومن أهمها اختبار الميول المهنية Minnesota.¹

3_4_5 اختبارات المعرفة بالوظيفة Les tests de connaissance professionnelle: تقيس هذه

الاختبارات مدى معرفة المتقدم للوظيفة بواجبات العمل الذي سيقوم به مستقبلاً؛

3_4_6 اختبارات عينة العمل Les tests d'échantillonnage du travail: حيث يطلب من

المرشح إنجاز بعض المهام أو مجموعة من المهام في العمل، وتتميز هذا النوع من الاختبارات بكونها مرتبطة بالعمل وتمنح مصداقية عالية، وهي الأكثر قبولاً لمقدم الوظيفة.²

4_ التعيين La décision: بعد اجتياز كل مراحل الاختيار بنجاح وإستقاء الشروط اللازمة، يتم

تعيين المورد البشري الجديد بصفة متربص أين سيخضع لمرحلة التجربة أو التربص حيث سيحظى بمتابعة وتقييم مستمر، لتأكد من مدى جديته وإلتزامه، ويسعى المورد البشري الجديد في هذه المرحلة لإثبات جدارته بالمنصب.³ وبعد إنتهاء هذه المرحلة إما أن يثبت في منصبه أو يسرح أو يتم إعادة إخضاعه لمرحلة تربص ثانية لمرة واحدة فقط.

¹ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص(137_138).

² عبد الوهاب الوزني، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي لقطاع المصارف الأردني، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، جامعة العلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2010، ص 45.

³ أحمد جودة، تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 153.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

4_1 الخطوة الحادية عشر قرار التعيين Décision d'embauche: بعد نجاح المرشح في اجتياز

المقابلة والإختبارات اللازمة وخضوعه للفحوصات الطبية التي تؤكد قدرته على أداء المهام المتعلقة بالوظيفة، تقوم المنظمة بتجهيز الوثائق اللازمة لإبرام عقد العمل.¹

4_2 الخطوة الثانية عشرة التفاوض على شروط العقد والإمضاء Négociation des conditions du contrat et signature:

بعد التأكد من إيجابية الفحوص الطبية، تقوم إدارة الموارد البشرية بتحضير الوثائق الرسمية اللازمة لتوقيع العقد بين الطرفين.² وذلك بعد القراءة الجيدة لمضمون العقد والموافقة على شروطه ومحتواه وعادة تكون المفاوضات حول الأجر والتعويضات وبعدها يتم إمضاء العقد من الطرفين، وفي أوروبا المنظمات مجبرة على تقديم للمورد البشري الجديد بعد شهرين من التوظيف وثيقة تحتوي على اسم الوظيفة، مكان العمل، الراتب، تاريخ بداية التوظيف، ساعات العمل، نوعية العقد ... الخ.³ وأي توظيف جديد يخضع صاحبه لفترة تجريبية، وتختلف هذه المدة باختلاف المنظمة والمنصب، قد تكون ثلاثة أشهر أو ستة أشهر ويمكن أن تصل لسنة، وخلال هذه المدة يمكن للمنظمة الإستغناء عن خدماته دون أن ينتج عن ذلك تعقيدات إدارية أو قانونية، حيث تستغل هذه الفترة لتحديد صلاحية المورد البشري لشغل الوظيفة بصفة دائمة أو تسريحه. ويكون تعيين المرشح بموجب عقد محدد أو غير محدد المدة حسب طبيعة الوظيفة وظروف المنظمة.⁴

4_3 الخطوة الثالثة عشرة الإستقبال والإدماج Accueil et intégration: تتمثل في مجموعة

من الإجراءات التي يتم إعتماها من طرف المنظمة من أجل إعطاء فرصة للموظف الجديد لمقارنة

¹ الخصاونة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ص 128.

² بن عنتر، الموارد البشرية المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية، ص 159.

³ PERETTI, Gestion des ressources humaines, Op-Cit, page 75.

⁴ السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 119.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

توقعاته وتطلعاته بالوقائع الحقيقية للعمل، وتعتبر هذه الخطوة جد أساسية بالنسبة له، لذلك ينبغي إختيار شخص مؤهل وكفاء ليكون مرشدا له خلال الفترة الأولى من حياته العملية بالمنظمة، وذلك بغية تقديم التوضيحات والمساعدة اللازمة لفهم محتوى مهام منصبه، وإمداده بالدعم اللازم للتأقلم مع أجواء المنظمة وثقافتها من خلال خلق جو من التعاون والتفاهم بينه وبين زملائه، وكذا مع رؤسائه في العمل، وذلك عن طريق المرافقة والإهتمام بتطلعاته المهنية لتسهيل عملية إدماجه.¹

المطلب الثالث: الإستقطاب والإختيار والذكاء الاصطناعي Recrutement et L'IA

فرض عصر تكنولوجيا المعلومات على المنظمات تغيير أسلوب إستقطابها للموارد البشرية، والإعتماد على تقنيات حديثة لإستقطاب الكفاءات والمواهب وتوظيف الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل من أجل رفع مستوى الأداء.

1_ مفهوم الذكاء الاصطناعي Notion de l'intelligence artificielle: يعود ظهور أول بحث

حول الذكاء الاصطناعي سنة 1950 من طرف عالم الرياضيات البريطاني Turing وبعد عام من الأبحاث تمكن من صنع أول آلة قادرة على إجراء محادثة بشرية، وقد إختبر نجاعة تجربته عن طريق إختبار لعب الأدوار أين عجز الشخص الأعمى عن التفرقة بين صوت الإنسان الحقيقي وصوت الآلة، وفي عام 1956 تمكنت مجموعة من الباحثين الأمريكيين Johan McCarthy ورفقائه من تجسيد أول مشروع عن الذكاء الاصطناعي الذي أقيم بجامعة Dartmouth collège، وبعدها شهد الذكاء الاصطناعي ركود لعدة أعوام، وإبتداء من 1980 إلى 1990 عرف إنتشارا مذهلا نتيجة عدة عوامل مختلفة من بينها صقل النظريات، قوة الحوسبة لأجهزة الكمبيوتر، توفر

¹ Service aux entreprises et à la communauté du centre de formation professionnelle des patriotes, **Boîte à outils Surmontez mieux vos enjeux en main-d'œuvre**, Québec, MRC de Marguerite-D'youville, 2021, page 20.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

قواعد بيانات كبيرة، ...الخ.¹

يمكن تعريف الذكاء الاصطناعي على أنه "مجموعة من التقنيات التي تسمح للآلة بمحاكاة ذكاء الإنسان مثل التعلم، التوقع، إتخاذ القرار، تصور العالم الخارجي، وذلك في حالة وجود نظام إعلام آلي، ويتم تطبيق الذكاء الاصطناعي على البيانات الرقمية".² بينما Stéphane Roder يرى أن "الذكاء الاصطناعي يجمع كل التقنيات التي تسمح للحاسوب بتقليد الذكاء البشري، فمفهوم الذكاء الاصطناعي ظهر فقط في السنوات الأخيرة بينما وجوده يعود إلي بداية قيام الحاسوب بتشغيل الخوارزميات التي تتمثل في نسخ التفكير البشري".³ وفي نفس السياق يمكن القول أن الذكاء الاصطناعي عبارة عن مجموعة من التقنيات الحديثة التي تسمح للآلة بالتمتع بذكاء يضاهي ذكاء الإنسان وفي بعض الأحيان يتفوق عليه مما يسمح لها القيام بمهام معقدة في وقت قياسي وبأقل تكلفة ممكنة مثل الرؤية، إستشعار الأشياء، التنقل، الفرز، ترتيب المعلومات، فهم اللغات وإجراء محادثات، إتخاذ القرارات ... الخ.

ويشهد اليوم الذكاء الاصطناعي إنتشارا واسعا في كل الميادين بما في ذلك ميدان تسيير الموارد البشرية وخاصة أننا نتجه يوم بعد يوم نحو التسيير الحوسبي (Gestion Algorithmique) للموارد البشرية في المنظمات، بسبب تزايد البيانات الرقمية لتدعيم إتخاذ القرار في ميدان تسيير الموارد البشرية، سواء قرارات جزئية أو كلية، حيث تعتمد هذه القرارات على الخوارزميات التي

¹ALVAREZ LOPEZ Martha Beatrice, **Recrutement 4.0- comment intégrer et exploiter efficacement l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement**, Travail réalise en vue de l'obtention du Bachelor HES, filière économie d'entreprise (EE), Haute Ecole de gestion de Genève (HEG-GE), 2020, page (5-7).

²ROCHELEAU-HOULE David et PELLETIER Sylvain, **Les effets de l'intelligence artificielle sur le monde du travail et la justice sociale : automatisation, précarité et inégalités**, Québec, CEST Commission de l'éthique en science et en technologie, 2021, page 5.

³RODER Stéphane, **guide pratique de l'intelligence artificielle dans l'entreprise**, Paris, Eyrolles 2018, page 12.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

تحدد تسيير العمل وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة.¹

2_ إسهامات الذكاء الاصطناعي في تسهيل عملية الإستقطاب والإختيار (إختيار المرشحين)

Les bienfaits de l'introduction de l'IA dans le processus de recrutement: يستعمل

الذكاء الاصطناعي بشكل واسع في مجال إستقطاب الموارد البشرية فهو يسهل عملية البحث عن المرشحين ومعالجة السيرة الذاتية الخاصة بهم وإختيار أفضلها بطريقة ذكية، وذلك عن طريق مقارنة مواصفات المرشحين لشغل الوظيفة مع معايير الإختيار التي تم وضعها لوظيفة معينة، ويعتبر الروبوت المتكلم والمدرّب الرقمي (Chatbots Randy) أحدث التقنيات في مجال الذكاء الاصطناعي حيث يساعد المرشحين على تكوين سيرهم الذاتية وإرسال لهم عروض العمل التي تناسبهم.² ويمكن تلخيص أهم إيجابيات إعتداد الذكاء الاصطناعي في عملية الإستقطاب والإختيار على النحو التالي:³

2_1 معالجة عدد(كم) هائل من البيانات في وقت قياسي **Le traitement des volumes de données importants en un temps record**

تتميز عمليات الإستقطاب التي تعتمد على أجهزة الذكاء الاصطناعي بالقدرة على الإطلاع على كمية هائلة من المعلومات وفي وقت قياسي فقدراتها تفوق الإمكانات البشرية، فالإطلاع على 1500 سيرة ذاتية تستلزم ثلاثة أيام بينما أجهزة الذكاء الاصطناعي تستغرق 8 ساعات فقط فنسبة تقليص الوقت تتراوح بين 50% إلى 75%؛

¹JACOB Steve et autres, **intelligence artificielle et transformation des métiers en gestion des ressources humaines**, Québec, Chaire de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique, 2022, page 5.

²DEJOUX Cécile, CHEVALIER Françoise, **Intelligence artificielle et Management des ressources humaines : Pratiques d'entreprises**, Enjeux numériques Annales des Mines, Paris, N°15, 2021, page (97_98).

³ALVAREZ LOPEZ, **Recrutement 4.0- comment intégrer et exploiter efficacement l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement**, Op-Cit, page (16-17).

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

2_2 تحسين عملية الإستجابة Amélioration du processus de réponse: إن الرد السريع

يسمح بإقتناص الفرص وإستغلالها من خلال سرعة جذب المواهب التي تتميز بكثرة الطلب عليها من جهة وندرتها من جهة أخرى؛

2_3 التنبؤ بمستوى أداء المرشحين وقدرتهم على النجاح Les prédictions de réussite et de

performance des candidats: تساعدنا إختبارات القدرات والكفاءات التي تقوم بها أجهزة الذكاء الاصطناعي وكذا تحليل السيرة الذاتية (المؤهل العلمي، الخبرة المهنية...الخ) بالحكم على قدرات المرشحين وحظوظ نجاحهم؛

2_4 ربح الوقت Le gain de temps: تتميز التكنولوجيا الحديثة بالسرعة الفائقة مما يسمح بربح

الوقت في حال إستغلالها في عملية الإستقطاب عن طريق تعويض المورد البشري بالآلة للقيام بالمهام الروتينية المتكررة وإسناد المهام الحساسة للمورد البشري؛

2_5 الإقتصاد في التكاليف L'optimisation des coûts: إن إستعمال أجهزة الذكاء الاصطناعي

في الإستقطاب أدى إلى تقليص ساعات العمل وبالتالي تقليص التكاليف، وحسب تقديرات موقع FocusRH المنظمة يمكن أن تحقق تخفيض بمعدل 20% من تكاليف الإستقطاب؛

2_6: تخفيض معدل دوران العمل Réduction du taux de roulement: وهذا يعود إلى دقة

الأداء عند فرز المرشحين من طرف أجهزة الذكاء الاصطناعي التي تعمل على تحديد أحسن المواهب وإستقطابها، وحسب دراسة أجريت على مجموعة من المنظمات التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي منذ مدة زمنية معينة، تم ملاحظة أن دوران العمل إنخفض بنسبة 50% خلال السنة، حيث يساهم نظام الإختيار على أساس اللعبة بالتوفيق بين المرشح ومنصبه؛

2_7 تحسين عملية الإستقطاب والإختيار L'amélioration du processus de recrutement:

يعمل الذكاء الاصطناعي على تحليل السير الذاتية ورسائل التحفيز الخاصة بالمرشحين من أجل

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

إختيار أفضل المرشحين من بين المتقدمين لنيل الوظيفة مع الأخذ بعين الإعتبار مطابقة مواصفات المرشحين (مستوى التعليم، الكفاءات، الخبرة المهنية...الخ) مع مواصفات شاغل الوظيفة، وتتيح أجهزة الذكاء الاصطناعي (Chatbot, Voicebot) إمكانية إجراء مقابلة مسبقة من أجل الإختيار الأولي عن طريق طرح أسئلة على المرشحين وتلقي الإجابات إما صوتية أو رسائل نصية أو فيديو مسجلة وبعدها يتم تحليل هذه الإجابات، بالإضافة إلى توفير خاصية تكملة الأسئلة المفتوح بمجموعة من الإختبارات مثل إختبارات المنطق، إختبارات الشخصية، ويمكن للذكاء الاصطناعي إقتراح مواصفات شاغل الوظيفة لوظيفة معينة وإدارة الموارد البشرية توافق عليها وتعتمدها.¹

هناك إختلاف الآراء حول القيمة المضافة لذكاء الاصطناعي في الإستقطاب، بالنسبة للبعض يرى أنه يساهم في تحفيز المرشحين، وتحديد الكفاءات التي لم تكن تأخذ بعين الإعتبار في نظام الإستقطاب الكلاسيكي (الإستقطاب العادي)، بالإضافة إلى تقديم المساعدة لإختيار المرشحين، بينما البعض يتوخى الحذر النسبي بخصوص الذكاء الاصطناعي.²

3_آثار الذكاء الاصطناعي على إستقطاب وإختيار الموارد البشرية وعالم الشغل ككل

Les effets de l'IA sur le monde de travail et sur l'emploi: عند الحديث عن مستقبل العمل في عصر الذكاء الاصطناعي فإننا نقصد به أثر هذا الأخير على طلب إستقطاب الموارد البشرية، حيث تمثل الخوارزميات والروبوتات الصناعية بديلا للمورد البشري فأصبحت هذه الأخيرة تقوم بالمهام المعقدة، مما أسفر عن تهديدات ومخاوف بشأن التوظيف، فالعالم يشهد إنتعاش بلا وظائف أي النمو الإقتصادي الكلي لكن بدون توظيف منذ إنهيـار 2008، وأصبحت المهام

¹ HTS Consulting, Guide de pilotage : L'intelligence Artificielle au sien des ressources humaines, France, PERSPECTIVES IA, 2020, page 4.

² DEJOUX, CHEVALIER, Intelligence artificielle et Management des ressources humaines : Pratiques d'entreprises, Op-Cit, page 98.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

الروتينية والمتكررة مهددة بالزوال في المستقبل، بالإضافة إلى تزايد ميل البشر للوثوق بالنتائج والقرارات التي تحددها الأجهزة الإلكترونية دون الأخذ بعين الاعتبار مخاطر إمكانية الخطأ وفرط تمحور الخطاب عبر شبكة الإنترنت، وخسارة المهارات بالنسبة للأفراد نتيجة الإستعمال المفرط للأدوات الصناعية، والسعي لنقل العقول إلى عالم الآلة.¹ فتورة الذكاء الاصطناعي مختلفة عن الثورة الصناعية وهذه المرة المورد البشري لن يكون مكملًا للآلة، فهناك وظائف كثيرة سوف يتم الإستغناء عنها دون أن يتم تعويضها بوظائف أخرى، فالعالم سوف يشهد بطلان تكنولوجيا، ففي نظر Frey et Osborne حوالي 50% من الوظائف معرضة لخطر الزوال في الأعوام القليلة القادمة.² ولكن مختلف الدراسات التي تم نشرها لم تتفق حول الوظائف والمهن التي ستؤول للزوال، فدراسة L'OCDE التي نشرت في سنة 2018 أشارت إلى أن الأئمة ستؤثر على المهن المتعلقة بعالم التصنيع والقطاع الزراعي، بينما Frey et Osborne اعتبرا أن المهن الأكثر عرضة للأئمة هي تلك المتعلقة بالخدمات، المبيعات وأشغال البناء، أما Lamb فقد حدد خمسة مهن الأكثر عرضة للأئمة وهي: بائعي التجزئة، وظيفة مساعد إداري، ما يتعلق بمهنة الطهي (عمال تحضير الطعام ومضيف الطعام)، سائق شاحنات البضائع، الصرافين، وهذا ليس مفاجئ لأن التطور التكنولوجي دائما يتبعه خطر التأثير على الكثير من الوظائف في علم الشغل، فخطر الذكاء الاصطناعي يكمن في تغيير طبيعة العمل أكثر من خطر زواله بحد ذاته، فطبيعة العمل تتغير إذا ما تغيرت طبيعة مهامه، وطبيعة العمل لا تختزل فقط في المهام، وإنما ترجع أيضا للمسؤوليات المتعلقة به

¹WELSER IV William, OSOBA Osonde A, **The risks of artificial intelligence to security and the future of work**, RAND Corporation, 2017, page (8_12).

²ROCHELEAU-HOULE David, **Les effets de l'intelligence artificielle sur le monde du travail document de réflexion**, Québec, CEST Commission de l'éthique en science et en Technologie, 2019, page 9.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

وكذا الكفاءات المطلوبة لشغله ومكانة الشخص الذي يشغل الوظيفة في المنظمة.¹ بينما هناك وجهة نظر أخرى ترى رغم صحة فكرة أن الذكاء الاصطناعي سيؤدي حتما لزوال بعض المهن والوظائف نتيجة ظهور الابتكارات ولكن بالمقابل سيتم خلق وظائف جديدة لم تكن من قبل، حتى أنه لا يمكن تصورها حاليا، فعلى سبيل المثال الإنترنت بدل العالم من الناحية الاقتصادية والخدماتية فكثير من الوظائف تم الإستغناء عنها ولكن أستبدلت بوظائف أخرى، لذلك من الصعب حاليا الحكم على الذكاء الاصطناعي إذا كان سيخلق وظائف جديدة وفرص إستقطاب متنوعة أو أنه سيساهم في تعويض بعض الوظائف وإستبدال المورد البشري بالآلة، ومن المهم التذكير أنه في حالة التعويض أنه سيتم على مستوى المهام وليس الوظيفة نفسها.²

إن ذكاء المنظمة في إستغلال معطيات تكنولوجيا المعلومات وإدراجها ضمن ممارساتها الإدارية سيوفر عليها الكثير من الجهد والوقت بالإضافة إلى تحسين النتائج، فعملية الإستقطاب والإختيار التي تعتمد على أجهزة الذكاء الاصطناعي سيكون لها حظوظ أوفر في الولوج إلى أشهر مواقع العمل المتوفرة في سوق العمل وإختيار أفضل المواهب والكفاءات التي لها إتجاهات وتطلعات مستقبلية تتناسب مع ثقافة المنظمة. فالإستقطاب والإختيار الجيد هو مفتاح النجاح وضمان الإستمرارية، وتظهر نتائج هذه العملية من خلال أداء ومردودية الموارد البشرية الحديثة التوظيف، والقدرة على توجيه سلوكياتهم وفق ما يخدم أهداف المنظمة، وتسريع عملية التأقلم مع ثقافتها ومبادئها من خلال توفير برامج تدريبية ناجحة تلبي إحتياجاتهم.

¹ ROCHELEAU-HOULE David et autres, **Les effets de l'intelligence artificielle sur le monde du travail et justice sociale : automatisation, précarité et inégalités**, Op-Cit, 2021, page 15.

² AYZAC Maud, CHEVALEYRIAS Thibault, **Intelligence artificielle et ressource humaine du cadre éthique à l'action**, Paris, WAVESTONE, 2020, page (34_35).

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

المبحث الثالث: تدريب الموارد البشرية Le coaching

يعتبر تدريب الموارد البشرية من أهم الأنشطة الإدارية في المنظمة، حيث تسعى من خلالها المنظمة إلى وضع خطط إستراتيجية لتنمية مواردها البشرية، عن طريق تسهيل عملية الاندماج فيها، وإحداث تغيير إيجابي في سلوكهم وفق ما يتماشى مع ثقافتها، وذلك من خلال تزويدهم بالأساليب والطرق اللازمة لأداء العمل، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، لمواكبة التغيرات المستمرة في بيئة العمل، فهو وسيلة لتذليل الصعوبات في العمل، وتنمية روح الانتماء وتعديل السلوك وتوجيهه.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول عملية تدريب الموارد البشرية Qu'est-ce que le coaching ?

يساهم التدريب الفعال في التأثير على سلوك وإتجاهات المورد البشري وتوجيهه وفق ما يخدم أهداف المنظمة، بالإضافة إلى زيادة المخرجات وتحسين نوعيتها، ويعتبر التدريب المستمر إحدى عوامل نجاح المنظمة، ووسيلة لتعزيز مكانتها وتطوير قدراتها.

1_ تعريف العملية التدريبية Définition du coaching: يعبر التدريب عن "الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات وإتجاه المتدربين، فهي عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات، وخبرات، طرق أداء المهام، وسلوك وإتجاه المتدربين، وذلك بغية تمكينهم من إستغلال إمكانياتهم وطاقاتهم الكامنة".¹ كما يمكن تعريف التدريب على أنه يمثل جميع الإجراءات القادرة على تحسين الكفاءات الفردية والجماعية للمورد البشري لتسهيل عملية تنفيذ المهام المتعلقة بوظيفته حالياً، وضمان السير الحسن للمنظمة مستقبلاً، ويشمل التدريب على جميع الأنشطة

¹ رافدة الحري، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018، ص 79.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

التعليمية الموجهة للكبار، سواء كانت دراسات عامة، أو مهنية، أو إعادة التدريب أو التطوير الذي يتلاءم مع حياتهم المهنية أو الخاصة.¹ أما Armstrong فقد عرف التدريب على أنه عبارة عن "إستخدام أنشطة تعليمية منهجية ومخططة لتعزيز العملية التعليمية، يمكن تلخيص هذا النهج في عبارة "التدريب القائم على المتعلم"، الذي يعتمد على إستخدام العمليات الرسمية لنقل المعرفة ومساعدة المورد البشري على إكتساب المهارات اللازمة لأداء وظيفته بشكل مرضي، وللتدريب دورًا تكميليًا في تسريع العملية التعليمية."² من التعاريف السابق يمكن أن نستنتج أن التدريب عبارة عن الجهود المنظمة والمخططة التي تسعى من خلالها المنظمة تزويد مواردها البشرية بالمهارات والمعارف والخبرات بهدف إحداث تغييرات إيجابية في قدراتهم وإتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير أدائهم وتوجيههم وفق ما يخدم أهدافها وثقافتها، وتكون هذه العملية بصورة متجددة ومستمرة بهدف ضمان مسايرة التغيرات التكنولوجية والمعرفية المتسارعة.

2_ المصطلحات المتداخلة مع التدريب والفرق بينها Les termes liés au coaching et leurs distinctions

distinctions: هناك عدة مصطلحات لها إرتباط وثيق بالتدريب وتعتبر مكملة لبعضها البعض حتى تتمكن المنظمة من تحقيق عملية تدريبية فعالة ومنها ما يلي:

2_1 الفرق بين التدريب (Le coaching) والتطوير (L'évolution): يوفر التدريب للمتدربين

المعرفة والمهارات اللازمة التي يحتاجونها لأداء وظائفهم الحالية، والإطلاع على كيفية تنفيذ المهام اليومية، أما بالنسبة للمشرفين سيساعدهم على جدولة الإنتاج اليومي، من ناحية أخرى يتضمن التطوير التعلم الذي يتجاوز الوظيفة الحالية والمهام اليومية، فهو يركز بشكل أكبر على المدى

¹SEKIOU Lakhdar et Autres, **Gestion des ressources humaines**, deuxième édition, Paris, De Boeck université Bruxelles, 2001, page 114.

²ARMSTRONG Michael, **A Handbook of Human resource management practice**, 10th edition, London, KOGAN PAGE, 2006, page 575.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

البعيد، من خلال تهيئة المورد البشري لمواكبة التغيرات والنمو السريع للمنظمة، وغالبًا ما يتم ربط التطوير بالمسار الوظيفي وممارسات التطوير الوظيفي.¹

2_2 الفرق بين التدريب (Le coaching) والتعلم (L'apprentissage): يجب التمييز بين التعلم

والتدريب فالتعلم يمثل العملية التي يقوم من خلالها المورد البشري ببناء معارف ومهارات وقدرات جديدة، في حين أن التدريب يعتبر واحداً من بين الإستجابات العديدة التي يمكن لمنظمة أن تقوم بها من أجل تعزيز التعلم، فالتعلم يستعمل النموذج الذي يهتم بتيسير أنشطة التعلم الفردي، توفير الموارد التعليمية لإستخدامها، بينما التدريب يستخدم نموذج المحتوى، مما يعني إتخاذ قرار مسبقاً بالمعرفة والمهارات التي تحتاج إلى التعزيز من خلال التدريب، تخطيط البرنامج التدريبي، إختيار أساليب التدريب، وتقديم المحتوى في تسلسل منطقي من خلال أشكال مختلفة من التعلم، وقد ميز Sloman بين التعلم الذي يقع ضمن مجال الفرد والتدريب الذي يقع ضمن مجال المنظمة.²

2_3 الفرق بين التدريب (Le coaching) والتكوين (Formation): ليس هناك إختلاف كبير

بين مدلول المصطلحين، فكلاهما يعتمدان على مبدأ التعلم وتزويد الفرد بالقدرات، المهارات، المعرفة وتوجيه السلوك...الخ، فالتكوين عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة ويقصد به إعداد المورد البشري مهنيًا وتدريبه قصد رفع مستوى كفايته الإنتاجية فهو يعتمد على التعلم بصفة عامة، بينما التدريب يعتمد على التعلم في نطاق مهنة معينة باعتباره مرتبط بالجانب العملي، لذلك نجد مصطلح التدريب الأكثر إستعمالاً فهو يمثل تطبيق المعرفة.³

¹MOND Wayne, MARTOCCHIO Joseph, **Human Resource Management**, 14 Edition, England, Pearson Education Limited, 2016, page 213.

²ARMSTRONG Michael, **Armstrong's essential human resource management practice a guide to people management**, London, Kogan page limited, 2010, page 218.

³ أمينة بلحاجي، التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، 2019، ص ص(145_147).

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

2_4 الفرق بين التدريب (Le coaching) والتنمية (Le développement): عادة ما يتم إقتران مصطلحي التدريب بالتنمية ويتم إستخدامهما كمترادفين، إلا أنه هناك فرق بينهما، فالتدريب يعمل على تزويد المورد البشري بمهارات وقدرات معينة بغية تحسين أدائه الحالي ومعالجة النقائص التي يعاني منها، ويكون محددا بعمل معين وينصب على الإحتياجات الحالية للمنظمة، بينما التنمية تمثل إحدى المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والمعارف والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية، العملية، الفنية والسلوكية، فهي تعتبر وسيلة تعليمية وتدريبية تعمل على إكتساب المورد البشري الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة لتحقيق الأداء الأمثل في العمل، فهي تركز على العمل الحالي والعمل الذي سيشغله في المستقبل.¹ ويمكن توضيح الفرق بينهما من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(2): الفرق بين تدريب الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية

وجه المقارنة	التدريب	التنمية
فئات المشاركين	كل الموارد البشرية بإستثناء المدراء	المدراء
المدى الزمني	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
الأهداف	فنية	عامة

المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 50.

¹ عبد الحكيم جربي، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم إقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس _1_، الجزائر، السنة الجامعية 2017_2018، ص 4.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

3_ أهمية التدريب L'importance du coaching: للتدريب أهمية بالغة على المستوى الفردي

وكذلك على مستوى المنظمة ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

3_1 أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة L'importance du coaching au sein de l'organisation

يتميز عصر العولمة بالتغير الدائم والتسارع مما يجعل مهارات الأفراد غير دائمة

وهذا ما يستوجب ضرورة التجديد المستمر لها، لذلك تستثمر المنظمات أموالاً طائلة في تطوير

وتدريب مواردها البشرية من أجل تحقيق الفوائد التالية:¹

_ يساهم التدريب في العمل على تدني معدل حوادث العمل والإصابات وذلك عن طريق التدريب

السليم للمورد البشري على أداء مهامه وبالتالي توفير النفقات المتعددة التي يمكن أن تنتج جراء تلك

الحوادث.

_ زيادة الإنتاجية حيث ينعكس تطوير قدرات ومهارات المورد البشري إيجاباً على الإنتاج كما

ونوعاً، كما يؤدي أيضاً إلى التقليل من التكاليف؛

_ ضمان إستمرارية التنظيم وإكسابه المزيد من المرونة من خلال إعداد وتدريب ما يسمى بكوادر

النسق الثاني وهذا ما يجعل المنظمة مستقرة وفاعلة في حالة فقدانها لأحد المدراء الرئيسيين وعدم

الإعتماد على أشخاص معينة، أما المرونة يقصد بها القدرة على التكيف مع متغيرات الأعمال

والوظائف عن طريق تدريب الأفراد لشغل الوظائف الجديدة.

¹ للمزيد من المعلومات يمكن الإطلاع على:

_ حسن عبد المقصود، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 138.

_ فاطمة الزهراء طلحي، الحوافز ودورها في رفع إنتاجية الموارد البشرية، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2019، ص 40.

_ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التدريب المؤثر في العمل، الطبعة الأولى، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص 15.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

__ يؤدي التدريب إلى تحسين سمعة المنظمة ويظهر ذلك من خلال جودة الإنتاج، تخفيض التكاليف، رضا العاملين، مرونة المنظمة وإستمراريتها، فجميع هذه المزايا تترك بصمتها على الصورة الذهنية للمنظمة ضمن محيطها الذي تتحرك فيه.

3_2 أهمية التدريب بالنسبة للمورد البشري Importance du coaching pour les individus:

يتمثل أهمية التدريب بالنسبة للموارد البشرية في ما يلي:¹

__ يساعد التدريب على تحقيق التنمية الذاتية للمتدربين عن طريق إشباع حاجاتهم التدريبية والشعور بالثقة بالنفس؛

__ تنمية المعارف عن طريق تحديث وتجديد معلومات المتدربين وفق المستجدات وتحديد الإختصاصات والمسؤوليات وكذا واجبات وعلاقات العمل.

__ تتميز الموارد البشرية في المنظمة بتنوع دوافعها وإتجاهاتها وأي تغيير إيجابي لها يؤدي إلى التطور في السلوك الإنتاجي لهؤلاء، وهذا ما يجعل من التدريب الهادف يسعى إلى تعديل السلوك وتطويره.

__ يعمل التدريب الفعال على تحسين أداء المورد البشري الذي سينتج عنه زيادة المقابل المالي من جهة، وفرصة الترقية للوظائف أعلى من جهة أخرى.

¹ للمزيد من المعلومات يمكن الإطلاع على:

__ عمار بن عيشي، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، الطبعة الأولى، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2017، ص 26.

__ نجم العزاوي، التدريب الإداري، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006، ص 15.

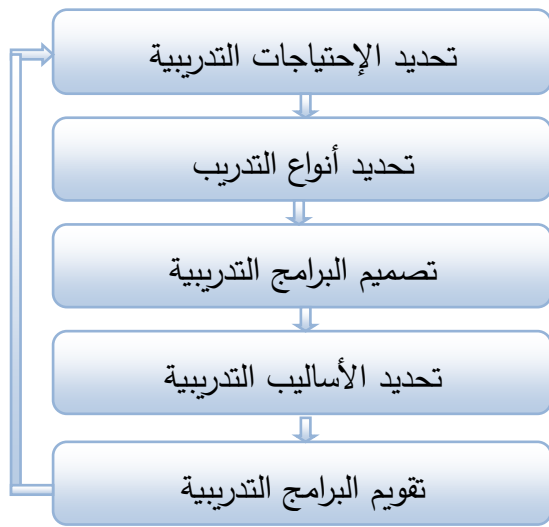
__ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تحديد السياسات التدريبية وتخطيط التدريب، الطبعة الأولى، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2013، ص 15.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

المطلب الثاني: عناصر العملية التدريبية Les étapes de base d'un coaching

عند وضع خطة للعملية التدريبية الخاصة بالمنظمة لابد من الأخذ بعين الاعتبار عدة عناصر، فالتدريب عملية تحتاج إلى التخطيط والتطوير المسبق، وكي تحقق العملية التدريبية الأهداف المسطرة لها والوصول للنتائج المرجوة، لابد من إتباع مجموعة من الخطوات المتسلسلة والمرتبطة مع بعضها البعض من أجل تصميم برنامج تدريبي ناجح ويتناسب مع ثقافة المنظمة.

الشكل رقم (5): عناصر العملية التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على محمد عبد الفتاح ياغي التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثالثة، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص84.

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية أول خطوة يتم وضعها عند تحديد برنامج تدريبي ما، وبعدها يتم تحديد أنواع التدريب وتصميم البرامج المناسبة لكل نوع مع تخصيص أساليب معينة تتوافق مع كل برنامج، وبعد التطبيق تأتي آخر مرحلة وهي تقييم وتقييم البرنامج التدريبي من خلال قياس مدى توافق النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة من قبل لمعرفة الفجوات وتصحيحها.

1_ تحديد الاحتياجات التدريبية Identification des besoins du coaching : تمثل نقطة البداية

في عملية التخطيط للعملية التدريبية، وتختلف طرق تحديدها من منظمة لأخرى، فالطريقة المثلى

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

لمنظمة ما، قد لا تصلح لمنظمة أخرى، وعند تحديد الإحتياجات التدريبية يجب مراعاة العناصر التالية: محتوى التدريب، حجم التدريب، تكلفة التدريب، مصدر التدريب، وقت التدريب، قد تكون الإحتياجات التدريبية آنية غير مخطط لها أو إحتياجات قريبة المدى أو إحتياجات مستقبلية، وكما يمكن أن تكون فردية أو جماعية ولا تقتصر فقط هذه الإحتياجات على جوانب الخلل أو القصور ولكنها يمكن أن تكون الغاية منها التطوير، ويتم الإعتماد في عملية التحديد على:

1_1 تحليل إحتياجات المورد البشري (شاغل الوظيفة) L'analyse des besoins individuels:

تحديد خصائص المورد البشري الذي سوف يتلقى التدريب لمعرفة النواقص والثغرات ونقاط ضعفه، وأسباب زيادة الأخطاء أثناء أداء الوظيفة وسبب رغبة البعض في ترك العمل، وأحياناً التحليل يكون بهدف تحديد المعارف، القدرات والمهارات الواجب تطويرها لشغل وظيفة أعلى؛

2_1 تحليل الإحتياجات الوظيفية L'analyse des besoins fonctionnels: وذلك من خلال تحديد

محتويات البرامج التدريبية لتنمية الأداء الوظيفي، تحديد الواجبات التي تكون الوظيفة وطرق أدائها والسلوك والمهارات والقدرات الأساسية لأداء الوظيفة.¹

3_1 تحليل الإحتياجات التنظيمية L'analyse des besoins organisationnels: وذلك من خلال

تحديد المهارات، المعرفة والقدرات التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ويأخذ هذا النوع من التحديد بعين الإعتبار التغيرات التي تطرأ على التركيبة السكانية، الإتجاهات التكنولوجية، بشكل عام يركز تحديد الإحتياجات التنظيمية على كيفية تعامل المنظمة مع نقاط ضعفها من جهة وتعزيز نقاط القوة من جهة أخرى.²

¹ محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، مرجع سابق، ص ص(301-311).

²Open textbooks for Hong Kong, **Human resource management**, Hong Kong, the open university of Hong Kong, 2016, page 243.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

2_ تحديد أنواع التدريب L'identification des types du coaching : هناك عدة تقسيمات

لأنواع التدريب ومن بينها:

- _ التدريب قبل الخدمة والتدريب أثناء الخدمة؛
- _ التدريب داخل العمل (يكون بأدوات ووقت ومكان العمل)، والتدريب خارج العمل (قد يكون داخل مركز تدريبي خاص بالمنظمة، أو في مركز تدريبي خارج المنظمة)؛
- _ التدريب داخل الدولة أو التدريب خارج الدولة؛
- _ التدريب الفردي والتدريب الجماعي.¹
- _ التدريب المهني والفني، التدريب التخصصي، والتدريب الإداري؛
- _ التدريب الداخلي، التدريب الخارجي وبرامج حكومية؛
- _ التدريب التصحيحي (تصحيح طريقة أداء العمل)، والتدريب التحويلي (تنمية القدرات والمهارات قصد الترقية لمنصب أعلى)، التدريب التقدمي (التدريب على التقنيات الحديثة بغرض الاستفادة منها في المستقبل)، تدريب الموظف الجديد.²

3_ تصميم البرامج التدريبية Conception de programmes de coaching : يتكون من مجموعة

من الخطوات المرتبة حسب التسلسل المنطقي ويمكن تلخيص هذه الإجراءات كما يلي:

3_1 تحديد أهداف البرنامج التدريبي Identification des objectifs du programme de

coaching: تتميز عملية وضع أهداف البرنامج التدريبي بكونها عملية تقديرية، يجب مراعاة قابلية تحقيقها وأن تنسجم مع سياسة المنظمة بالإضافة إلى إمكانية قياسها والقدرة على تقييمها وتنقسم

¹ مدحت محمد أبو نصر، مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، الطبعة الأولى، القاهرة المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 33.

² عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، القاهرة، نيولينك للنشر والتوزيع، 2015، ص ص(43_45).

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

هذه الأهداف إلى أربعة مجموعات منها ما يتعلق بالمهارات والمعلومات، أهداف تتعلق بحل المشكلات، أهداف سلوكية مرتبطة باتجاهات المتدرب بالإضافة إلى الأهداف الإبداعية التي تسعى من خلالها المنظمة لإحداث تغييرات في نمط الأداء.¹

2_3 تحديد المادة التدريبية Identification du contenu du coaching: ويقصد بها كل ما يتم استخدامه في عملية التدريب ويجب أن ترتبط المادة التدريبية بالاحتياجات التدريبية وكذا البرنامج التدريبي ونوعية الأفراد المراد تدريبهم؛

3_3 إختيار الوسائل التدريبية Choix des moyens de coaching: وهي الوسيط الذي يستخدمه المدرب في تقديم موضوعه التدريبي ويجب مراعاة مستوى المتدربين عند إختيارها؛

3_4 المدة الزمنية للبرنامج التدريبي ومكان إنعقاده Mise en place de la durée et du lieu du programme de coaching: يشمل تاريخ بداية التدريب وتاريخ نهايته، عدد أيام التدريب، عدد الساعات التدريبية في كل يوم، مواعيد الجلسات، فترات الإستراحة والغذاء، وموعد نهاية التدريب في كل يوم.²

3_5 إختيار المتدربين Sélection des participants: من عوامل نجاح البرنامج التدريبي نوعية المتدربين، وملائمتهم للبرنامج التدريبي من حيث العدد والمستوى العلمي المطلوب، توفر الدوافع والرغبة في التدريب لذلك من الضروري أن يكون الإختيار دقيقا وموضوعيا؛

3_6 إختيار المدربين Sélection des coaches: تعتمد هذه العملية على تخطيط منظم وسليم لإختيار أكفأ الأشخاص للعمل كمدربين وقد يكونون من داخل المنظمة أو من خارجها.³

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص 192.

² ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ص(167-173).

³ فيروز زروخي، التدريب الإداري الموجه بالأداء دراسة حالة مؤسسة موبليس وكالة شلف، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 12، 2014، ص 143.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

3_7 إعداد ميزانية التدريب Élaboration du budget de coaching: هي خطة مالية لبرنامج

عمل ينوي مركز التدريب القيام به للسنة المقبلة ويحتوي على النفقات التقديرية والإيرادات ويجب المصادقة عليها من الجهات التشريعية، حيث يتم تحديد تكلفة كل عنصر من عناصر التخطيط للتدريب ومن بعد يتم تحديد التكلفة الكلية للبرنامج التدريبي.¹

4_ تحديد الأساليب التدريبية Identification des méthodes de coaching: تقوم المنظمة

بتصميم البرنامج التدريبي وتحديد المحتوى الفعلي له وهناك عدة أساليب تدريبية نذكر منها:

4_1 التدريب أثناء القيام بالوظيفة Le coaching de prise de poste: ويقصد به أن يتعلم

المورد البشري الوظيفة من خلال القيام بها فعليا وهناك مجموعة من أنواع التدريب حسب الوظيفة من بينها أسلوب التدريب على يد مدرب خصوصي (يقوم أحد الموارد البشرية ذو خبرة بتدريب المتدرب أو تعيين مشرف على المتدرب ويساعد هذا الأسلوب على إكتساب المهارات عن طريق الملاحظة)، أما الأسلوب الثاني يتمثل في التناوب الوظيفي (حيث ينتقل المورد البشري من وظيفة إلى أخرى خلال فترة زمنية مخططة وهذا الأسلوب يسمح للمتدرب بالتعلم من خلال الممارسة الفعلية للوظيفة)؛

4_2 التدريب التوجيهي Le coaching guidé: يكون ذلك بإدراج الخطوات الضرورية للوظيفة

وترتيبها بشكل ملائم وتحديد ما يجب عمله وكيفية القيام به وما هو سبب القيام به.²

4_3 تمثيل الأدوار Jeu de rôle: يركز هذا الأسلوب على تدريب المتدربين على تنمية سلوكهم،

تعلم مهارات العلاقات الإنسانية من خلال الممارسة العملية، كما يعتمد هذا الأسلوب على تمثيل

¹ ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 185.

² جاري ديسلر، تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، رياض، دار المريخ لنشر، 2019، ص ص(397-400).

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

بعض المتدربين للحالة أو موقف ما أمام بقية المجموعة بطريقة تفصيلية، ويتميز هذا الأسلوب بتطبيق النظريات والمعلومات التي تم تعلمها في قاعات المحاضرات، ويسمح هذا الأسلوب بتحليل وانتقاد سلوك الغير والتعرف على وجهات نظرهم وتتميز نتائجه بكونها سريعة ومباشرة.¹

4_4 التدريب من خلال المحاكاة Coaching par simulation: وفق هذه الطريقة يقوم المتدرب بالتدرب على الأدوات التي يتوقع أن يمارسها في عمله، أي إختيار مواقف تحاكي الواقع، وبالرغم أن التدريب يكون خارج نطاق الوظيفة إلا أنه يتم توفير المعدات التي سوف يستخدمها المتدربون في أداء وظائفهم الفعلية، ويتميز هذا الأسلوب بكونه تفاعلي وواقعي من خلال محاكاة الأحداث والمواقف التي يمكن ملاقاتها من طرف المتدرب في الوظيفة ويهدف إلى تنمية القدرات الذهنية والسلوكية.²

4_5 التدريب عن بعد Le coaching à distance: يقدم المدرب خدمة التدريب للمتدربين في مواقع بعيدة عن طريق إستخدام تقنية التلفزيون عبر الأقمار الصناعية، التي تعتمد على برامج من جامعات متنوعة ومنظمات تعليمية متخصصة بالإضافة إلى إستعمال تقنية مؤتمرات الفيديو؛

4_6 التدريب بالورش (برنامج التلمذة الصناعية) Le coaching éducatif: هو عبارة عن مزيج من التعلم الرسمي والتدريب أثناء العمل لمدة طويلة، ويكون المتدرب تحت وصاية رئيس عمل ماهر وبارع؛

4_7 التدريب الإلكتروني Le coaching électronique: وذلك بإستعمال الأنترنت وتوفير برامج تدريبية إلكترونية يستطيع المتدربون إستخدامها على مدار 24 ساعة وطوال أيام الأسبوع من خلال

¹ الجرواني وآخرون، الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الإجتماعية، مرجع سابق، ص 247.

² مصطفى مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، جامعة القاهرة، 2018، ص 184.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

الحاسوب الآلي.¹

8_4 أساليب المناقشة Les méthodes de discussion en coaching: حلقات النقاش،

المؤتمرات، الندوات، دراسة الحالة... الخ.²

9_4 التدريب الافتراضي Le coaching virtuel : يكون التدريب الافتراضي عبر الإنترنت ويتم

إستخدام برنامج مصمما خصيصا، ويسمى الفصل الدراسي الافتراضي وأهمها: Zoom, Adobe Connect, Saba Virtual Classroom, Go To Training, Cisco WebEx Training Center،

ويساهم هذا النوع من التدريب في إكتساب المتدربين معارف جديدة، سد فجوة الأداء وممارسة مهارات جديدة.³

5_ تقويم البرامج التدريبية Évaluation des programmes de coaching : يتميز التقويم بكونه

عملية مستمرة تصاحب العملية التدريبية عبر كل مراحلها بداية من التخطيط وصولا لتصميم البرنامج التدريبي وخلال تنفيذه وحتى بعد الإنتهاء من التنفيذ.⁴ ويمكن تحديد ثلاث مراحل أساسية لتقويم البرامج التدريبية على النحو التالي:

5_1 قبل تنفيذ البرنامج Avant l'exécution du programme: تتميز هذه المرحلة بضرورة

التحديد الدقيق للأهداف التدريبية والنتائج المتوقعة منه، والتأكد من توفر المدرب المتميز والمادة التدريبية ومكان التدريب المناسب، وقياس إمكانيات المرشحين قبل الإلتحاق بالتدريب لمعرفة

¹ديسلر، تعريب ومراجعة عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص(398-406).

² عطا الله محمد تيسير الشريعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الإتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، عمان، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015، ص 237.

³HUGGRTT Cindy, **Virtual Training Basics**, 2 Edition, the United States of America, ASTD DBA the Association for Talent Development, 2018, page 10.

⁴أحمد الخطيب، رداح الخطيب، الإتجاهات الحديثة في التدريب، الطبعة الأولى، عمان، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2014، ص 292.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

الجوانب التي يجب أن يركز عليها التدريب الذي سيتلقاه بالإضافة إلى إستطلاع آرائهم حول توقعاتهم من البرنامج التدريبي.¹

5_1_1 متابعة وتقييم التدريب أثناء التنفيذ Suivi et évaluation du coaching pendant l'exécution

l'exécution: يتولى مدير البرنامج التدريبي والمدرّب مسؤولية تقييم المتدربين أثناء تنفيذ البرنامج، وذلك من خلال متابعة وتقييم كل خطوة من خطوات التدريب أثناء التنفيذ وذلك لتأكد من أن البرنامج التدريبي يسير وفقاً لما خطط له والتركيز على مجموعة من الجوانب كالمواظبة على الحضور، إلّزام المدرّب بالمنهج التدريبي، مدى كفاءة الوسائل والأساليب التدريبية المستخدمة، ومدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه.²

5_1_2 متابعة وتقييم التدريب بعد التنفيذ Suivi et évaluation du coaching après l'exécution

l'exécution: بعد الإنتهاء من العملية التدريبية وعودة المتدربين إلى أعمالهم ومرور مدة زمنية محددة يجب متابعتهم وتقييمهم لمعرفة مدى إستفادتهم من التدريب وإنعكاس ذلك على أداء أعمالهم، كذلك إذا ما كان البرنامج التدريبي حقق أهدافه، وذلك إما بالزيارة الميدانية للمتدربين لمعرفة مدى إستفادتهم من التدريب، أو إستخدام أسلوب المتابعة المكتبية في حالة تعذر المتابعة الميدانية حيث يقوم الرؤساء المباشرين بإرسال تقارير دورية إلى إدارة التدريب، كما يمكن إستعمال الأسلوبين معاً، وفي حالة وجود قصور في أداء وسلوك المتدربين فيجب دراسة هذا القصور لمعرفة

¹ أبو نصر، مراحل العملية التدريب، تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، مرجع سابق، صص(163_164).

² ياسر الشرفا، يوسف المشراوي، العملية التدريبية وأثارها في تخطيط المسار الوظيفي دراسة تطبيقية في مصارف قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 3، 2016، صص115.

المطلب الثالث: دور المدرب في إنجاز العملية التدريبية la réussite du processus de coaching

يساهم المدرب بشكل كبير في إنجاز العملية التدريبية من خلال إيصال المحتوى التدريبي إلى المتدربين بشكل مبسط ومفهوم واختيار الأساليب المناسبة لكل متدرب من خلال مراعاة الفوارق الفردية والقدرات الإستيعابية لكل واحد منهم.

1_ مفاهيم عامة حول المدرب Qu'est-ce qu'un coach: يتميز المدرب المحترف بمجموعة من الخصائص والصفات التي تمكنه من إنجاز العملية التدريبية وإيصال الرسالة المكلف بها بطريقة واضحة وسلسلة.

1_1 تعريف المدرب La définition du coach: يطلق عليه أيضًا إسم "المرافق"، وهو عبارة عن شخص محترف يرافق المتدرب خلال العملية التدريبية ويمكن أن يكون المدرب هو المدير أو القائد أو شخص خارجي، يهدف إلى تحقيق أهداف شخصية محددة مسبقًا، التي تشمل عادة تطوير بعض القدرات، المهارات والكفاءات بالإضافة إلى إرشاد السلوكيات إما بالتخلي أو التعزيز، ويعمل المدرب على مساعدة المتدرب في زيادة قدراته.² وفي نفس السياق يمكن تعريف المدرب على أنه شخص يتميز بالإحترافية ويساهم في تقديم حلول مبتكرة وفعالة لحل مشكلات العصر، ويحافظ على إستمرار التميز البشري والتنظيمي، فهو يهتم بالعمليات والأنظمة والتدفقات، ويعمل على تنظيم المعلومات لقيادة المنظمة لتحقيق التغيير إلى مرحلة الهضبة التي تمثل فترة النجاح

¹ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التدريب المؤثر في العمل، مرجع سابق، ص ص(94-95).

² MELANÇON Isabelle, *La fin du processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants: le point de vue du coach externe*, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences, Sciences de la gestion (Option Développement organisationnel), HEC Montréal, Août 2018, Page 23.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

المستدام، فهو يساعد على إدارة التغيير وتحقيق النجاح والحفاظ عليه بطريقة تضمن تحقيق الإستقرار على المدى البعيد، فهو يعزز السلطة، والقوة الفعالة والقيادة.¹ من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف مبسط للمدرب على أنه عبارة عن مرافق يواجه المتدرب ويعمل على تطوير مهاراته وقدراته وإرشاد سلوكه من خلال تبسيط أساليب العمل وتوضيح المفاهيم لزيادة قدرته على الإستيعاب، فهو يعمل على إكتشاف الطاقات الكامنة للمورد البشري ويسعى لتطوير مواهبه وترقيتها من أجل الإستغلال الأمثل لها في أداء المهام المتعلقة بوظيفته في العمل.

2_1 علاقة المدرب بالمتدرب La relation entre le coach et la personne coachée : تظهر

علاقة المدرب بالمتدرب من خلال ما يلي:²

1_2_1 مهنة التدريب نهج إحترافي متكامل Le coaching est une démarche pleinement

professionnelle: يعهد دائما بها لمدرب محترف يتميز بإمتلاك كفاءات معترفة بها، يعتمد في ممارسة مهنته على الأخلاق والإحترام، الإستفادة من مساحة إشراف إلزامية، وذلك بهدف الوصول إلى تحقيق الإحترافية المهنية سواء كان التدريب موجه للأفراد أو الجماعة، ويجب على المدرب أن يعرف كيفية التعامل في حالة ظهور عقبات فردية في سياق التدريب ومعالجتها؛

2_2_1 أهمية المدرب بالنسبة للمتدرب Importance du coach pour le coaché : يساعد

المدرب المتدرب على الكشف عن مواهبه وتعبئتها، من خلال عملية التمكين وإسناد إليه المسؤولية، فالهدف من التدريب دعم الأفراد وفرق العمل من أجل تطوير إمكانياتهم الخاصة، وذلك من خلال البدء بالكشف عن المواهب الجوهرية .

¹ HÉVIN Bernard, TURNER Jane, **Manuel de Coaching Champ d'action et pratique**, 2 édition, Paris, Inter Editions – Dunod, 2007, page (21-24).

² Direction interministérielle de la transformation publique, **Le coaching professionnel dans la fonction publique**, Paris, Direction interministérielle de la transformation publique, 2021, page 12.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

1_3 الأخطاء السبعة التي يجب أن يتجنبها المدرب المحترف Les 7 erreurs à éviter pour les coaches professionnels

حتى يتمكن المدرب المحترف من إمتلاك تأثير على المستوى الدولي والإرتقاء بمستواه المهني والقدرة على بناء مصداقية لتحقيق التميز في مجال التدريب الذي يشهد منافسة شديدة لابد من تجنب الأخطاء السبعة التالية:¹

- _ الخطأ الأول: التوقع أن يكون كل شيء مثالياً قبل بداية التدريب؛
- _ الخطأ الثاني: الإعتقاد أنه بإمكانه فعل كل شيء بمفرده، التدريب عمل جماعي وليس فردي لذلك النجاح يكون عبر تضافر الجهود بين المدرب والمتدربين والجهة المنظمة للتدريب؛
- _ الخطأ الثالث: الرغبة في ركوب المصعد بدلاً من السلم، للوصول للنتائج المرجوة لابد من مضاعفة الجهود وتحمل المشقة والمتاعب؛
- _ الخطأ الرابع: التقليل من قيمة عرضه، على المدرب أن لا يستهين بقدراته ومهاراته ويتمتع بالثقة بالنفس؛
- _ الخطأ الخامس: عدم الإحتفال بما حققه من نجاحات، حيث يساهم تقدير الذات وتحفيزها في تحقيق المزيد من النجاحات؛
- _ الخطأ السادس: عدم الخروج من منطقة الراحة الخاصة به، وذلك بالإعتماد فقط على الأساليب السهلة والمريحة وتجنب المصاعب آنذاك المدرب لن يعرف أي تقدم في حياته المهنية؛
- _ الخطأ السابع: عدم معرفة كيفية التعرف على الفرص، أكبر عدو للنجاح هو تضييع الفرص وعدم إستغلالها.

¹Coaching de gestion inc, **Coach Efficace**, bulletin pour les Leaders, Volume 17, numéro 2, 2016, page 3.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

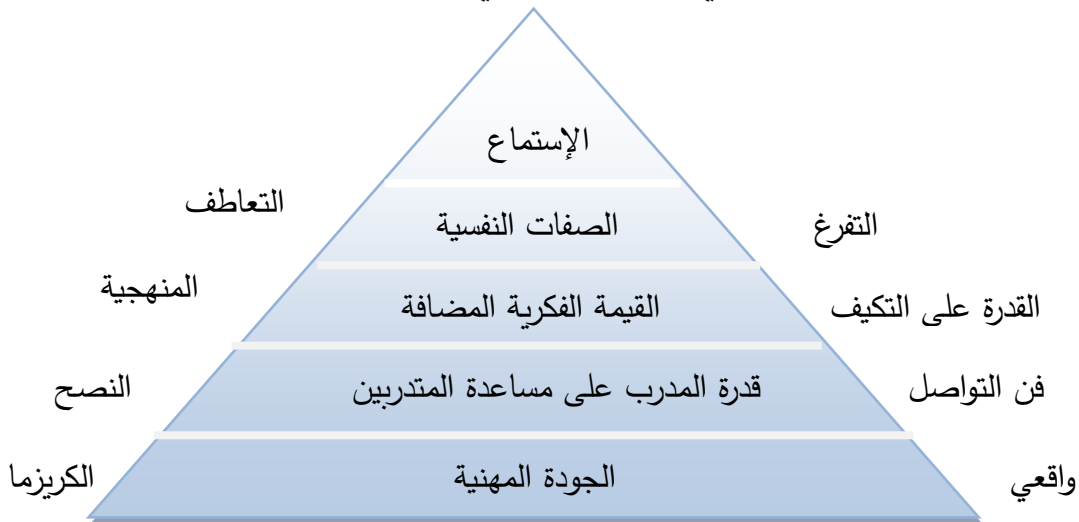
2_ المقومات التي يجب أن تتوفر في المدرب Les qualités requises chez un coach

تعد المعارف السلوكية والمعارف العملية للمدرب عنصرين أساسيين لإنجاح العملية التدريبية، ورغم من كون المتدرب الفاعل الحقيقي لإحداث التغيير، ولكن يبقى لدور المدرب تأثير حقيقي يسهم في التطور السلوكي من خلال مواقفه وإستفساراته والإستماع الحاد، مما ينتج عن ذلك خلق مساحة تبادل آمنة، فالمدرب يعتبر مصدر للتطوير.¹

1_2 المعارف السلوكية Les savoir- être du coach: تتمثل في مجموعة من السمات والصفات

الشخصية، والمهارات السلوكية التي يتحلى بها المدرب ويمكن تبسيطها على النحو التالي:

الشكل رقم (6): المعارف السلوكية التي يجب أن تتوفر في المدرب



La source : LE VAN Thierry, **Utiliser les techniques de coaching auprès de vos collaborateurs**, Conception Formation, 2012, page 7.

__ من الضروري أن يتحلى المدرب بالكاريزما والواقعية حتى يكون ذات مصداقية؛

__ التمتع بمهارات التواصل وأن يكون محاورا جيدا حتى يتمكن من إيصال أفكاره وأرائه بطريق

واضحة وسلسة، بالإضافة إلى الإعتماد على المنهجية مع المتدربين، وتقمص دور المستشار

لتقديم النصائح والإرشادات؛

¹ LOUBIÈRE Sylvie, BAKER Nathalie, **Guide PRO en Coaching 63 outils et 11 plans d'action métier**, Vuibert.fr, 2018, page 6.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

يجب أن يكون منهجياً في ما يخص خطة التدريب ويعرف كيفية التعامل في حالة وجود الصعوبات والعقبات والتكيف معها؛

إظهار التعاطف مع المتدربين لفهم أصل الصعوبة المهنية التي يواجهونها، والإستعداد الدائم لتقديم يد العون والمساعد لهم في كل وقت.¹

خاصية الإستماع أساسية وجد ضرورية في عمل المدرب، وبالتحديد الإستماع العميق (La troisième écoute) حيث تعتبر أداة قوية للغاية، تعتمد بشكل أساسي على قدرة المدرب أن يكون ذات مستوى عالي في تكوين العلاقات والقدرة على إستيعاب النوايا والإحتياجات غير المعلنة والدوافع العميقة، وتساهم خاصية الإستماع في فهم محتوى التغذية العكسية لمعرفة مدى إستيعاب المتدرب لمحتوى العملية التدريبية مما يسمح بإحداث تغيير حقيقي لدى المتدرب.²

2_2 المعارف العملية التي يجب أن تتوفر في المدرب Les savoir- faire du coach: تتمثل في المهارات التقنية والقدرات العملية التي يتمتع بها المدرب والتي إكتسبها من خلال تجاربه العملية وخبرته المهنية.

1_2_2 تحديد بوضوح إطار العمل Délimiter clairement le cadre: ينبغي عدم الخلط بين الإجراءات الإدارية والحصص التدريبية، حيث يجب تحديد إطار تنفيذ العملية التدريبية التي يمكن أن تكون إفتراضية أو حضورية كما يمكن أن يختلف موقعها الجغرافي عن الإدارة تماماً؛

2_2_2 تجنب الوقوع في وضعية المتدرب (النفاذية العاطفية) Ne pas se projeter dans la situation du coaché: يجب على المدرب التحكم في مشاعره وعدم التأثر بعواطف المتدرب من خلال العمل على تعزيز قدرته على الرجوع خطوة إلى الوراء عن وضعية المتدرب (التحكم في

¹LE VAN, Utiliser les techniques de coaching auprès de vos collaborateurs, Op-Cit, page 7.

²AMMIAR Belkacem, KOHNEH- CHAHRI Omid, La boîte à outils du coaching, Malakoff, Dunod, 2019, page 11.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

المرونة العاطفية)؛

3_2_2 استخدام إستعارات ذات معنى Utiliser des métaphores porteuses de sens: يسمح

إستعمال الإستعارات الشخصية على تعبئة طاقة المدرب وإعطاء معنى لمهمته وإيصال المعنى للمتدرب؛

4_2_2 تطوير الإنسجام Développer la congruence: يُظهر ذلك إنسجام المدرب مع دوره،

من خلال توافق أفعاله مع أقواله وكذا مشاعره الحقيقية، مما يثبت صدقه وأصالته.¹

5_2_2 القدرة على إستكشاف عالم المتدرب L'aptitude à explorer l'univers du coaché:

وذلك من خلال إنشاء رابط أساسي للعمل الفعال، بالإضافة إلى تقبل مشاكله دون إصدار أحكام مسبقة في التقييم وإحترام المتدرب والإستماع إليه مما يولد الثقة لديه؛

6_2_2 الإيمان بقدرات الطرف الآخر (المتدرب) Toujours croire en l'autre: بصفتك مدربًا

يجب أن تكون متواضعا ومقدرا لجهود المتدرب ففي النهاية هو من يقوم بإنجاز أصعب جزء في العملية التدريبية، لذلك يجب الثقة به من خلال منحه الإستقلالية وجعله يتحمل المسؤولية.²

7_2_2 التواصل الفعال Métacommuniquer: وذلك من خلال الإستماع بتمعن للمتدرب

والتركيز على لغة الجسد وطرق التعبير لتحديد الحس الشمولي وسلوكياته وإنفعالاته، بالإضافة إلى تعزيز الوعي والإثراء من خلال استخدام الحدس وتقنيات الإتصال عن طريق الإستجواب والصمت لتوصل لتحديد العوامل التي تثير مشاعره وتأثر على تفكيره وسلوكه وذلك بمشاركة له تجاربه ودعمه لإعادة صياغة رغباته ووجهات نظره وعلى المدرب أن يجمع بين قوة المدير وحيادية المدرب.³

¹LE VAN, Utiliser les techniques de coaching auprès de vos collaborateurs, Op-Cit, page 8.

²TROGI Louis, Le coaching : quelques clés pour comprendre, <https://docplayer.fr/1954288-Le-coaching-quelques-cles-pour-comprendre.htm>, 28_05_2023 à 1:49

³I international Mozaik l'école du devenir, Les 8 Compétences de Coach par ICF, Paris, I international Mozaik l'école du devenir, 2019, page (3-4).

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

3 _ المدرب الافتراضي في عصر الذكاء الاصطناعي Le coach virtuel et l'IA

يهدف المدرب الافتراضي الذي يعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا الحديثة إلى توفير تجربة تدريبية مشابهة لتلك التي يوفرها المدرب الحقيقي، من خلال توجيه المتدربين وإتاحة لهم فرصة الوصول للمادة التدريبية في أي وقت ومكان من خلال المنصات الرقمية.

3_1 تعريف المدرب الافتراضي Définition du coach virtuel: تعود جذور أول مدرب يعتمد

على الذكاء الاصطناعي إلى عام 1960 ويعتبر المدرب ELIZA من بين المدربين الأوائل في هذا المجال وتم صنعه في مختبر الذكاء الاصطناعي التابع لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا والذي يعتمد على تقنية معالجة اللغة الطبيعية، وفي أول تقديم لـ ELIZA إعتقد بعض المستخدمين أنهم يتحدثون مع إنسان حقيقي، ومع مرور الوقت تطورت تطبيقات التدريب التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي.¹

ويمكن تعريف المدرب الافتراضي على أنه مدرب يقدم المادة التدريبية عبر الإنترنت من خلال تطبيقات وبرمجيات تعتمد على الذكاء الاصطناعي ويتم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة الهاتف الذكي، الحاسوب، الألواح الرقمية، ويقدم المدرب الافتراضي الجلسات التدريبية في أي وقت وأي مكان ويتميز بالمرونة والفاعلية.² وفي نفس السياق يمكن تعريفه على أنه مدرب يعمل بشكل مستقل عن المدرب البشري، ويملك القدرة على التفاعل مع المتدرب من خلال إظهار التعاطف والشفافية والنزاهة بالإضافة إلى القدرة على التنبؤ.³ وتعرف الباحثة المدرب الافتراضي

¹L'intelligence artificielle au service du coaching, <https://www.lebigdata.fr/lintelligence-artificielle-au-service-du-coaching>, 29_05_2023 à 3:15.

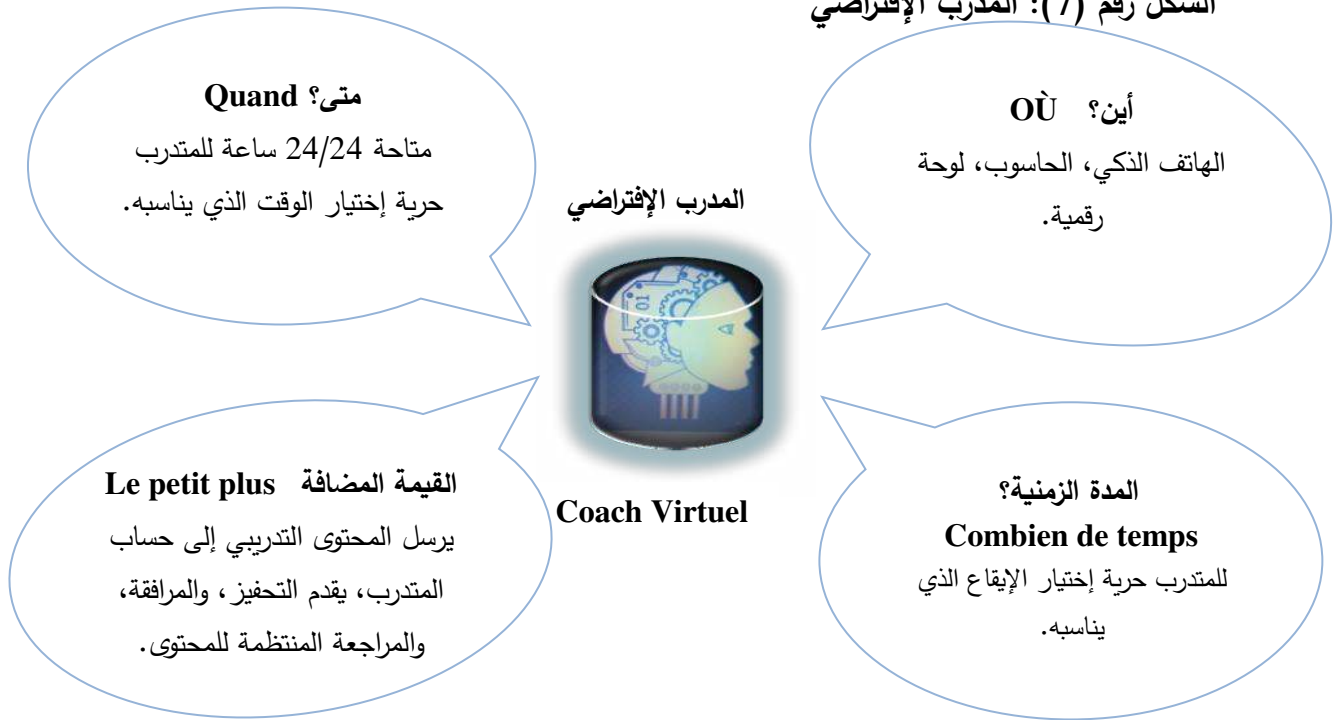
²Virtual Coaching Is Transforming Organizations, <https://www.a-plancoaching.com/virtual-coach> 01_06_2023 à 02:51.

³TERBLANCHE Nicky and all, Comparing artificial intelligence and human coaching goal attainment efficacy, Plos one, 2022, page 7.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

على أنه عبارة عن تطبيق أو برنامج يعتمد على خوارزميات الذكاء الاصطناعي وتقنياته في تقديم المحتوى التدريبي للمتدرب عبر منصات رقمية وباستعمال التكنولوجيا الحديثة (هواتف ذكية، حاسوب، لوحات رقمية)، عبر تقديم رسالات صوتية أو كتابية أو فيديووات تدريبية، ويستعين المدرب الافتراضي بتقنيات الذكاء الاصطناعي لتعرف على حاجيات المتدرب وتقييم مستواه لتحديد البرنامج التدريبي الذي يناسبه، فهو يراعي الفوارق والمهارات الفردية ويقدم مراجعات فردية لتذكير المتدرب ومساعدته على تحسين أدائه ومراجعة ما تم تعلمه أثناء الجلسة التدريبية، ويتميز بكونه متاح في كل زمان ومكان وللمتدرب حرية إختيار وتيرة التدريب. ويمكن إعطاء شكل تصوري للمدرب الافتراضي والأدوات المستعملة في التدريب الافتراضي على النحو التالي:

الشكل رقم (7): المدرب الافتراضي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد علي

Tinycoaching, Retrouvez l'ensemble de nos formations, www.tiny-coaching.com.

3_2 تجربة المدرب الافتراضي TINY Le coach virtuel Tinycoaching عبارة عن تطبيق

يعمل عبر المدرب الافتراضي TINY الذي يقوم بإرسال المحتوى التدريبي للمتدربين حسب مستوى

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

ومهنة كل متدرب، عبر الهاتف الذكي، اللوحة الرقمية، الحاسوب ويتميز هذا الأخير بكونه متاح للاستخدام في أي وقت ومكان وتتراوح مدة التدريب من 3 دقائق إلى 11 دقيقة بمتوسط حوالي 5 دقائق وللمتدرب حرية اختيار الإيقاع الذي يناسبه، موزعة على ثلاثة مرات في الأسبوع، يرسل TINY المحتوى التدريبي إلى الحساب الشخصي لكل متدرب مع تقديم التحفيز والمراقبة، بالإضافة إلى تذكير المتدربين بصفة منتظمة بما تم تعلمه ليسهل عليهم عملية الحفظ، يقدم TINY حوالي 17 دورة تدريبية في مجالات مختلفة على النحو التالي: (التدريب الإداري، تدريب المبيعات، تدريب المهارات اللينة، التدريب على العمل عن بعد، التدريب الرقمي، التدريب على الخدمة العمومية عبر الإنترنت Pix، التدريب على وسائل التواصل الاجتماعي، التدريب على الذكاء الاصطناعي، التدريب في إدارة المشاريع، التدريب من أجل الابتكار، التدريب على التكنولوجيا الحديثة HIGH TECH، التدريب على إدارة المشاريع من أجل زيادة الإنتاجية Scrum، التدريب على Microsoft Office 2019، التدريب على الأمن السيبراني، التدريب على التسويق الرقمي، التدريب على الخورزميات، والتدريب على الإنترنت).¹

3_3 تجربة المدرب الافتراضي Le coach virtuel AIMY™ : يعتبر AIMY™ أول مدرب

افتراضي محترف للمحادثة يعتمد على الذكاء الاصطناعي وتقنية Chat GPT من Open AI، يتبنى AIMY نموذج CoachHub في التدريب حيث يأخذ بعين الاعتبار الإحتياجات الفردية لكل متدرب ويقوده لتحقيق التطور الذاتي والمهني، حالياً (2023) يتوفر AIMY بشكل مجاني وبسبعة لغات الإنجليزية الألمانية، الفرنسية، الإسبانية، واليابانية وغيرها، تم إصدار AIMY من طرف منصة التدريب الرقمية CoachHub ذات الأصول الألمانية، من خلال مبادرة بحثية جد متطور تضم مجموعة من (العلماء، والخبراء في مجال السلوك، المدربين المحترفين والمهندسون في الذكاء

¹Tinycoaching, **Retrouvez l'ensemble de nos formation**, Caen-La-Mer, Tinycoaching, 2021, page (3_17).

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

الاصطناعي) الذين يعملون على تصميم وتطوير AIMY لدمج وظائف التعرف على الصوت والنص.¹ AIMY عبارة عن نموذج للذكاء الاصطناعي تم تدريبه على التفاعل وهو مصمم لتحديد إمكانات الذكاء الاصطناعي واكتشاف حدوده وفهم الآثار المترتبة عنه في مجال التدريب، تؤمن CoachHub بأن الذكاء الاصطناعي لا يمكن له أن يحل محل المدرب البشري وإنما تم تطوير هذه التكنولوجيا لدعم التدريب الذي هو بالأساس عمل خاص بالبشر وسيظل كذلك، فالمدرب الرقمي حتى يصبح محترفًا يستلزم الأمر سنوات من التكوين والخبرة بالإضافة إلى الكفاءة وحس عالي من التعاطف والمسؤولية، ومن جهة أخرى CoachHub تؤمن بضرورة استخدام الذكاء الاصطناعي لدعم ومساعدة وتعزيز التجربة البشرية، ويستخدم CoachHub الذكاء الاصطناعي في عدة مجالات مختلفة، حيث يعمل قسم البحث والإبتكار باستمرار وبلا توقف وبدون حدود لتحسين تجربة التدريب المقدمة للمتدربين والمدربين، حيث تختبر AIMY حدود التكنولوجيا الرقمية من خلال إستكشاف كيف يمكن للذكاء الاصطناعي أن يتقن عملية التدريب ويساعد CoachHub على تحقيق مهمته لإضفاء الطابع الديمقراطي على التدريب على جميع المستويات المهنية وفي كل مكان، فهو أداة عرض للتكنولوجيا وليس الهدف منها الإستغلال التجاري تحت شعار "لنصبح معًا رواد هذا الكون!"².

إن نجاعة العملية التدريبية تعتمد على التحديد الدقيق للإحتياجات التدريبية ونوع التدريب الملائم ومن ثم تصميم برنامج مناسب لها يتم من خلاله مراعاة القدرات الفردية للمتدربين وقدرتهم على الإستيعاب وذلك من خلال إتباع أساليب سلسلة لتسهيل إيصال المفاهيم والأفكار، وتظهر

¹CABRERA Pedro, CoachHub adopte Chat GPT : le coaching digital à l'ère de l'IA conversationnelle, <https://www.rhmatin.com/qvt/bien-etre-travail/coachhub-adopte-chatgpt-le-coaching-digital-a-l-ere-de-l-ia-conversationnelle.html> 29_05_2023 à 19:48 . AIMY™ Technologie de coaching IA

² NIEBELSCHUTZ Matti, AIMY™ Technologie de coaching IA, <https://www.coachhub.com/fr/aimy> 29_05_2023 à 4 :30.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

نتائج هذه العملية من خلال مخرجات التدريب والتغذية العكسية وعادة ما يرفق التدريب الناجح زيادة ملحوظة في الأداء والإقتصاد في التكاليف، لذلك تحفز المنظمة مواردها البشرية على إنجاز العملية التدريبية من خلال تقديم التعويضات والمكافآت التي تتناسب مع مجهوداتهم.

المبحث الرابع: نظام التعويضات والحوافز **Systèmes de rémunération**

et la motivation

إن نظام التعويضات والحوافز العادل الذي ينصف الجهود المبذولة من طرف المورد البشري يساهم في تعزيز العلاقة بين المنظمة وأفرادها من جهة والتأثير على سلوكهم من جهة أخرى وذلك من خلال دعم السلوكيات الإيجابية والحد من السلوكيات السلبية، كما له دورا فعالا في زيادة الإنتاجية، وأثبتت تجربة مصنع Hawthorne للباحث George Elton Mayo ورفاقه أن الدوافع هي المفتاح الأساسي لتحسين أداء المورد البشري في المنظمة، لذلك على هذه الأخيرة إستغلال هذا الجانب عن طريق تقديم التحفيز والمغريات اللازمة لمواردها البشرية سواء المادية منها أو المعنوية.

المطلب الأول: نظام التعويضات **Système de rémunération**

تعبر التعويضات عن مختلف أشكال العوائد التي يتحصل عليها المورد البشري لقاء الخدمات التي يقدمها للمنظمة، وقد تكون عبارة عن مستحقات نقدية مباشرة أو غير نقدية كالإمتيازات الإجتماعية، كما تمثل ميزة لجذب الموارد البشرية وتقليل معدل دوران العمل.

1_ تعريف نظام التعويضات Définition de la rémunération: يشير مصطلح التعويضات إلى

إجمالي إيرادات المورد البشري وقد تكون على شكل مكافآت مالية أو معنوية وقد عرفها Gupta: على أنها كافة المزايا والإستحقاقات التي يتلقاها المورد البشري من المنظمة، والتي تأتي على شكل

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

تعويضات مباشرة أو غير مباشرة، فهي إحدى الأدوات الفعالة التي تشجعهم على تبني قيم وثقافة المنظمة والعمل بها، وتحفزهم على السلوك الجيد، وتساهم في قيادة المنظمة لتحقيق أهدافها وبلوغ التميز في الأداء، إذ يسمح التصميم الجيد لنظام التعويضات في جذب الموارد البشرية المؤهلة وتحفيز قوة العمل الحالية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة.¹ أما من وجهة نظر Bernard Roman فقد عرف سياسة التعويضات على أنها من أهم أولويات إدارة الموارد البشرية وأساس فعاليتها، فهي تهتم بالقضايا المتعلقة بالتكلفة، البحث عن تحسين الأداء، وتطوير رأس المال البشري، فمن وجهة النظر الكمية والمادية البحتة فالتعويضات تترجم برواتب وأجور الموارد البشرية، بمعنى آخر النفقات تكون مقابل الحصول على النتائج، أما من وجهة النظر النوعية فسياسة وإدارة التعويضات تحدد مباشرة طريقة تحسين الموارد البشرية وإدارة الأداء.² أما بالنسبة لـ Joseph J Martocchio " فتمثل التعويضات كلا من العوائد الذاتية والخارجية التي يتحصل عليها المورد البشري مقابل أداء وظيفته ويعبر كل من التعويض الداخلي والخارجي عن نظام التعويض الإجمالي للمنظمة."³

من التعاريف السابقة يمكن القول أن تعريف التعويضات يختلف باختلاف وجهة النظر التي يراها بها المعرف لها، فالمسير ينظر إليها على أنها تكاليف تتحملها المنظمة (رواتب، أجور، علاوات، عمولات، تأمين... الخ) مقابل الخدمات التي يقدمها المورد البشري، بينما من وجهة نظر

¹ معاذ مقبول حمدان البحيرات، إستراتيجيات التعويض وأثرها في تميز الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية/ محافظة الكرك، المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال، العدد 10، 2021، ص 92.

²BERNARD Roman, *Bâtir une stratégie de rémunération systèmes de rémunérations et mangement de la performance*, Edition 2, paris, Dunod, 2010, page 1.

³MARTOCCHIO Joseph, *Strategic Compensation a Human resource Management Approach*, Edition 8, England, Pearson Education Limited, 2015, page 21.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

المورد البشري فالتعويضات تتمثل في المستحقات المالية التي يتقاضاها لقاء خدماته سواء كانت عوائد مالية أو معنوية.

2_ هرم التعويضات La pyramide des rémunérations: هي مجموعة من العناصر التي

تشكل التعويض الذي يتلقاه المورد البشري وتعتبر بالنسبة له عوائد مالية بينما تعتبرها المنظمة تكاليف ملزمة بتحملها، وقد سلط Gérard Donnadieu الضوء على أربعة فئات مكونة لها:

_ التعويضات المباشرة La rémunération directe: هي العناصر التي يتضمنها كشف الرواتب؛

_ العوائد القانونية Les périphériques légaux: هي تلك العناصر التي تتبع من القانون؛

_ العوائد الاختيارية Les périphériques sélectifs: عناصر متغيرة مرتبطة بالفرد غالبًا ما تُمنح

عينيًا، (سكن، سيارة، هاتف)، ويمكن أن تكون متغيرة قابلة للعكس وبالتالي تقع في إطار سياسة المكافآت الديناميكية؛

_ العوائد الوظيفية Les périphériques statutaires: مجموعة من المزايا الجماعية المكتسبة، لها

طابع توزيعي وتنظيمي.¹

¹ www.stgcf.fr, d'après Donnadieu, Edition d'organisations, 17/02/2023 à 19:15.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

الشكل رقم (8): هرم التعويضات



Source: www.stgcf.fr, d'après Donnadieu, Edition d'organisations. 17/02/2023 à 19:15

1_2 التعويضات الإجمالية La rémunération globale: تتمثل في جميع العناصر النقدية،

سواء تم دفعها بطريقة مباشرة للمورد البشري في شكل راتب أو بطريقة غير مباشرة من خلال المكافآت، إشتراكات في خطط التأمين على الدخل أو عن طريق الدفع الكلي أو بالتقسيم، بشكل عام هناك عدة خدمات تقدم للمورد البشري، فالتعويضات الإجمالية تحتوي أيضًا على عناصر غير

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

نقدية، مثل محتوى العمل وسياق العمل، وقد تختلف قيمتها وفقًا لتصور المورد البشري.¹ كما يشمل التعويض الإجمالي جميع مزايا العوائد، وكذلك عناصر "التعويضات المؤجلة" أو "رواتب طويلة الأجل" التي يمكن أن تستخدمها المنظمة.²

2_2 التعويضات المباشرة La rémunération directe: تتمثل في كل ما يدفع للمورد البشري في صورة نقدية أو طبيعية بالإضافة إلى المجاميع الأخرى التي يتحصل عليها والناجمة عن أنظمة أخرى من التعويض مثل نظام التنشيط الذي يمنح للمورد البشري مجاميع مالية في شكل نقدي بغية رفع كفاءاته وتحسين سلوكه، وكذا نظام إشراك المورد البشري في تحقيق أرباح المنظمة عن طريق شراء أسهمها، وتنقسم إلى قسمين: تعويضات ثابتة وتعويضات متغيرة.³

1_2_2 الجزء الثابت (الراتب حسب المؤهل) Les rémunérations fixes: ترتبط التعويضات الثابتة بالوظيفة، وتشير عمومًا إلى عقد البداية أو لتصنيف المنصب وغالبًا ما يتم تعديلها بشكل دوري، ولا سيما من خلال الفهرسة، وتتوافق مع الراتب الأساسي والراتب الإضافي أو ملحقات الراتب.⁴

2_2_2 الجزء المتغير (الراتب حسب الأداء) Les rémunération variables: يكون تعويض المورد البشري بناءً على كمية الإنتاج المنجزة والنتائج المحققة في مدة معينة، وعلى هذا الأساس

¹ <http://staff.univ-batna2.dz> > files > files > Cours-GRH année 2019-2020 ,19/02/2023 à 03 :45.

²TAIEBI Khadidja, **La rémunération : Un facteur de motivation au travail dans les entreprises Algériennes Cas de l'E.N.A.P et E.P.O**, THESE Pour l'obtention du diplôme de Doctorat en Sciences Commerciales, Option : Management des entreprises, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Université d'Oran 2, Promotion 2018-2019, page 22.

³ مرزوقي عبد المؤمن، **الإتجاه نحو نظام تعويضات مبدع**، مجلة العلوم التجارية، المجلد 14، العدد 02، 2015، الجزائر، ص 61.

⁴MEKKIOUI Soumia, **Développement des utiles de rémunération pour optimise les ressources humaines cas d'entreprise Algériennes**, Thèse pour l'obtention du diplôme de Doctorat en Sciences de Gestion, Option: Management des ressources humaines, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, université Abou Bakr Belkaid –Tlemcen, Promotion 2012-2013, page 112.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

ترتفع أو تنخفض قيمة التعويض، ويعتمد نظام التقييم على أسس ومعايير موضوعية بهدف حماية المصالح العامة وتجنباً للمحسوبية، يتم تحديدها بدقة، وتتميز بكونها مفتوحة، ويستخدم الجزء المتغير من قبل المنظمة لتشجيع التحفيز، ويأخذ البعض النتائج الفردية بعين الاعتبار، بينما البعض الآخر يعتمد على نتائج فرق العمل (المجموعة).¹

2_3 التعويضات غير المباشرة Les rémunération indirects: هي عبارة عن جميع الخدمات

والمزايا والمنافع ذات قيمة مالية تقدمها المنظمة لجميع مواردها البشرية في صورة منح دون مقابل أو على شكل تغطية جزء من تكلفتها بإعتبارهم جزء من المنظمة، بغض النظر عن مستوى أدائهم وكفاءاتهم في العمل، وسميت غير مباشرة لأن الحصول عليها غير مرتبط بالجهد والنشاط الفردي في أداء العمل وقد سميت أيضاً بالمزايا الوظيفية الإضافية كونها تعويضات عينية يحصل عليها المورد البشري زيادة على تعويضاتهم المباشرة، وهي بمثابة حوافز غير مباشرة تمنحها المنظمة للمورد البشري إما بصورة طوعية بغية تحسين ظروفهم الإقتصادية والإجتماعية، تحقيق الولاء، تعزيز الانتماء للمنظمة، وإما بصورة إلزامية تقتضيها القوانين والأنظمة السائدة.²

بالإضافة للتعويضات السابقة نجد تعويضات غير مالية: هناك العديد من المزايا غير المالية التي تقدمها المنظمة لمواردها البشرية، وقد تتعلق بطبيعة الوظيفة أو بيئة العمل في المنظمة بالرغم أنها ليست مالية إلا أن لها أثر بالغ الأهمية بالنسبة للمورد البشري في قرار ترك العمل والانتقال لمنظمة أخرى أو قرار الإستمرارية ويمكن تلخيصها في تنوع المهام في العمل، الإستقلالية في

¹ هشام محمد صبري البحيري، إختيار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مصر، المجلد العاشر، العدد الرابع الجزء الثاني، 2019، صص (1481_1482).

² كلثوم وأكلي، إستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 10، 2014، ص 259.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

العمل، ظروف العمل المادية (الحرارة، الرطوبة، الإضاءة، الضوضاء، فترات الإستراحة، النظافة، ومستوى التلوث البيئي)، العمل المرن، العمل الأسبوعي المكثف... الخ.¹

3_المظاهر الستة الأساسية للتعويضات 6 La rémunération est une transaction à

facettes: إعتبر Guy Lautier التعويضات على أنها معاملة (صفقة) تتكون من ستة جوانب أساسية وقسمها على النحو التالي:

3_1 الجانب القانوني (عقد العمل) Une transaction juridique (le contrat de travail):

يتميز عقد العمل بثلاثة عناصر أساسية وهي: العمل الذي يؤديه المورد البشري، علاقة التبعية بين المورد البشري وصاحب العمل، الأجر وهو مقابل الخدمة في علاقة التبعية وتحتكم إلى مبدأ إستقلالية الإرادة، ويتم تحديد مستوى التعويض الذي يتقاضاه المورد البشري من خلال هذا العقد؛

3_2 الجانب الإقتصادي Une transaction économique: يتضمن عقد العمل الأجر الذي يمثل

القيمة التي تدفعها المنظمة للمورد البشري مقابل الحصول على خدماته، فهو عامل من عوامل الإنتاج مثله مثل المواد الخام، التكنولوجيا، الموارد المالية والمعدات... الخ، لذلك من البديهي خضوع سعر الخدمة لقانون العرض والطلب فلا يمكن للمنظمة تجنب قوانين السوق أو إستحقاقات التعويضات، برغم أن المورد البشري ليس كبقية عوامل الإنتاج، يصعب الحصول عليه ويتطلب الوقت والجهد لتطويره ولا يمكن التخلي عنه بسهولة، فهو عامل إنتاج له كيان، إحتياجات، وجهات نظر، توقعات، وتطلعات؛

3_3 الجانب النفسي Une transaction psychologique: عقد العمل ليس مجرد عقد مادي بين

المنظمة والمورد البشري، بل هو عقد نفسي أيضاً، حيث تتوقع المنظمة من المورد البشري بعض أنواع من السلوكيات، ردود أفعال ومواقف معينة، ومن جهة أخرى المورد البشري يتوقع أيضاً سلوك

¹ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مرجع سابق، ص ص(223_234).

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

معين وردود أفعال وتعويضات وعوامل أخرى توفرها له المنظمة لتحقيق الرضا الوظيفي وتحفيزه على بذل مجهودات إضافية لتحقيق النتائج المرجوة.¹

3_4 الجانب الاجتماعي Une transaction sociologique: عادة يعمل المورد البشري في فرق عمل ونادرا هي تلك الحالات التي يعمل فيها في معزل عن غيره، فالمنظمة تتكون من مجموعات من الأفراد، وبهذا الصدد فإنه يتوقع أن يكون له مكانة ومركز بين الآخرين، فالأهمية الاجتماعية للتعويضات التي يتوقعها مقابل العمل الذي يؤديه لا تقتصر فقط على الراتب البسيط على المدى القصير، وإنما يركز على مجموع المزايا الأخرى المتعلقة بالتعويضات، لذلك لا يمكننا تجاهل التفاعل بين الأفراد في إطار بيئة اجتماعية وثقافية محددة.²

3_5 الجانب السياسي Une transaction politique: كل من المنظمات، النقابات، الشركاء الاجتماعيين، الموارد البشرية، وفي بعض الأحيان الدولة لهم القدرة على التأثير وتغيير محتوى التعويضات لصالحهم، وبهذا المنظور فإن مستوى وطرق التعويض تعتبر محصلة تأثير ذات قوة ومكانة داخل المنظمة والقطاع بشكل خاص، بالرغم أن في المعاملات الإقتصادية قواعد تحديد الأسعار معروفة، إلا أنه فيما يخص التعويضات هناك فريق يميل إلى نزعة التقيد بعدم نقل المعلومات بهدف زيادة الشكوك فالأغلبية يميل إلى التمسك بسيرية الراتب؛

3_6 الجانب الأخلاقي Une transaction éthique: كلما تعمقنا في التفكير في أنظمة وهياكل التعويضات، كلما واجهتنا مشاكل أخلاقية، حيث تعتمد دراسة الأخلاق إلى حد كبير على العدالة،

¹ LAUTIER Guy, les rémunérations, Paris, Maxima laurent du mesnil, 1993, page (14-15).

² فتيحة ونوغي، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأستاذة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس_ سطيف _، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص تدبير مؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس_ سطيف _، الجزائر، السنة الجامعية (2014_2015)، ص 96.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

وفيما يخص التعويض لا يمكننا بناء نظام دائم ومقبول فقط إذا كان قائم على الإنصاف فهناك عدة أشكال للعدالة، فالعدل أو الإنصاف قائم على أساس الحاجات: "لكل فرد له إحتياجاته الخاصة"، ويمكن أن تسود هذه الأخيرة في وحدة إجتماعية بسيطة مثل الأسرة حيث الشخص الذي ينفق أكثر ليس هو الشخص الذي يتلقى بالضرورة أكثر، لكن هذا لا يطبق في المنظمة بإستثناء إستحقاقات معينة مثل التقاعد والمعاشات والتأمين الصحي، ويمكن تبرير العدالة المتساوية من حيث تشارك الأعضاء النتائج بالتساوي في التعويضات الجماعية وبعض المزايا: المعسكرات الصيفية، ودور رعاية المسنين، ومطاعم العمل... الخ، فالعدالة ذات طابع متساوي غالبا ما تسود في حالة الصراع بين الأحزاب والمحاكم الإدارية، بينما نجد في البلدان المتقدمة العدالة من النوع التوزيعي هي التي تهيمن على نظام التعويضات، فما يبدو عادل للمورد بشري ما ليس بالضرورة يكون عادل بنسبة للآخر، فإحتياجات التدريب بالنسبة لفئة الشاب ليست نفسها للمورد البشري المقبل على التقاعد فهو أكثر إهتماما بتعويض التقاعد في المستقبل والتعويضات المؤجلة، فمن وجهة نظر المعاملة الأخلاقية من المهم تحديد أشكال العدالة حسب الأفراد، المجموعات، أو مختلف عناصر التعويضات الإجمالية¹

المطلب الثاني: نظام الحوافز Systèmes de motivation

إن نظام الحوافز الجيد يساهم في تحقيق بيئة عمل مناسبة ويشجع المورد البشري على بذل أقصى مجهوداته لتحقيق أهداف المنظمة، فالحوافز المادية منها أو المعنوية تمثل المقابل الذي يتحصل عليه المورد البشري نتيجة تميزه، ولا تعتبر مكافأة للأجور والرواتب، وإنما هي عبارة عن مكافآت يتم الحصول عليها نتيجة لتحقيق مستوى أداء معين وتهدف من خلالها المنظمة إشباع الحاجيات المادية والمعنوية للمورد البشري وتعزيز شعوره بالرضا والانتماء والتأثير على سلوكه.

¹ LAUTIER, les rémunérations, Op-Cit, page (16-17).

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

1_ تعريف الحوافز La définition de motivation: مصطلح الحوافز (motivation) مشتقة من

الكلمة اللاتينية (movere) والتي تعني الحركة، فالحوافز هي المبرر للقيام بأي شيء، وتتمثل في القوة ومحرك السلوك ومحدد اتجاهه فهي العامل الذي يؤثر على تصرفات الأفراد (المورد البشري)، فيتم تحفيزهم عندما يتوقعون أن المسار الوظيفي سيؤدي إلى تحقيق هدف ومكافأة قيمة، ويلبي احتياجاتهم ورغباتهم، فالحوافز يمكن أن تشير إلى الأهداف التي يمتلكها المورد البشري والطرق التي يحاول بها الغير التأثير على سلوكه وتغييرها، وقد لاحظ Latham et Locke "أن مفهوم التحفيز يشير إلى العوامل الداخلية التي تدفع المورد البشري إلى العمل، وإلى العوامل الخارجية التي يمكن أن تكون حوافز للعمل".¹ وفي نفس السياق قام Denis وآخرون بتعريف "التحفيز على أنه العامل الذي يدفع المورد البشري للقيام بعمل ما فهو ليس سمة في شخصية المورد البشري وإنما هي عملية، فلا يمكن أن نحفز المورد البشري من العدم أبداً، وإنما المورد البشري يحفز من طرف شيء ما أو من أجل شيء ما، وميز ثلاثة عناصر في التحفيز:

_ التوجيه نحو هدف معين؛

_ مضاعفة الجهود المبذولة والمتابعة في مواجهة العقبات؛

_ تحفيز الأفراد على تحقيق النجاح وبلوغ الأهداف ومساعدتهم على تخطي الصعوبات.²

وكما يمكن تعريفها "أنها عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها المورد البشري من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها، فهي تمثل المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة لدى المورد البشري لأداء عمل معين،

¹ ARMSTRONG Michael and TAYLOR Stephen, **Armstrong's handbook of human resource management practice**, 13 editions, London, Kogan page, 2014, page 170.

² BOURGEOIS Denis et Autres, **Comportements humains et mangement**, 5 Édition, France, Pearson, 2016, page 153.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

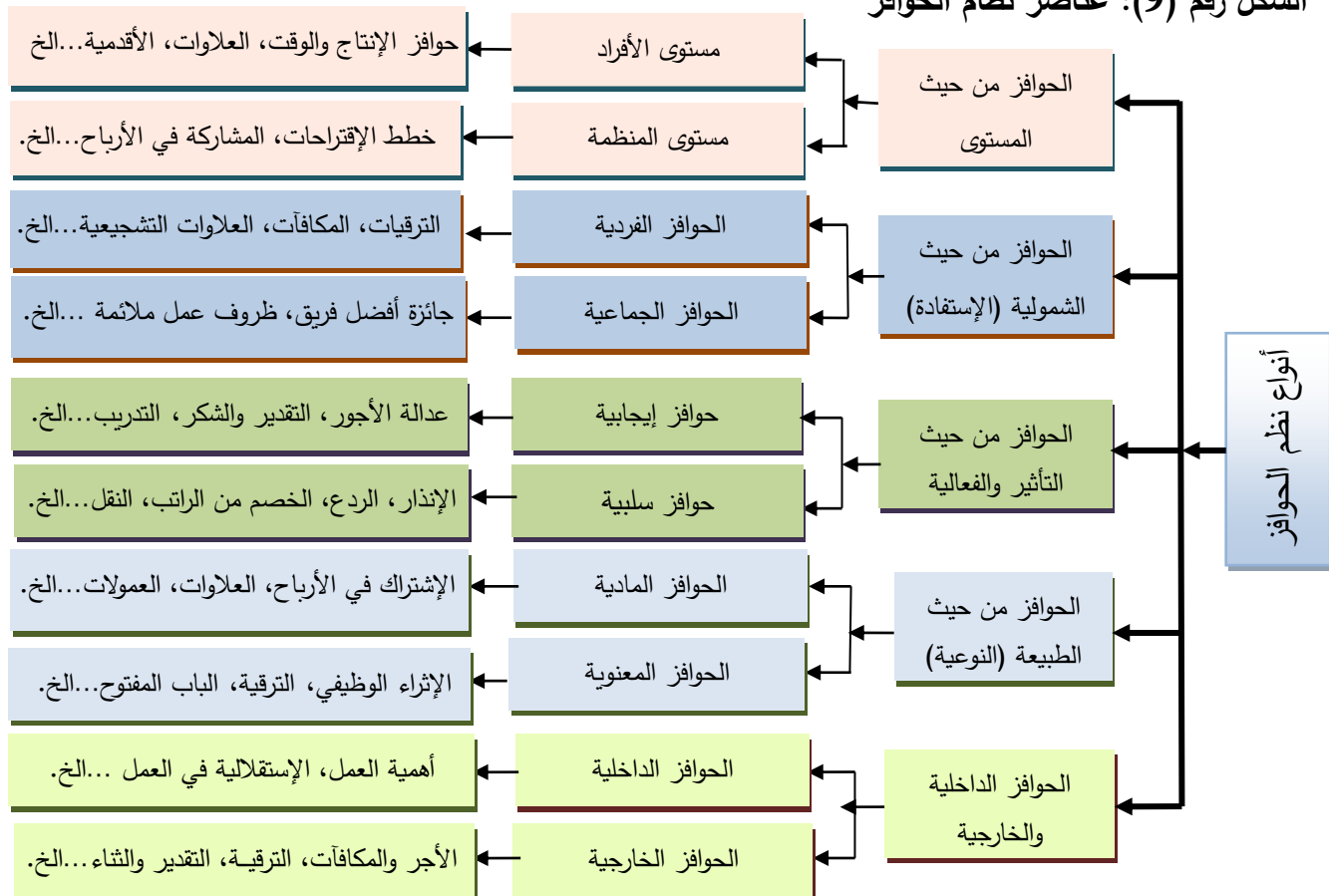
ففاعلية الحوافز تتوافق مع أهداف وحاجات ورغبات المورد البشري.¹

من التعاريف السابقة يمكن القول أن التحفيز عبارة عن عوامل خارجية أو داخلية تساهم في إثارة دوافع المورد البشري وتغيير سلوكه وإتجاهه نحو شيء ما، ويمكن أن يكون العامل التحفيزي مادي أو معنوي، ويساهم التحفيز الإيجابي في تحسين الأداء وتعزيز الشعور بالانتماء وتزويد المورد البشري بالقدرة على العطاء بدون مقابل.

2 _ عناصر نظام التحفيز Les composantes du système de motivation: يتكون التحفيز

من عدة عناصر يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (9): عناصر نظام الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على أحمد الكردي، نظام الأجور والحوافز الفعال

بمنظمات الأعمال www.investintech.com

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص 79.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

2_1 الحوافز من حيث المستوى La motivation en fonction du niveau: تنقسم الحوافز من

حيث المستوى إلى نوعين وهما:

2_1_1 الحوافز على مستوى الأفراد La motivation au niveau individuel: وهي حوافز

يتحصل عليها المورد البشري نظرية ما يقدمه من مجهودات ومن أهم هذه الحوافز نجد: حوافز الإنتاج وتتنوع بكمية الإنتاج أو القطع المنتجة، حوافز الوقت وتتنوع بالإستغلال الأمثل للوقت لإنتاج أكبر كمية ممكنة، علاوة الأقدمية، علاوة الكفاءة، العلاوة الإستثنائية بالإضافة للنسبة والتي يتم إعتمادها في الوظائف البيعية أو التحصيل؛

2_1_2 الحوافز على مستوى المنظمة ككل La motivation à l'échelle organisationnelle:

وتتمثل في حافز المشاركة في الأرباح وهي عبارة عن إستقطاع نسبة من أرباح المنظمة، وتوزيعها على مواردها البشرية وعادة التوزيع يكون حسب المرتب، الدرجة، المستوى الإداري، كفاءة الأداء، يتم التوزيع نقدا مرة واحدة أو عدة مرات في السنة، ومن مزاياها أنها تنمي مشاعر الإلتزام للمنظمة، وترفع الإحساس بأهمية التعاون والمشاركة، كما يمكن أن نجد حافز خطط الإقتراحات ويطلق عليها أيضا توفير التكاليف، وهي عبارة عن خطط لتشجيع الموارد البشرية على وضع إقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج، بالإضافة إلى حافز ملكية المورد البشري لأسهم المنظمة ويمكن إعتبارها أكثر الطرق مثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة، حيث يعطي الحق للموارد البشرية في إمتلاك منظماتهم بنسبة محدودة.¹

2_2 الحوافز من حيث الإستفادة Les motivations en termes de bénéfice: تنقسم الحوافز

حسب هذا التقسيم إلى حوافز فردية وحوافز جماعية:

¹ أحمد الكردي، نظام الأجور والحوافز بمنظمات الأعمال www.investintech.com PDF Sonic ، ص ص(44-42).

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

2_2_1 الحوافز الفردية Les motivations individuelles: حوافز موجهة لكل فرد على حدا

وترتبط بأدائه، يتم الإعتماد عليها حينما تكون الأهداف واضحة يمكن تحديدها بدقة وقياسها بشكل سليم، ومهام الفرد مستقلة أي يمكن أن يؤديها بمفرده، تكون الحوافز الفردية في صورة مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية، ويخلق هذا النوع من الحوافز جوا من التنافس داخل أفراد المجموعة مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد.¹

2_2_2 الحوافز الجماعية Les motivations collectives: يتم اللجوء إليها في حالة صعوبة

تحديد الأداء الفردي نظرا لتداخل المهام، وهذا النوع من الحوافز يسمح للأفراد بممارسة الضغط على زملائهم من أجل تحقيق أداء أفضل، وتهدف إلى تشجيع العمل الجماعي وتعزيز التعاون بين أفراد المنظمة، وتعتبر الحوافز الجماعية المادية الأكثر إنتشارا، فقد تصرف المكافأة التشجيعية للفريق بنسب متساوية للجميع وكما يمكن أن توزع المكافأة عليهم بنسب معينة طبقا لدرجة مساهمة كل فرد في تحقيق الهدف.²

2_3 الحوافز من حيث التأثير La motivation en termes d'impact: وتنقسم إلى نوعين وهما:

2_3_1 الحوافز الإيجابية Les motivations positives: تتميز بكونها تحمل مبدأ الثواب للمورد

البشري وتلبي حاجاته ودوافعه وتنمي روح الإبداع، تحسن الأداء وتساهم في خلق مناخا صحيا مناسباً لظروف العمل، ولها أثرا ملموسا في تقوية الرابط بين المنظمة والمورد البشري، تستخدم في حالة تحقيق إنجازا متميزا، والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه داخل التنظيم، ومن أهمها: عدالة الأجور، العدالة والموضوعية في

¹ ياسين كاسب الخرشة، خضير كاظم محمود، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، عمان، دار الميسرة، 2013، ص ص(186_187).

² نعيمة سعداوي، نظام التحفيز لرفي الفرد والمنظمة، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 8، العدد1، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2014، ص 243.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

المعاملة، منح علاوات إستثنائية، توفير فرص الترقية الإستثنائية، إشعار المورد البشري بإنجازه، الإعتراف بكفاءته في العمل، تقديم دورات تدريبية داخلية أو خارجية، إشعار المورد البشري بأهمية آرائه ومقترحاته، توفير الأجواء المناسبة للعمل وفي حالة عدم قدرة الحافز على إشباع حاجات الأفراد فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتصبح فائدته شبه منعدمة؛

2_3_2 الحوافز السلبية Les motivations négatives: هي حوافز تستعمل لمنع السلوك السلبي أو تقويمه وتكون إما مادية أو معنوية وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك المورد البشري للوصول إلى الهدف المنشود، وهذا العقاب يجعل المورد البشري يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة فهو حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز المورد البشري على العمل وإنما هو يعلمه كيفية تجنب العقاب، والحوافز السلبية تحدث توازناً في عملية التحفيز فهي تذكر بالثواب في حالة الأداء المتميز، وبالعقاب على الأداء الضعيف، فتحافظ المنظمة بذلك على هيبته وتضمن جدية المورد البشري ومن أمثلة الحوافز السلبية: الإنذار، الردع، الخصم من الراتب، الحرمان من الترقية والعلاوات، النقل... الخ.¹

2_4_2 الحوافز من حيث النوعية Les motivations en termes de qualité: وتنقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية:

2_4_1 الحوافز المادية Les motivations matérielle: هي الأكثر شيوعاً وتستمد أهميتها من قدرتها على إشباع الحاجيات الأساسية لدى المورد البشري، وتختلف صورها من منظمة إلى أخرى ومن أبرزها: الحوافز باليومية، الحوافز بالإنتاج، الحوافز على حسب الخبرة في العمل، الحوافز حسب إحتياجات الفرد، وتعتبر هذه الأنواع أكثر الحوافز المادية إنتشاراً إلا أنه هناك أنواعاً أخرى

¹ مهدي عمر وآخرون، اثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الأستاذ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، العدد 1 المجلد 7، 2021، ص ص(880_881).

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

نذكر منها على سبيل المثال: العلاوات المستحقة بداية كل عام، العلاوات الإستثنائية، الإشتراك في الأرباح، والأجور التشجيعية... الخ.¹

2_4_2 الحوافز المعنوية Les motivations morales: ليس كل حاجات المورد البشري يمكن إشباعها ماديا فهناك بعض الحاجات يتم إشباعها بوسائل معنوية أساسها إحترام المورد البشري، كإشباع الحاجات النفسية والإجتماعية، والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية حيث لا يمكن لهذه الأخيرة تحقيق مبتاغها إذا ما لم يتم دعمها بحوافز معنوية، وتختلف أهميتها وفقا للظروف الفرد كالحاجة للتقدير، تحقيق الذات، الإحترام أو القبول الإجتماعي، كما يمكن أن تتعلق بخصائص العمل كالتكرار، التنوع والإستقلالية، حجم السلطة والمسؤولية، نوعية الأداء والمعلومات المتاحة أو تتعلق ببيئة العمل مثل الإشراف، القيادة، الزمالة، المشاركة واللوائح والنظم الموجودة، وقد تكون الحوافز المعنوية إيجابية أو سلبية ولا بد من إستخدام النوعين معا بشكل متوازن، هناك أنواع متعددة من الحوافز المعنوية منها: الوظيفة المناسبة، الإثراء الوظيفي، المشاركة في إتخاذ القرارات، الترقية حيث تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي، لوحات الشرف، الباب المفتوح... الخ، تعتمد الحوافز المعنوية على إحترام المورد البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات إجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة، ويتميز الحافز المعنوي بفقدان قيمته بمرور الزمن مهما كان نوعه وأهميته بالنسبة للمورد البشري، لذلك يجب أن يكون نظام الحوافز المعنوية متجددا ومستمر.²

2_5 الحوافز الداخلية والخارجية La motivation intrinsèque et la motivation

extrinsèque: يعتبر توفير الحوافز الداخلية والتحكم فيها أصعب بكثير بالنسبة للمنظمة من توفير

¹ حسونة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص ص(85_86).

² أحمد الكردي، مرجع سابق، ص ص(47-49).

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

الحوافز الخارجية فقد أشار الكثير من العلماء إلى أن الحوافز الداخلية أكثر فاعلية من الحوافز الخارجية من حيث التأثير على السلوك التنظيمي، فيما يتجه الفكر المعاصر إلى أن الحوافز الداخلية والخارجية تتفاعل مع بعضها بصورة معقدة في تأثيرها على أداء المورد البشري وسلوكه؛

2_5_1 الحوافز الداخلية Motivation interne: هي الحوافز التي تتحقق من خلال العمل ذاته

أي ترتبط بالعمل نفسه، وتشمل الإحساس بمسؤولية المورد البشري تجاه العمل ونتائجه فهي تمثل التعبير عن الذات وتحقيق التحدي الشخصي في العمل، وتتفاوت الحوافز الداخلية من وظيفة لأخرى ويكون تأثيرها غالباً على الأداء والرضا الوظيفي وتحدد العوامل الخمسة التالية : تنوع مهارات العمل، طبيعة العمل، أهمية العمل، المعلومات المرتدة من العمل، الإستقلالية في العمل؛

2_5_2 الحوافز الخارجية Motivation externe: تتمثل في الحوافز المادية وصدرها المزايا

الوظيفية والمشاركة في الأرباح والحوافز التشجيعية والترقيات والتعويضات المؤجلة... الخ وغالباً ما يكون تأثيرها أقل من تأثير الحوافز الداخلية وتوجد ثلاث أنماط رئيسية للحوافز الخارجية المتاحة أمام إدارة المنظمة وهي: الأجر، المكافآت المالية الأخرى، الترقية والتقدير والثناء من جانب المشرفين والزملاء.¹

3_ معايير منح الحوافز Les critères d'attribution des motivations: هناك عدة أسس يتم

إعتمادها من طرف المنظمة لتحديد الحوافز الممنوحة من بينها:

3_1 الأداء La performance: يعتبر الأداء أهم معيار في تحديد الحوافز وفي بعض الأحيان

يكون المعيار الوحيد، ويتم قياسه مقارنة بالزيادة في معدل الأداء سواء كان من حيث الكمية أو الجودة أو التقليل من وقت العمل أو الإقتصاد في التكاليف أو التوفير في أي مواد أخرى؛

¹ نفس المرجع، ص ص(55_56).

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

3_2 القوة والجهد Force et effort: في العموم يتم منح الحوافز على أساس النتائج المحققة

والأداء المقدم، لكن في بعض الأحيان يتم إحتساب الجهود المبذولة، والأسباب والوسائل

المستعملة، فيمنح للفرد أو الجماعة حوافر معينة على القوة والجهد المبذولين.¹

3_3 الأقدمية L'ancienneté: يقصد بها المدة الزمنية التي قضاها المورد البشري في خدمة

المنظمة، وهي تعبر إلى حد ما عن الولاء والانتماء لها، لذلك يجب تقديم مكافأة على تلك السنوات

التي قضاها المورد البشري في المنظمة على شكل علاوة؛

3_4 المهارة Aptitude: يستعمل هذا المعيار في إطار محدود ويساهم بقدر ضئيل جدا في

إحتساب الحوافز، حيث تلجأ بعض المنظمات إلى مكافأة موردها البشرية في حالة حصولها على

شهادات عليا، براءة اختراع، إنجازات مميزة، دورات تدريبية وذلك بغية تشجيع التعلم المستمر.²

المطلب الثالث: أهم نظريات التحفيز Les quatre types de théories de la

motivation

إهتم الكثير من علماء الإقتصاد وعلم النفس في دراسة الدوافع والحوافز التي تؤثر على سلوك

المورد البشري وأثارها على الأداء، من خلال وضع مجموعة من النظريات المبنية على فروض

علمية وتجارب ميدانية، ولقد قسم Denis Bourgeois نظريات التحفيز إلى أربعة أقسام رئيسية

وعرضها على النحو التالي:

¹ منيف لكلل، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، الطبعة الأولى، باتنة، المتقف للنشر والتوزيع، 2018، ص 15.

² وهيبية مسعي، نوال بوعلاق، التحفيز كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز دراسة وصفية وتحليلية لشركة جوجل، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2020، ص 407.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

1_ نظريات المحتوى Les théories dites de contenu: تقدم تحليلاً لمختلف إحتياجات المورد البشري، والدوافع التي تقوده للتصرف بطريقة معينة لإشباع توقعاته، فهي تشرح الدوافع التي تحفزه، وتشير إلى العناصر التي يمكن توفيرها له فيما يتعلق بتنظيم العمل، والمكافآت، وترتبط بالموارد البشري وأشهرها.¹

1_1 نظرية ماسلو وسلم الحاجات la pyramide des besoins de Maslow: في عام 1954

قدم Abraham Maslow هرم الحاجات كنموذج مرجعي لتحديد حاجات الأفراد وأولوياتهم، والذي يمكن تطبيقه في العديد من المجالات، حيث تم تقسيم الهرم إلى خمسة مستويات وأعتبر حاجات الأفراد (المورد البشري) متدرجة وإشباعها يكون عبر التسلسل الهرمي فكلما أشبع مستوى من الحاجات تتطلع إلى إشباع حاجات أعلى مستوى منها، وقد قسم هرم الحاجات على النحو التالي:

1_1_1 الحاجات الفسيولوجية Les besoins physiologiques: تتمثل في الحاجات الأساسية

لضمان البقاء على قيد الحياة مثل الأكل، الشرب، النوم، الملابس، التدفئة... الخ أما في ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية تترجم الحاجات الأساسية إلى الأجر الكافي، ظروف العمل... الخ؛

2_1_1 الحاجات الأمنية Les besoins de sécurité: تتعلق بحماية الفرد من المخاطر، فبعد

إشباع الحاجات الفسيولوجية ينتقل الفرد إلى تلبية الحاجات الأمنية، وتحقيق الأمن سيقوده عموماً إلى الإدخار أو القيام باستثمارات للمستقبل، وعلى المستوى المهني البحث عن علاقة عمل طويلة الأمد على وجه الخصوص؛

3_1_1 الحاجات الإجتماعية Les besoins sociaux d'appartenance: يعبر الانتماء عن

حاجة الفرد أن يكون جزءاً من المجموعة، وإقامة علاقات عائلية، أو مهنية، أو إجتماعية للتبادل

¹BOURGEOIS et Autres, *Comportements humains et mangement*, Op-Cit, page 155.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

والمشاركة، وفي المنظمة يتجلى التعبير عن هذه الحاجات من خلال العمل الجماعي، والحاجة إلى التواصل...الخ؛

4_1_1 حاجات التقدير Les besoins d'estime: تعبر عن إستمرارية الحاجة للانتماء، فالأمر لا يتعلق فقط بأن يكون الفرد جزءًا من مجموعة ما وإنما أن يتم الاعتراف به والفوز باحترام وتقدير الآخرين، وعلى المستوى المهني يمكن أن يترجم إلى الرغبة في رؤية قيمة العمل، والحصول على الترقية...الخ؛

5_1_1 الحاجة إلى تحقيق الذات Les besoins d'accomplissement de soi: تتمثل في تحقيق طموحات المورد البشري والوصول إلى درجة التميز عن طريق تطوير الذات، الذي ينتج عنه شعور حقيقي بقيمة الإنجاز، وعلى المستوى المهني يمكن أن يساهم التدريب والاستقلالية في العمل على سبيل المثال في تلبية هذه الحاجات.¹

إن تدرج الحاجات وفق هرم ماسلو لا يتماشى مع جميع الأفراد (الموارد البشرية) فحاجاتهم تختلف باختلاف الزمن والمكان وما يمكن إعتباره حاجات أساسية لفرد ما يمكن لفرد آخر أن يتجاوزها ويسعى لتحقيق حاجات أعلى منها مستوى دون تحقيق إشباع الحاجات الدنيا، فليس هناك دليل ملموس على تدرج إشباع الحاجات وفق المستويات التي حددها ماسلو في الهرم.

2_1 نظرية المعاملين هيرزبرج (1957) La théorie bifactorielle d'Herzberg: لقد ميز هيرزبرج في دراسته لدوافع العاملين ورضاهم أن للموارد البشرية نوعين من الحاجات أطلق على الأولى إسم العوامل الصحية الوقائية ويؤدي عدم وجودها إلى عدم الرضا، وفي المقابل فإن وجودها يعتبر أمر طبيعي ولا يسبب أي رضا، وهي تتشابه مع حاجات المستويات السفلى لهرم ماسلو أما المجموعة الثانية أطلق عليها إسم العوامل الدافعة فتوفرها يؤدي إلى الرضا وإنعدامها

¹ELINE Nicolas, **Gestion des ressources humaines**, paris, Dunod, 2014, page (5-6).

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

يؤدي إلى حياد الرضا، وتتشابه مع حاجات المستويات العليا في هرم ماسلو ويمكن توضيحها في

الجدول التالي:¹

الجدول رقم (3): العوامل الصحية والعوامل الدافعة حسب Herzberg

العوامل الصحية (إنعدامها يسبب عدم الرضا)	العوامل الدافعة (توفرها يحقق الرضا)
_ الأمن، ووضعية المورد البشري في المنظمة	_ التطوير
_ مستوى الراتب	_ التقدم في المسار المهني
_ العلاقة مع الزملاء والرؤساء	_ المسؤولية
_ ملائمة ظروف العمل	_ عوامل متعلقة بالعمل نفسه (أهميته)
_ أنظمة وإجراءات التنظيم في المنظمة	_ تحقيق الإنجاز والإعتراف بقيمته

La source : BOURGEOIS et Autres, **comportement humaines et management**, Op-Cit, page 161

3_1 نظرية الإنجاز La théorie de la motivation par l'accomplissement de McClelland

وفي نفس السياق، إقترح ديفيد ماكليلاند في عام 1961 ثلاث فئات من الإحتياجات، مع إلغاء التسلسل الهرمي الذي تبناه ماسلو وقد قسمها إلى ما يلي:

1_3_1 الحاجة إلى الإنجاز Le besoin de réussir

أفضل لتحقيق الأهداف، والقيام بالمهام الصعبة وتحمل المسؤوليات؛

2_3_1 الحاجة للانتماء Le besoin d'affiliation

تتمثل في الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين وتحقيق الاندماج الجماعي، فالمنظمة تمثل فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة؛

3_3_1 الحاجة للسلطة (القوة) Le besoin de pouvoir

¹BOURGEOIS et Autres, **Comportements humains et mangement**, Op-Cit, page 161.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

وقوة الشخصية، وكما يتميزون باللباقة والإصرار بالإضافة إلى القدرة على فرض الآراء.¹

لكل مورد بشري دوافعه الخاصة للتحفيز في العمل، ومن خلال شخصيته يمكن تحديد نوعية حاجاته، لذلك يجب على المنظمة إكتشاف الحاجة الغالبة فيه لتلبية توقعاته.

1_4 نظرية الدرر La théorie ERG d'Alderfer: وضعها Clayton Paul Alderfer عام 1969 كبديل لنظرية هرم الحاجات لماسلو حيث إعتبرت أن الإستجابة للحاجة هي التي تحفز المورد البشري على العمل، إفترض Alderfer أن الحاجات المشبعة لا تفقد أهميتها في حفز المورد البشري، إذ تعود هذه الحاجات إلى التأثير على سلوكه في حالة فشله في إشباع الحاجات العليا، وصنفها ضمن ثلاث مجموعات مع إلغاء التسلسل الهرمي الذي إعتده ماسلو وقد قسم حاجات المورد البشري إلى:

1_4_1 البقاء (الوجود) Existence: تتمثل في الحاجات المعيشية ويتم إشباعها عن طريق الظروف المادية مثل الرواتب، ظروف العمل، وبالتالي تتلخص في الحاجات الفسيولوجية والمادية وهي تقابل أول مستويين في هرم ماسلو؛

2_4_1 الارتباط Relation: تتمثل في الحاجة إلى التواصل الإجتماعي والعلاقة مع الآخرين وهي تقابل المستوى الثالث في هرم ماسلو؛

3_4_1 النمو Growth (croissance): تتضمن الحاجات المتعلقة بإستخدام الفرد لقدراته لتحقيق التقدم في العمل ويتم إشباعها عن طريق ديناميكية تطوير العمل والمسار الوظيفي للمورد البشري في المنظمة، وهي تقابل المستوى الأعلى من الحاجات عند ماسلو أي حاجة تحقيق الذات.²

¹ يمينة بوقندورة، لطفي دنبري، المقاربة السلوكية للحوافز قراءة في إسهامات بعض الرواد، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 1، 2020، صص (279_278).

² فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 5، العدد 14، 2019، صص (45_44).

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

2_ نظرية التعزيز La théorie du renforcement de Skinner: هي نظرية سلوكية تظهر أهمية

دعم أو إضعاف سلوك ما، فالمورد البشري يقوم بأداء العمل من أجل الحصول على الحوافز وتجنب العقاب، وبذلك فالسلوك المدعم والمعزز بالمكافأة سيستمر ويتكرر وبالمقابل السلوك غير المعزز سيتوقف ويضمحل، لذلك على المنظمة تحديد السلوكيات التي تصب في مصلحتها ووضع جدول لتدعيمها، يرى سكينر (1969) أن العوامل الخارجية أي البيئة هي المحدد لسلوك المورد البشري وحسب هذه النظرية فإن المعززات هي التي تتحكم في السلوك، وقد تكون هذه المعززات إما إيجابية أو سلبية، فعندما ننثني على عمل مورد بشري ما فإنه سيحاول تكراره وذلك توقعاً منه لردة فعل إيجابية، أما في الحالة العكسية أي الإستياء سينتج العزوف عن الفعل لأن ردة الفعل المتوقعة سلبية، فالتحفيز بالتعزيز يعني إيجاد عائد إيجابي نتيجة لهذا السلوك الجيد إما بالشكر، المديح، المكافآت المالية... الخ، وإضعاف فرص تكرار السلوك غير المرغوب فيه عن طريق العقاب وقد تكون باللوم، الإنذار الكتابي، الشفهي أو العقوبة المالية... الخ، ويجب إستعمال المعززات السلبية بشكل بناء، عادل وملائم حيث يكون التركيز على تحسين الأداء والسلوك وليس على الإنتقام والتوبيخ.¹ ويمكن توضيح عناصر نظرية التعزيز في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): نظرية التعزيز



La source: Denis Bourgeois et autres, **comportement humaines et management**, Op-Cit, page 170.

¹ بوقندورة، دنبري، المقاربة السلوكية للحوافز لقراءة في إسهامات بعض الرواد، مرجع سابق، ص ص (282_283).

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

من خلال هذه النظرية نستنتج أن السلوك الإيجابي للمورد البشري مهما كان تأثيره صغيراً أو كبيراً يجب إصدار ردة فعل لإظهار مدى إستحسانه، ففي حالة تجاهله يمكن أن ينتج عن ذلك عدم تكراره، لذلك على الرؤساء إصدار ردود أفعال إيجابية على سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يتحلّى بها مرؤوسيه لتشجيعهم على تكرار مثل هذه السلوكيات.

3_ النظريات العملية للدوافع والحوافز Les théories dites de processus: تحاول شرح كيفية عمل التحفيز، ووفق أي آليات، وذلك من خلال التركيز على المستوى المعرفي، فهي تقترح التفكير في العناصر التي سيتم وضعها لضمان الأداء الأمثل لآليات التحفيز، ومن أشهر هذه النظريات:

3_1 نظرية العدالة لأدامس (1965) La théorie de l'équité d'Adams: تفترض هذه النظرية أن الشعور بالإنصاف الناتج عن عملية التبادل بين المورد البشري والمنظمة يؤثر على أدائه، وعملية المقارنة لا تشمل فقط نواتج العمل بل تتعدى ذلك، فالمورد البشري يقارن نفسه ووضعه وما يحصل عليه من مزايا مع زملائه داخل المنظمة وخارجها، فالمقارنة تكون بين ما يقدمه المورد البشري (المدخلات: والتي تشمل على الأداء، المشاركة، الأقدمية، مستوى الكفاءة، الجهود المبذولة، الخبرة المهنية...الخ)، وما يحصل عليه بالمقابل (النواتج: وتتمثل في الراتب، الترقية، ظروف العمل، المكانة، الإعتراف والإمتنان، عائد الفوائد من المهام المنجزة...الخ) وفي حالة عدم التوازن ينتج عن ذلك ظلم متصور وينشأ توتر سلبي، أما في حالة التوازن ينتج عنه الشعور بالإنصاف، وأسس أدامس نظريته التحفيزية بناء على: أهمية الظلم المتصور، والقيود الظرفية، وتصور الوضع من قبل المورد البشري نفسه حيث يقارن بين نواتجه ومدخلاته التي تسمح له بتأسيس نسبة من (Ap) الفوائد المتحصل عليها و (Cp) المساهمات الشخصية التي سيقارنها بعد ذلك مع غيره عن طريق تقييم (Aa) الفوائد التي يتحصل عليها الغير و (Ca) مساهمات الآخرين،

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

تسمح هاتان النسبتان للمورد البشري بتقييم شعور العدالة أو التظلم في المنظمة وهناك ثلاثة حالات ممكنة: حالة عدم المساواة ونجدها تنقسم إلى نوعين (زيادة في المساواة): وهي حالة شعور المورد البشري أن نسبته أكبر من غيره، أي "دفع مبالغ زائدة" وهذا يمكن أن يؤدي إلى مشاعر القلق وعدم الأمان وعادة يكون شعور مؤقت ناتج عن عدم التوازن النفسي، بسبب الشعور بالذنب، ويتم بذلك تغيير مراجع مقارنته بالآخرين، أما النوع الثاني يتمثل في حالة عدم الإنصاف (التظلم): تكون نسبته أقل من الآخرين أي يتقاضى أقل من اللازم وذلك كون المساهمات مرتفعة مقارنة بالمكافآت المنخفضة، أما الحالة الثالثة فهي حالة الإنصاف حيث يعتبر المورد البشري المكافآت التي يتحصل عليها عادلة مقارنة بالمساهمات التي يقدمها.¹

3_2 نظرية التوقعات (La théorie des attentes de Vroom (1964): تستند إلى الربط بين الجهد الفردي والأداء الذي يؤدي إليه والمكافأة الناتجة عنه وعلاقتها بتوقعات المورد البشري، لذلك تتبع الرغبة في بذل الجهد من أجل إنجاز عمل معين من مدى توقع قدرة الوصول إليه، وبعد تحقيق الإنجاز يأتي التوقع الثاني هل سيكافئ الفرد على إنجازته؟ وكل من التوقع الأول والثاني مرتبط بمدى جاذبية الحوافز والمكافآت التي تنتج عن الفعل.² ويتميز نموذج فروم بكونه بسيط للفهم وثرى من حيث النتائج، وسهل التطبيق في ميدان العمل فالتحفيز بالنسبة له هو محصلة التوقع والوسيلة ومنفعة العائد.³

¹LEVY-LEBOYER Claude, *La motivation au travail Modèles et stratégies*, 3 édition, Paris, Editions Organisation groupe Eyrolles, 2006, page (79-89).

²كمال صوشي، مساهمة في دراسة أثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال في المؤسسات الصناعية دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية بالمسيلة-TINDAL-، رسالة ماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري -قسنطينة-، الجزائر، السنة الجامعية (2006/2007)، ص 16.

³بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مرجع سابق، ص 43.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

3_3 نظرية بورتر ولولر Porter et Lawler: طبقا لهذه النظرية فإن الرضا لا يعتبر محددا مباشرا للأداء، أو حتى محددا للجهد المبذول في العمل، وإنما تأثيره يقتصر على قيمة ومنفعة العوائد المتوقعة، لذلك فإن الإشباع الذي تحققه عوائد معينة والرضا الناتج عنها يكون محصلة واقع الخبرات السابقة للمورد البشري، فتقييمه لقيمة العوائد يكون بناء على خبراته السابقة.¹

4_ نظريات تفاعلية Les théories interactionnistes: تؤكد هذه الأخيرة على علاقة التفاعل بين المورد البشري والبيئة التي يعيش فيها، وأهم روادها لوين ونوتين Lewin et Nuttin.

4_1 نظرية المجال Lewin: وفق ما يراه لوين فإن المورد البشري يعيش وسط حقل يتوفر على مثيرات تختلف مستويات جاذبيتها بالنسبة له، مع الأخذ بعين الاعتبار شكل توزيع الاختيارات المتاحة وإمكانية الأخذ بها من عدمه، حيث وفق هذه المعادلة يتحدد السلوك الذي سيتبناه الفرد.²

4_2 نظرية نوتين (1991) Le modèle de Joseph Nuttin: يشير Nuttin إلى الحوافز على أنها الجانب الديناميكي والموجهة للسلوك، فبالنسبة له الحوافز تظهر عندما يكون المورد البشري في حالة توتر ويتخيل وضعاً مستقبلياً أكثر إرضاءً من الوضع الحالي، يسمى هذا النهج التفاعلي لأنه يعتمد على السلوكيات وكذا التفاعلات بين المورد البشري وبيئته، فالعلاقة بين التنظيم والبيئة مستمرة، لذلك فالحاجات لا يتم وضعها في شكل قوائم وإنما يظهر معناها في إطار العلاقة بين المورد البشري وبيئته، Nuttin تحدث عن مجموعة من الحوافز المسؤولة عن تعديل السلوك، بالنسبة له الأهداف والمشاريع المشتركة يتم تطويرها تدريجياً أثناء العمل، فالمورد البشري يبدأ

¹ عمر سرار، أثر الرضا عن العمل على أداء العاملين دراسة ميدانية في وحدة الصمامات والمضخات بالبرواقية _ ولاية المدية، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، العدد 1، المجلد 04، 2010، ص 5.

² كمال صوشي، مساهمة في دراسة أثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال في المؤسسات الصناعية دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية بالمسيلة-TINDAL-، مرجع سابق، ص 16.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

بالحاجة التي ستولد حافزا لتحقيق الهدف إعتماذاً على النتائج، وفق نوتين المتعة السببية هي مصدر التحفيز فمشاركة المورد البشري في إحداث التغيير سواء تغيرات ذاتية أو خارجية ينتج عنه متعة وبالمقابل يحدث التثبيط عندما تختفي هذه المتعة أو لا تظهر، أو في حالة وجود فجوة بين المشاريع الشخصية والعمل المنجز، لذا تمثل مراعاة المشاريع الشخصية إحدى طرق التحفيز في العمل، يمكن الأخذ بعين الإعتبار ذلك من خلال دمج المشاريع الشخصية ومطالبة المورد البشري بالمشاركة في مبادرات المنظمة والأخذ بزمام المبادرة أو من خلال تمكين المورد البشري من تنفيذ المشاريع بالتوازي، لذلك بعض المنظمات تدعم برامج التنمية البشرية التي يطورها مواردها البشرية، والبعض الآخر يفضل تطوير المشاريع الشخصية وتوفير الوقت والميزانيات لهذا الغرض.¹

تمثل كل من التعويضات والحوافز وسيلة تستخدمها المنظمة لحث المورد البشري على بذل المزيد من الجهد لتحسين الأداء وتحقيق الغايات المسطرة، من خلال توجيه السلوك والتأثير عليه وذلك بمزج أسلوب الثواب والعقاب من أجل تقويم سلوك المورد البشري وخلق بيئة عمل مناسبة فتوفير نظام تعويضات وحوافز عادل سيساهم في تسهيل عملية تقييم أداء الموارد البشرية.

المبحث الخامس: تقييم أداء الموارد البشرية Évaluation de la performance des ressources humaines

تسعى المنظمة جاهدة لمعرفة النقائص، الثغرات والصعوبات التي يعاني منها موردها البشري وذلك من خلال إنشاء نظام تقييم أداء فعال يعمل على تحديد نقاط ضعفهم وقوتهم، ويساعدها في إتخاذ قرارات الترقية في حالة إثبات الجدارة، إن تبني المنظمة نظام تقييم عادل

¹JACQUET Stéphane, Management de la motivation: des théories au système global de la motivation (ou vers un véritable système de la motivation) Comprendre la motivation pour mieux la développer, SCRIBD, 2016, page 17.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

يعتمد على معايير موضوعية وشفافية تامة يساهم في تحقيق رضا المورد البشري وإحساسه بالعدالة نتيجة تقدير مجهداته المبذولة مما ينعكس إيجاباً على زيادة إلتزامه في العمل وقيامه بأعمال تطوعية تخدم مصالح المنظمة.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول تقييم أداء الموارد البشرية Principes

fondamentaux de l'évaluation des PRH

يساهم التقييم الجيد لأداء الموارد البشرية في رفع معنوياته وإحساسه بالعدالة مما يؤثر بالإيجاب على إنتاجيته لذلك تعتمد المنظمة إلى توفير نظام تقييم فعال لقياس أداء موردها البشرية.

1_ تعريف تقييم أداء الموارد البشرية Définition de l'évaluation des PRH: عند تعريف

مصطلح تقييم أداء الموارد البشرية نجد بعض الباحثين لا يفرقون بين مصطلح التقييم (évaluation) ومصطلح التثمين أو التقدير (appréciation) ويعتبرونه مصطلح واحد ومن بينهم Eléonore Marbot¹. بينما البعض الآخر يميل إلى استخدام مصطلح التقدير أو التثمين بدل التقييم خاصة في المراجع الإنجليزية وهو المصطلح الأكثر شيوعاً حالياً، فالتقييم يوحى إلى إمكانية إعطاء قيمة محددة، بينما مفهوم التقدير أو التثمين فهو يفترض بأنه من الصعب إعطاء رقم لأداء مورد بشري ما على مدار السنة لذلك فالمصطلح الأنسب هو appréciation بينما في المراجع العربية نجد المصطلح الأكثر شيوعاً هو تقييم أداء الموارد البشرية². وقد عرفها David Alice وآخرون "أنها عملية تساهم في تسيير المورد البشري وخلق العمل، بطريقة تهدف إلى

¹ BOUTIBA Mokhtaria, Le Système d'appréciation des performances des salaires, Etude de cas : le complexe - GNL2.Z - de Sonatrach, Mémoire de Magister en sciences commerciales, Option Management des Ressources Humaines, Faculté des sciences de gestion, sciences économiques et des sciences commerciales, Université D'Oran, Année Universitaire 2013/2014, page 14.

² سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2004، ص 378.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

تحسين أداء المنظمة من خلال إرساء فهم مشترك ومتبادل للأهداف المراد تحقيقها، وتوجيه المورد البشري الذي يساهم في تحقيقها.¹

وفي نفس السياق يمكن أن نعرفها أيضا «أنها العملية التي يتم من خلالها إصدار الحكم على أداء المورد البشري في الفترة الماضية والحاضرة والتنبؤ بالإحتمالات المستقبلية مع الأخذ بعين الاعتبار بيئة عمله، فتقييم المورد البشري يعتمد على تثمان الأنشطة التي يؤديها خلال مدة زمنية محددة، كما يستند هذا التقييم على معايير واضحة ومقاييس محددة حتى يتمكن المُقيّم من صياغة رأي شامل وموضوعي حول أداء المورد البشري (المُقيّم).² من التعريفين السابقين نستنتج أن تقييم أداء المورد البشري يتعلق:

- _ بمدة زمنية معينة إما تكون سنوية أو فصلية أو شهرية.
- _ يهدف إلى معرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.
- _ معرفة نقاط الضعف لدى المورد البشري لمعالجتها ونقاط القوة لتدعيمها.
- _ تقديم الدعم والتوجيه المناسب.
- _ التقييم يشمل المسار المهني للمُقيّم من خلال مقارنة مدى تطور مهارته وقدراته والتنبؤ بإمكانياته المستقبلية.

ومما سبق يمكن إعطاء تعريف مبسط لتقييم أداء الموارد البشرية على أنه عملية نظامية تهدف من خلالها المنظمة إلى تقييم وتقويم أداء وسلوك المورد البشري في سياق تحقيق أهداف المنظمة وتلبية متطلبات الوظيفة التي يشغلها أو المراد شغلها مستقبلا، ويسمح التقييم بإعطاء

¹BOUDJANA Sara, MESSAID Hasna Amina, L'évaluation de la performance individuelle : Une pratique RH déséquilibrée : entre levier de performance organisationnelle mis en œuvre par le top management et pratique injuste perçue par les collaborateurs d'entreprise, revue des Sciences Commerciales, Vol.19, N°1: Juin 2020, page 13.

²DOUAYRI Khadija, L'évaluation des ressources humaines : méthodes et mise à l'épreuve, Dossiers de Recherches en Economie et Gestion Dossier spécial, N°3, 2016, page 125.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

صورة شاملة وموضوعية عن المورد البشري لتحديد نقاط القوة والضعف لديه، مما يتيح للمنظمة معرفة احتياجاته التدريبية وتحديد المهارات التي تحتاج إلى الدعم والتطوير، كما يساهم التقييم الفعال في تسهيل عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية والمكافآت ووضع نظام تعويضات عادل.

2_ القائمون على عملية تقييم أداء الموارد البشرية Qui se charge de l'évaluation?: يتولى

القائمون على هذه العملية وضع برنامج التقييم وكذا تحديد القائمين على تنفيذه، ويمكن أن يكون المقيمون من داخل المنظمة أو من خارجها، أو الإعتماد على الإثنين معا في نفس الوقت.

2_1 تقييم الرئيس المباشر (المشرف) Évaluation du supérieur hiérarchique immédiat:

عادة ما يتولى عملية تقييم الأداء الرئيس المباشر، وقد أثبتت الدراسات والبحوث أن أكثر من 90% من عمليات تقييم الأداء يقوم بها الرؤساء المباشرين، وذلك بحكم إمتلاكهم الخبرة والتجربة بالإضافة للمعرفة التامة بظروف العمل، وكذا الإتصال والإحتكاك المباشر مع المرؤوسين، مما يجعلهم أكثر دراية بالجهود التي يبذلونها في أداء المهام المطلوبة، ومختلف المشاكل والعقبات التي تواجههم، وبالتالي سهولة تحديد المكافآت التي يستحقونها مما يجعل تقييمهم أكثر مصداقية وموضوعية مقارنة مع تقييم أي جهة أخرى، فتقييم الأداء يعد من جوهر المهام والواجبات التي توكل للرؤساء.¹

2_2 التقييم من طرف المرؤوسين Évaluation des subordonnés: يُقيم المشرف من طرف

الموارد البشرية التي تقع تحت نطاق إشرافه، من خلال الإفصاح عن آرائهم بكل موضوعية دون

¹ زهرة مصطفى، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، السنة الجامعية: 2016 / 2017، ص 45.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

كشف هويتهم، وبناءا عن تلك المعلومات يمكن للمشرف تقييم أدائه، ويهدف هذا الأسلوب إلى تنمية الكفاءات الإدارية للمشرفين؛

3_2 التقييم من طرف النظراء في العمل *Évaluation par les pairs*: في هذه الحالة يستعين المشرف المباشر على العمل ببعض زملائه في العمل ذوي الدراية الكافية بالوظائف التي سيتم تقييمها؛

4_2 التقييم من طرف اللجان *L'évaluation par des comités*: يقوم المشرف المباشر بالإستعانة بثلاثة أو أربعة مشرفين آخرين، من داخل المنظمة، ويسمح هذا الأسلوب على الحصول على آراء متعددة وتبادل وجهات النظر بهدف الوصول إلى تقييم دقيق وموضوعي؛

5_2 التقييم المتعدد المصادر *L'évaluation multi source ou l'évaluation à 360°*: يتم جمع المعلومات عن المورد البشري المراد تقييمه من عدة جهات داخل المنظمة وخارجها (الرؤساء، المرؤوسين، زملاء العمل، العملاء، الزبائن...الخ) ويعتمد هذا الأسلوب على التكنولوجيا الحديثة في التقييم، وعادة يخص المدراء والهدف منه تنمية الكفاءات الإدارية.¹

6_2 التقييم الذاتي *Auto-évaluation*: يتم في هذه الحالة إشراك المورد البشري في تقييم نفسه بنفسه تحت إشراف ومتابعة الرؤساء المباشرين، مما يسمح له بالتفكير بمحتوي مسؤولياته وسلوكياته وكذا النتائج التي حققها، ومن جهة أخرى يحض المشرف بفرصة الإطلاع على وجهة نظر مرؤوسيه إتجاه أدائهم، حتى وإن كان هذا النوع من التقييم يفتقد للموضوعية إلا أنه يشجع

¹ حمودة حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الإقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، السنة الجامعية (2017_2018)، ص ص(107_108).

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

على الحوار والتشاور ويؤدي إلى تحقيق الرضا وينظر إليه على أنه أكثر عدلاً.¹

2_7 التقييم من طرف الزملاء L'évaluation par les collègues: أحيانا تكون معلومات زملاء

العمل عن زملائهم تفوق تلك التي يملكها الرؤساء والمشرفين، وهذا يعود للإتصال الدائم فيما بينهم في مواقع العمل وحكم الزمالة، مما يسهل عليهم ملاحظة جوانب القصور في العمل والانحراف في الأداء الذي قد لا يلاحظه رئيسه في العمل أو إظهار الجهود التي يبذلها الزميل.² فكلما تحصل المورد البشري على تقدير عال من طرف زملائه كلما كان له فرصة في زيادة حظوظه في الترقية، وإمكانية حصوله على منصب ذات طابع قيادي كمساعد المدير.³ إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من السلبيات ويعود ذلك إلى إستعمال الزملاء منطق العاطفة في التقييم بدل الموضوعية، فقد يكون هناك مبالغة في الثناء نتيجة للعلاقات الجيدة فيما بينهم أو العكس التقليل من القيمة نتيجة المنافسة الحادة فيما بينهم على منصب ما أو الترقية.

3_أنواع تقييم أداء الموارد البشرية Les différents modes d'évaluation des PRH:

3_1 تقييم الأداء L'évaluation du rendement: يتم قياس أداء المورد البشري من خلال

قياس النتائج المتحصل عليها سواء من حيث الكمية أو النوعية، ويكون عادة مرتبط بأهداف عمل محددة مسبقا والمسجلة في برنامج العمل الفردي ويخضع للمعايير ومؤشرات معروفة؛

3_2 تقييم الكفاءات L'évaluation des compétences: يتم من خلالها تقييم الطريقة التي يؤدي

بها المورد البشري المهام المتعلقة بوظيفته، كما تُعرف على أنها "معرفة عملية موثقة"، وبالتالي

¹ André Petit, *Gérer la performance des ressources humaines : état des connaissances*, cours gestion des ressources humaines, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, Canada, 2012, page 41.

² مصطفى، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 45.

³ إسماعيل على بسيوني، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، القاهرة، جامعة الأزهر، 2008، ص 277.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

هناك تناقض مع المؤهلات التي تشير إلى المعرفة الأكاديمية العامة أو المتخصصة، ويترتب على ذلك تقييم المعرفة المتعلقة بالنشاط الممارس، والمعرفة التي تثبت الإتقان المهني للنشاط الممارس، والمعرفة التي تبرر المهارات اللازمة لشغل منصب ما من حيث السلوك والقدرات؛

3_3 تقييم الإمكانيات L'évaluation du potentiel: عبارة عن أداة أو تقنية تسمح بتقييم مهارات المورد البشري الذي يشغل وظيفة ذات تعقيد أو وظيفة مماثلة لها أو أكثر أهمية منها، مما يسمح لنا بتسليط الضوء على القدرة الكامنة على التكيف مع وضعية مهنية جديدة.¹

المطلب الثاني: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية ومفاتيح نجاحه Les étapes d'évaluation des PRH et ces clés du succès

تمر عملية تقييم أداء الموارد البشرية بمجموعة من الخطوات المتسلسلة والمرتبطة في ما بينها، تسمح هذه العملية بالتعرف على النواقص التي يعاني منها المورد البشري والعمل على معالجتها من جهة، ومكافأته على النتائج الإيجابية من جهة أخرى لتشجيعه على بذل المزيد من المجهودات.

1_ خطوات تقييم أداء الموارد البشرية Les étapes d'évaluation des PRH:

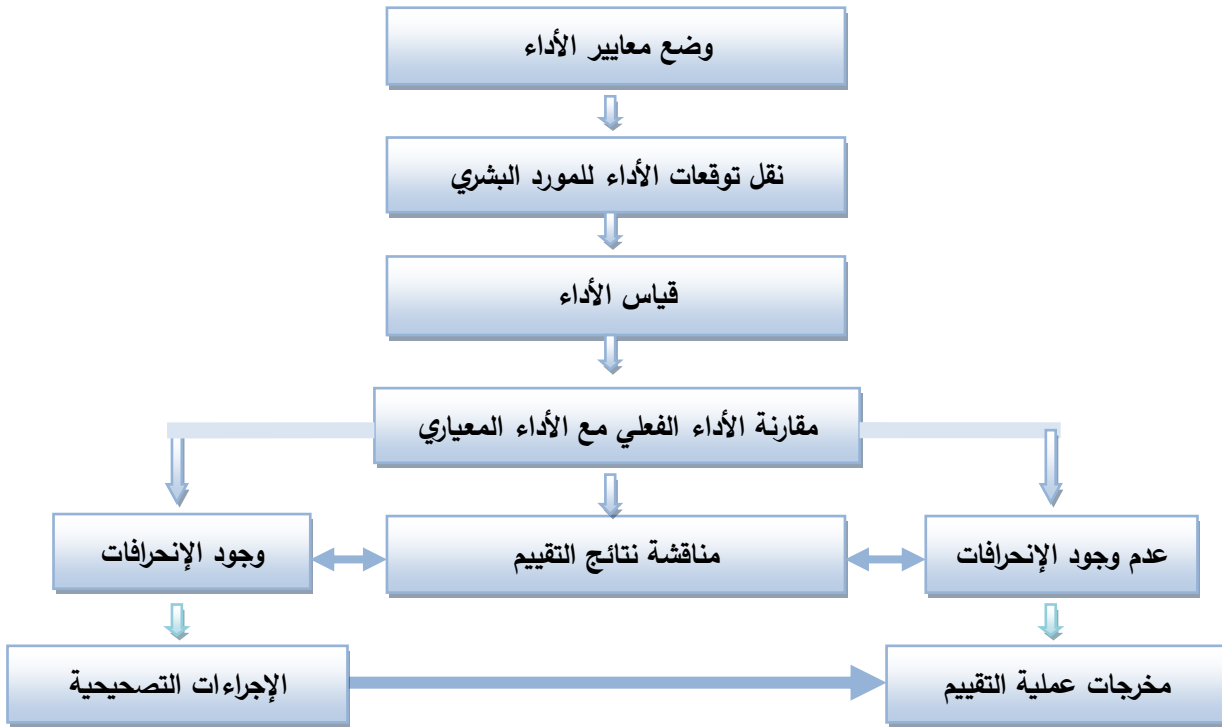
تعتبر عملية تقييم الأداء معقدة، وتأثر فيها العديد من العوامل والقوى، لذلك تستلزم التخطيط الجيد ووضع مجموعة من الخطوات المتسلسلة، بالرغم أنه ليس هناك تقسيم موحد لهذه الخطوات وهناك إختلاف بين الباحثين في تقسيم مراحل هذه العملية إلا أن أغلبية التقسيمات تحتوي تقريبا على نفس الخطوات والعناصر والهدف العام، مهما اختلف النموذج المعتمد خلال عملية التقييم.²

¹BOUSSAFEL Tayeb, Système d'évaluation des ressources humaines : le cas de SONEGAS, Les cahiers du CRASC, N°2, 2001, page (34-35).

² إبراهيم درة عبد الباري، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص ص(266_267).

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

الشكل رقم (11): خطوات تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، مرجع سابق، ص ص (18_20).

أول خطوة يتم وضعها في عملية التقييم هي تحديد معايير الأداء ومن ثم توضيح توقعات الأداء التي تأمل المنظمة من المورد البشري إنجازها في أكمل وجه ليتم فيما بعد قياسها ومقارنتها بالأداء المعياري وتبليغ المورد البشري بنتائج تقييمه ويمكن أن نشهد حالتين: حالة الإيجاب وهي الحالة التي تتوافق فيها النتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة أو تكون أفضل منها وهنا نكون أمام إجراءات مكافأة المورد البشري على إنجازاته، أما في حالة السالب أي وجود إنحرافات في الأداء في هذه الحالة على المنظمة التدخل لتصحيح الوضعية، لمعالجة القصور والبحث عن أسباب الفشل وفي بعض الأحيان إصدار العقوبات إن إقتضى الأمر ذلك.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

1_1 وضع معايير الأداء: Établissement des critères de performance: يمثل المعيار أداة

قياس كمي أو سلوكي أو وصفي، يوضع لقياس مستوى أداء المورد البشري في العمل من أجل الحكم عليه، فهو يعبر عن المستويات المستهدفة من الأداء، وهناك ثلاثة أنواع من المعايير (معايير مخرجات (نواتج) الأداء، المعايير السلوكية، معايير الصفات الشخصية).¹

1_1_1 معايير نواتج الأداء Critères de rendement: تتمثل في جهود المورد البشري التي

تترجم إلى نتائج، وتمثل هذه الأخيرة المحصلة النهائية للأداء من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها، من حيث الكم والجودة والزمن والعائد والتكلفة، حيث تمثل الأهداف المطلوب تحقيقها.²

2_1_1 المعايير السلوكية Critères de comportement: عند تقييم سلوك المورد البشري يتم

التطرق إلى العادات والتصرفات التي يتحلى بها أثناء أداء عمله، والتي تسمح بقياس سلوكه (الالتزام بمواعيد العمل، معالجة شكاوي الزبائن، التعاون مع الزملاء، الالتزام بالقواعد وتعليمات السلامة المهنية، التعامل مع الزبائن، المحافظة على أموال المنظمة وقيادة المرؤوسين... الخ)؛

3_1_1 معايير الصفات الشخصية Critères des traits de personnalité: يقصد به المزايا

الإيجابية التي يتصف بها المورد البشري أثناء تأدية مهامه المتصلة بوظيفته وهي معايير لا تصف الأداء وإنما هي تصف صفات المورد البشري القائم بالأداء ومن بينها سرعة الفهم، الانتباه، الدافعية في العمل، المبادرة والإبتكار، الصدق والأمانة... الخ.³

¹ منصور محمد إسماعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، صنعاء، دار الكتاب الجامعي، 2012، ص 292.

² عبد الرزاق حواس، كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (الأهمية والنتائج) _ دراسة ميدانية _، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 6، العدد 2، 2021، ص 473.

³ خالد رجم، رشيد مناصرية، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية حاسي مسعود، مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 1، 2018، ص 416.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

1_2 نقل توقعات الأداء للمورد البشري Transférer les attentes de performance: تهدف

هذه الخطوة إلى إيصال وتوضيح المسؤوليات والأهداف الرئيسية للمورد البشري وكذا شرح أهمية عناصر الأداء وتحديد أعماله وذلك بغية خلق الوعي لديه فيما يتعلق بكيفية تقييم الأداء وخلق جو من التفاهم المتبادل بين أطراف عملية التقييم؛

1_3 قياس الأداء Évaluer les performances: يتم في هذه الخطوة جمع المعلومات حول

الأداء الفعلي للمورد البشري بطرق عدة ومتنوعة مثل (الملاحظة، التقارير الشفهية أو المكتوبة، التقارير الإحصائية...الخ) وذلك بهدف جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات بغية إرساء الموضوعية والشفافية في عملية التقييم.¹

1_4 مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري Comparer les résultats effectifs avec les

normes de performance: لها أهمية كبرى في الكشف عن الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري، وتسمح هذه الخطوة في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للمورد البشري؛

1_5 مناقشة نتائج التقييم Discuter des résultats de l'évaluation: لا يكفي أن يعرف المورد

البشري نتائج تقييمه، بل يجب أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بين المقيم والمقيم لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد يغفل عنها المورد البشري أثناء أداء مهامه خاصة الجوانب السلبية منها، كما تساهم المناقشة في تخفيف حدة تأثير النتائج في حالة الأداء السلبي وتساهم في تقبل المورد البشري لنتائج التقييم من خلال توضيح نقاط ضعفه وتسلط الضوء على الأخطاء والعيوب وإرشاده وتزويده بالنصائح وكيفية التصحيح، بالإضافة إلى ذلك فإن عملية

¹ موسى عبد الناصر، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 4، العدد 6، 2004، ص 58.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

مناقشة النتائج تجعل المشرفين على عملية التقييم يتحلون بالمصادقية والشفافية في عملية التقييم لتجنب الإحراج أثناء عملية مناقشة النتائج مع المرؤوسين.¹

1_6 الإجراءات التصحيحية Les mesures correctives: بعد تحليل النتائج يتم تحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة إنحرافات الأداء وهو يعتمد بشكل أساسي على أهمية المؤشرات المستخدمة.² وذلك من خلال تحليل الإنحرافات بكافة أبعادها للوصول للأسباب الرئيسية والفعلية وراء وجودها، بغية تصحيحها ومعالجتها.³

1_7 مخرجات عملية تقييم الموارد البشرية Les résultats du processus d'évaluation: من خلال تحليل الأنشطة المختلفة لوظيفة إدارة الموارد البشرية، مثل التدريب، التعويضات، تقييم الأداء والتوظيف، الاختيار والتعيين... الخ، تبين لنا أن تقييم الأداء يشكل النشاط المحوري لهذه الوظيفة، ليس فقط لأنه يسلط الضوء على نتائج وجهود المورد البشري التي يبذلها من أجل رفع مستوى الإنتاجية وإنما كونه يؤثر على كفاءة الوظيفة بأكملها.⁴ ويظهر الشكل أدناه أهم مخرجات عملية التقييم التي سيكون لها في المستقبل تأثيرا كبيرا على المسار الوظيفي للمورد البشري إما بالإيجاب أو السلب، لذلك على هذا الأخير اغتنام هذه العملية لإبراز قدراته ومهاراته من أجل تحقيق طموحاته وأهدافه المهنية ويمكن تلخيص هذه المخرجات على النحو التالي :

¹ بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، مرجع سابق، ص 20.

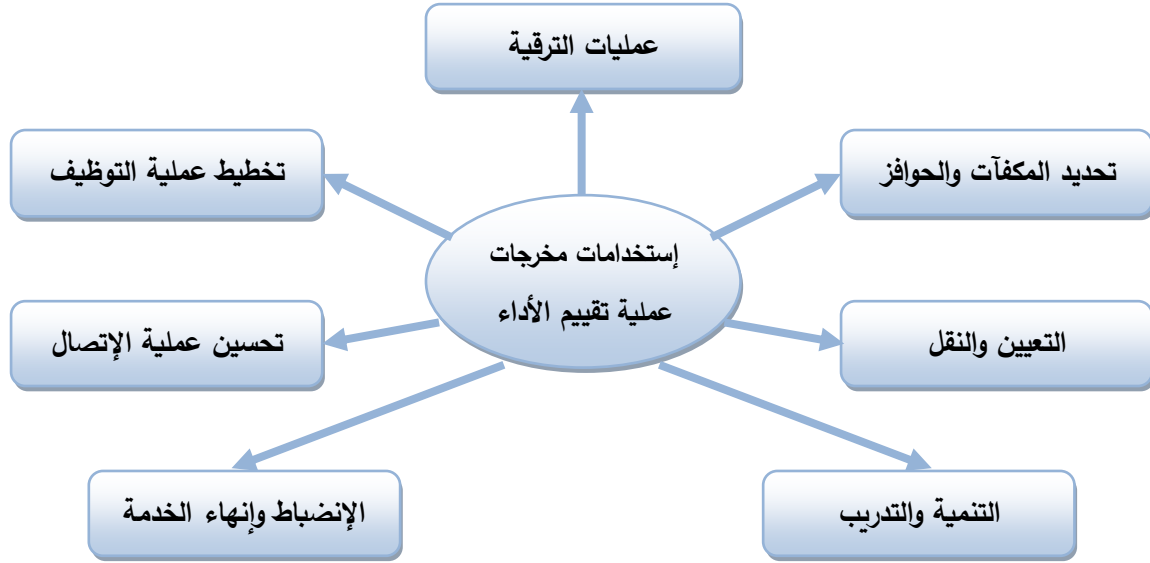
² DOUAYRI, L'évaluation des ressources humaines: méthodes et mise à l'épreuve, Op-Cit, page 132.

³ عبد الناصر، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مرجع سابق، ص 59.

⁴ MEZHOUDA Abdelmalik, HORRI Amar, L'évaluation de la performance des ressources humaines: Un levier de la compétitivité de l'entreprise Human resources appraisal: Lever of corporate competitiveness, Revue Administration et Développement Pour les Recherches et les études, Volume 11, N°01, 2022, page 803.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

الشكل رقم (12): مخرجات عملية تقييم الموارد البشرية



المصدر: خالد رجم وآخرون، تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الإقتصادية: حالة فرع توزيع الكهرباء والغاز بورقلة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 7، العدد 2، 2018، ص 13.

يمثل تطوير المورد البشري أحد الأصول الأساسية لنجاح أي منظمة، وتساهم عملية التقييم بقدر كبير في تحقيق أهدافها، من خلال إتخاذ القرارات المناسبة مما يتعلق بفرص الترقية، التخطيط المتعاقب، التدريب والتعويضات... الخ، ويتيح هذا الأخير قياس تقدم المورد البشري فيما يتعلق بتحقيق أهدافه وتوقعات رئيسه ومواءمتها مع الأهداف العامة للمنظمة، غالباً ما يتم التقييم في شكل إجتماع فردي، وعادة ما تنتهج المنظمة التقييم السنوي، إلا أنه على المدراء والمشرفين إخضاع المورد البشري للتقييم عدة مرات خلال السنة لضمان فعالية تقييم الأداء.¹

1_7_1 التعيين والنقل Nomination et Mutation: تعتبر نتائج التقييم معياراً ذات أهمية للحكم على نجاح عملية إختيار وتعيين المورد البشري وأحقته في الوظيفة ومدى ملائمتها مع

¹Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie textile du Québec (CSMO), **Evaluation des Emplois**, Québec, Bibliothèque virtuelle csmotextile.qc.ca, 2020, page 7.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

قدراته وكفاءاته، وكما تظهر لنا عملية التقييم إمكانيات نقل الموظف إلى وظيفة أخرى إما تجنباً للصعوبات التي يعانيها في وظيفته الحالية، أو نقله إلى وظيفة ذات مستوى أعلى تتناسب مع قدراته نتيجة النتائج الإيجابية التي حققها.¹

2_7_1 الترقية Promotion : تظهر نتائج عملية التقييم مدى كفاءة المورد البشري لترقيته لمنصب أعلى وهذا ما يجعل التقييم عاملاً محفزاً لمضاعفة الجهود من أجل الحصول على الترقية ومن جهة أخرى في حالة عدم تحقيق النتائج المرجوة يمكن للمورد البشري أن يتعرض لإنزال إلى منصب أدنى؛

3_7_1 التنمية والتدريب Développement et coaching : يسمح التقييم بالتعرف على النقائص والصعوبات التي يعاني منها المورد البشري في العمل مما يسمح بتحديد الإحتياجات التدريبية بغية تطوير أدائه؛

4_7_1 تحديد التعويضات والحوافز La rémunération et la motivation : يسمح لنا التقييم الجيد في وضع نظام تعويضات عادل وتحفيز المورد البشري على بذل المزيد من المجهودات لتحقيق أهداف المنظمة؛

5_7_1 تخطيط عملية التوظيف Planification du processus de recrutement : يساهم التقييم في الكشف عن النقائص الموجودة على مستوى بعض الوظائف، مما يسهل عملية تحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية؛

6_7_1 الانضباط وإنهاء الخدمة Discipline et cessation de service : مثلما يساهم التقييم في ترقية المورد البشري إلى مناصب عليا يمكن أن يؤثر بطريقة عكسية في حالة الأداء السلبي فيتحصل المورد البشري على إنذار، أو إنزال إلى منصب أدنى أو إنزال في الدرجة، وقد يصل

¹ مهدي حسن روزفلت، إدارة الأفراد، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص 194.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

الأمر إلى اللجوء إلى حالة الإقصاء؛

7_7_1 تحسين عملية الإتصال Amélioration du processus de communication: يساهم

التقييم في منح مساحة لتواصل بين المشرف والمرؤوسين، ومناقشة نقاط الضعف والقوة والعمل على معالجة النقائص من خلال التغذية العكسية.¹

2_ المفاتيح السبعة لنجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية Les sept clés de succès de

l'évaluation: تقييم الأداء عبارة عن عملية تحليلية كمية ونوعية لأداء المورد البشري، وينبغي أن يعبر هذا النشاط عن وقت مميز يتم فيه إعادة النظر والوقوف لتقييم وتقدير الأداء الذي حققه المورد البشري طوال العام، وفي حالة التسيير المثالي وتوفر مورد بشري مثالي تخصص 15 دقيقة له، ويتم تهنئة المورد البشري قبل عرض التوقعات المطلوبة منه للعام المقبل، لكن هذا السيناريو صعب تطبيقه في الواقع على أغلبية الموارد البشرية للمنظمة، ففي بعض الأحيان يمكن أن تصبح عملية تقييم الأداء مصدر للتوتر والقلق بالنسبة للمقيّم والمقيم في آن واحد، فالإنتقاد وإصدار الحكم ليس بالأمر السهل على أحد، ولإنجاح هذا النشاط يجب توفير مجموعة من العناصر المهمة.² وقد حددت Sylvie Guerrero سبعة مفاتيح لنجاح عملية تقييم الموارد البشرية وربتها على النحو التالي:

1_2 مساهمة المشرف في عملية التقييم (المُقيم) La contribution du superviseur à la

procédure d'évaluation: للمُقيم دورا حاسما في عملية التقييم وذلك من خلال التحلي بالصرامة وإعطاء رأيه بكل صراحة وصدق والقدرة على التوجيه والتمتع بمهارة الإستدلال والتحليل

¹ رجم وآخرون، تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الاقتصادية: حالة فرع توزيع الكهرباء والغاز بورقلة، مرجع سابق، ص 13.

²DODIER Dominique, Évaluation du rendement: Une occasion d'évaluer la performance ou la contre- performance, Vecteur Environnement, 2015, page 58.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

الجيد، وكذا القدرة على إدارة الصراعات المحتملة بشكل فعال، والإعتماد على الموضوعية في التقييم والإبتعاد عن الصراعات الشخصية؛

2_2 تدريب وتحضير المُقيّم La préparation de l'évaluateur: يجب أن يتلقى المُقيّم تدريباً مناسباً ويكون على أتم الإستعداد قبل تنفيذ عملية التقييم وأن يتمتع بالقدرة على التعبير بكل شفافية وصراحة وإملاك الحجة والإقناع والقدرة على الموازنة بين نقاط القوة والضعف في تقييمه؛

3_2 إشراك المُقيّم (المورد البشري) وتهيئته قبل عملية التقييم Impliquer et préparer l'individu avant le processus d'évaluation: يجب أن يكون المورد البشري مستعداً لتلقي التوجيهات والتعليقات التي لا تتوافق مع توقعاته وتقبل الملاحظات السلبية والتعامل مع الموضوع بصورة بناءة، بالإضافة إلى القدرة على التعبير عن نفسه وآرائه وإهتماماته والإستفادة من عملية التقييم لتطوير نفسه؛

4_2 التأثير الفعلي على المسار المهني للمُقيّم (المورد البشري) L'impact réel sur le parcours professionnel de l'évalué: يجب أن يكون هناك ربط واضح بين عملية التقييم وممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى، مثل الترقية، زيادة الرواتب، التدريب، تحديد الأهداف، تطوير المهارات وذلك من خلال ربط نتائج التقييم بالقرارات التي تؤثر على المسار الوظيفي للمورد البشري؛

5_2 الإقتداء بالتسلسل الهرمي على مستوى جميع المستويات في المنظمة Le suivi de l'hierarchie à tous les niveaux de l'organisation: أن يكون التسلسل الهرمي في المنظمة قدوة ومثلاً فيما يتعلق بدقة التقييم وأهميته مما يساهم في تعزيز أهمية وصرامة عملية التقييم في ثقافة المنظمة؛

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

2_6 معايير تقييم واضحة ومعروفة لدى الجميع Des critères d'évaluation clairs et connus de tous

يجب أن تكون معايير التقييم صريحة ومعروفة لدى جميع أعضاء المنظمة، وتتميز بالوضوح والقابلية للقياس والتفسير وذلك لتجنب التحيز وإزدواجية التفسير؛

2_7 المتابعة المنتظمة لمنصب العمل La surveillance régulière du poste de travail : لا

يجب أن تكون عملية التقييم هي المتنفس الوحيد للتعبير عن الأهداف والنتائج التي حققها المُقيّمين (المورد البشري)، وإنما يجب تقديم المرافقة والتوجيه المنتظم في أماكن العمل وتبادل الملاحظات ومناقشة الأهداف والتطورات بشكل منتظم وخلال فترات محددة.¹

المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية Les méthodes d'évaluation des PRH

إن إختيار طريقة من طرق التقييم تسمح لنا بوصف إمكانات المورد البشري، بالإضافة إلى التنبؤ الدقيق بالسلوك الفردي في مواقف عمل معينة، وتتميز هذه الأخيرة بكونها عملية معقدة.² يتم من خلالها شرح الأسلوب المعتمد في تقييم المورد البشري وتشير الأبحاث في مجال تسيير الموارد البشرية إلى وجود عدة طرق للتقييم ويمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين (تقليدية وحديثة).³

1_ الطرق التقليدية Les méthodes d'évaluation traditionnelles: سلم التدرج البياني، قوائم

الإختيار، الوقائع الحرجة، التقرير التحريري، التوزيع الإجباري، مراقبة الترتيب أسلوب المقارنة، إختبارات الأداء، أسلوب المقابلة، ... الخ؛

¹GURREDO Sylvie, *Les Outils des RH, les savoir –faire essentiels en GRH*, 2 édition, Paris, Dunod, 2009, page 128.

²LÉVY-LEBOYER Claude, *Évaluation du personnel Quels objectifs ? Quelles méthodes ?*, 7^e édition, Paris, Eyrolles Éditions d'Organisation, 2011, page 19.

³ نعيمة يحيى، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية مداخل لإدارة الموارد البشرية، تخصص إقتصاد النقل والخدمات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر _باتنة_، 2018، ص35.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

2_ الطرق الحديثة Les méthodes d'évaluation modernes: الإدارة بالأهداف، أسلوب

الإختيار الإجباري، معايير التدرج السلوكي، الملاحظة السلوكية، مراكز التقييم... الخ؛ كما يمكن أن نجد طرق موضوعية في تقييم أداء المورد البشري كأسلوب كمية الأداء، نوعية الأداء، أسلوب كمية ونوعية الأداء... الخ.¹

أما Lemaitre فقد قسم طرق تقييم أداء المورد البشري عام 2007 إلى ثلاثة مجموعات أساسية نستعرضها على النحو التالي:

1_ الطرق المقارنة أو المعيارية les approches comparatives ou normatives: تستند إلى

فرضية أن أداء المورد البشري يمكن قياسه باستخدام معيار واحد وهو الأداء العام وهناك ثلاثة أساليب لتطبيقه: طريقة الترتيب وهي الترتيب البسيط، الترتيب التعاقبي الذي يصنف المورد البشري من الأفضل إلى الأسوأ وفقاً لأدائه العام، بالإضافة إلى طريقة المقارنة الزوجية أو الثنائية، وأخيراً نجد طريقة التوزيع الإجباري التي تدمج عدة عوامل وتكون فيها نتائج التقييم على شكل منحى التوزيع الطبيعي؛

2_ الطرق السلوكية les approches Comportementales: ترتكز هذه الطريقة على التقييم وفقاً

لمعايير سلوكية وطرق عمل محددة مسبقاً وأهمها: التقييم الوصفي الذي يسجل فيه المُقيّم نقاط القوة والضعف التي يملكها المورد البشري ويقترح طرق تدعيمها، طريقة الوقائع الحرجة التي تركز على تسجيل الحوادث الأكثر أو الأقل تأثيراً على نجاح أو فشل المورد البشري، بالإضافة إلى طرق نموذجية أخرى طريقة مقاييس التوقع السلوكي (BARS) وتسمى أيضاً طريقة السلوكيات المتوقعة وهي محصلة لدمج طريقة التدرج البياني وطريقة الحوادث الحرجة، وطريقة الملاحظة السلوكية

¹ مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، الطبعة الأولى، عمان، دار المنهاج للنشر والتوزيع، 2013، ص ص(126_127).

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

(BOS) حيث طور هذا المقياس للقضاء على عيوب طريقة BARS ويعمل على ملاحظة سلوك المورد البشري وترتيبه على خمسة أوزان بدلا من وزن واحد؛

3_ الطرق المبنية على الإنتاج Les approches axées sur la production: تركّز هذه الطريقة على نتائج الأداء بشكل أساسي ومن أهمها: طريقة الإدارة بالأهداف (GPO) التي تبنى على تحديد أهداف قابلة للقياس والمدة الزمنية المناسبة لتحقيقها، ومقارنة المستوى المحقق بالمستوى المتوقع تحقيقه، ومن ثم وضع أهداف جديدة، كما نجد أيضا طريقة المؤشرات المباشرة التي تسمح بقياس الأداء بالإعتماد على معايير موضوعية مثل الإنتاجية والغياب، بالإضافة إلى طريقة سجلات أو ملفات الإنجازات التي تسمح للمورد البشري بوصف إنجازاته المهنية وتقييمها من قبل مشرفه في وقت لاحق.¹

وقد إختارنا في دراستنا ثلاثة طرق لتقييم أداء المورد البشري وعرضها من خلال تناول إيجابيات وسلبيات كل طريقة.

1_ طريقة التقييم المتعدد المصادر (360°) أو تقييم التغذية الراجعة L'évaluation à 360° ou Le feedback à 360°: أستعملت لأول مرة هذه الطريقة في تقييم المدراء والمسيرين، وبعدها إنتشرت لتطبق على جميع الموارد البشرية في المنظمة وتزايد إستعمالها بشكل ملحوظ في قطاع التكنولوجيا الرقمية وأستعملت كوسيلة لتطوير فرق العمل وتشجيعهم على التعاون.² حيث تتيح هذه الطريقة الحصول على تقييمات مختلفة ومن مصادر متعددة (الرئيس المباشر، المرؤوسين،

¹ TASKIN Laurent et autres, **Evaluation de la performance: Rapport théorique**, UCL - Chaire labo RH - Rapport de recherche, Vol 2, N° 2, 2013, page (10-11).

²Javelo, **Le feedback à 360°**, david@javelo.io, 2022, page 3.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

العملاء، الزملاء، المورد البشري نفسه، الزبائن...الخ) بدلا من الإعتماد على مصدر واحد.¹ يأخذ تقييم 360° شكل إستبيان يتم تعبئته من طرف المقيمين (المحيطين بالمقيم)، والمبدأ هو مقارنة الأجوبة بالتصورات والتوقعات المختلفة، تسمح هذه الطريقة بتلقي المقيم "تغذية راجعة" حول أدائه، بشكل مجهول ومن الجهات الفاعلة الرئيسية التي يعمل معها، ويمكن تلخيص هذه العملية في أربعة خطوات:

1_1 تصميم الإجراءات Conception de procédure: في هذه الخطوة يتم تصميم شبكة التقييم، إختيار وتوثيق المعايير التي ستستعمل في التقييم، تحديد مقاييس التقييم المستخدمة، وإختيار المقيمين (المحكمين) وفي بعض الأحيان إختيار البرنامج (logiciel) المناسب لتنفيذ عملية التقييم؛

2_1 جمع التقييمات Collecte des évaluations: جمع تقييمات المشاركين في عملية التقييم مع التأكيد على سريتها وأن تكون مجهولة المصدر لضمان المصداقية والشفافية؛

3_1 التغذية الراجعة Restitution de l'évaluation à l'évalué: إحدى المشكلات التي تواجه تقييم 360° لا تكمن في التقييم نفسه ولكن بالأحرى المشكل يكمن في كيفية تقديم النتائج للمقيم، فتقديم نتائج التقييم يشكل تحديا مهما، حيث يتلقى المقيم ملخص لجميع التقييمات وخاصة في حالة إستخدام المنظمة برنامجا للحصول على تقييمات محوسبة، وباعتبار أن وجهة نظر الزملاء لعملية التقييم تختلف عن العملاء والرؤساء لذلك يستوجب تقديم تقييم مختلف لكل فئة وذلك لتفادي التفاعلات السلبية؛

4_1 المتابعة Le Suivi: تواجه المنظمة صعوبة ضمان أن هذا التقييم يحقق التأثير المطلوب في تحسين العلاقات والمهارات السلوكية للمقيم، ومدى مسؤولية المنظمة في توفير التدريب والدعم

¹ نورة ديب، تقييم أداء العنصر البشري: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 4، العدد 1، 2014، ص 249.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

المناسب لتحسين مهاراته أو ترك المُقيّم لإتخاذ الخطوات اللازمة لتحقيق التحسينات المطلوبة بنفسه.¹

تقييم 360° هو نوع من تقييم الأداء يشمل جمع آراء متعددة الأطراف (الزملاء، المدراء المباشرين، المرؤوسين وحتى العملاء والزبائن...الخ) حول أداء المورد البشري وتقديم تعليقاتهم وتقييماتهم من مختلف الزوايا وإعطاء رؤية شاملة عن أدائه، وتستخدم هذه العملية لقياس قدرات ومهارات المُقيّم وصفاته مثل القيادة، التواصل، العمل الجماعي، التحليل، الابتكار، الإستجابة للتغيير، التفكير الإستراتيجي، والتنظيم...الخ، وتعد عملية التقييم 360° أداة قوية لتحسين الأداء الفردي وتعزيز التواصل وتدعيم ثقافة التعلم المستمر في بيئة العمل.

1_1 إيجابيات التغذية الراجعة بزاوية 360 درجة Les avantages du feedback 360°:

- _ تقدم صورة شاملة لأداء المورد البشري من خلال وجهات نظر متعددة (الشفافية والموضوعية)؛
- _ تساعد على وضع خطط عمل محددة بناء على إحتياجات واضحة؛
- _ تزيد من موثوقية النتائج والتغذية الراجعة.²
- _ إطار مرجعي ملموس لبدء التقييم الذاتي؛
- _ عملية تشجيعية للموارد البشرية كونهم مُقيّمين ومُقيمين في نفس الوقت (عمل تعاوني).³

2_1 سلبيات التغذية الراجعة بزاوية 360 درجة Les inconvénients du feedback 360°:

- _ تتطلب التنسيق والوقت أثناء جمع البيانات؛
- _ يشعر العديد من المسؤولين بالإنزعاج من فكرة أن يتم تقييمهم من قبل مرؤوسيهم يعتبرون

¹BEGIN Lucie, VENIARD Antoine, L'évaluation à 360°: le rôle du feedback par les pairs comme outil de développement des compétences comportementales des futurs managers, Revue Management & Avenir, Vol 4, N° 62, 2013, page (36-37).

²Fédération des établissements d'enseignement privés, Evaluation de rendement : Guide évaluation de la performance de la direction générale, Montréal, Normandin beaudry, 2020, page 7.

³Javelo, Le feedback à 360°, Op-Cit, page 18.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

التقييم من الأسفل إلى الأعلى إنتهاكًا للتسلسل الهرمي؛

_ لا يزال تقييم 360° معرضًا للجوانب الشخصية وتأثير الرغبة الإجتماعية والتأثيرات السياسية.¹

2_ التقييم الذاتي L'auto-évaluation: تلجأ بعض المنظمات في عملية التقييم إلى الطلب من

موردها البشري إجراء تقييم ذاتي لأدائهم من خلال ملأ نموذج تقييم ويكون ذلك قبل التقييم السنوي،

يقدم فيها حوصلة إنجازاته خلال العام ومقارنتها بالأهداف المحددة، مع توضيح العوامل والعقبات

التي تعرقل تحقيقها والسلوكيات التي إعتدها، وتتيح هذه التقنية مقارنة تقييم المشرف بالتقييم

الذاتي للمورد البشري الذي أعده.²

2_1 الإيجابيات :Avantages

_ يأخذ بعين الاعتبار رأي المورد البشري؛

_ يعزز التفكير الموضوعي لدى المورد البشري حول أدائه؛

_ يتيح الفرصة لتقديم توضيحات حول أدائه إذا لزم الأمر؛

_ تشجيع المناقشة بين لجنة التقييم والمورد البشري المقيم؛

2_2 السلبيات :Désavantages

_ قد يُنظر لتقييم الذاتي بشكل سلبي في حالة إذا لم يكن له أي تأثير على التقييم النهائي؛

_ تعتمد جودته كليًا على رغبة المورد البشري وحسن نيته في المشاركة في هذه العملية.³

3_ طريقة الإدارة بالأهداف (GPO) La méthode de gestion par objectifs: تقوم هذه

الطريقة على تحديد أهداف واضحة تكون قابلة للتحقيق والقياس، وذلك بإشراك الموارد البشرية

¹Fédération des établissements d'enseignement privés, **Evaluation de rendement : Guide évaluation de la performance de la direction générale**, Op-Cit, page 7.

²Liaisons-sociales expert, **L'évaluation des salaires: Quels enjeux ? Quelle méthode choisir ? Comment la mettre en place**, Paris, Wolters Kluwer, 2021, page 44.

³Fédération des établissements d'enseignement privés, **Evaluation de rendement : Guide évaluation de la performance de la direction générale**, Op-Cit, page 8.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

رؤساء ومرووسين، وهي مناسبة بشكل خاص في تقييم المدراء أو المسيرين، تقوم على مبدأ أساسي وهو مكافأة الموارد البشرية وفقاً لإنجازاتهم ومدى توافق هذه الإنجازات مع الأهداف المحددة مسبقاً وتشكل تقنية تحفيزية لهم من خلال إشراكهم في تحديد الأهداف، وتطبق على العموم في ما يخص تقييم النتائج أو الإنتاج، وتتكون من أربعة خطوات رئيسية وهي:

- _ تحديد الأهداف التي سيتعين على المورد البشري تحقيقها مع رؤسائهم في التسلسل الهرمي (النتائج المستهدفة، الوسائل والأنشطة التي تحقق هذه النتائج)؛
- _ تحديد جدول زمني لتحقيق الأهداف الموضوعة؛
- _ مقارنة النتائج المحققة بالأهداف الموضوعة مسبقاً (تحليل الفجوات المحتملة، تشخيص أسباب الانحراف، وتحديد الإجراءات والخطط التصحيحية)؛
- _ وضع أهداف جديدة وتحديد الإجراءات التي تساعد على تذليل الصعوبات والعقبات التي واجهتهم من قبل.¹

3_1 إيجابيات طريق الإدارة بالأهداف GPO : Les avantages de la méthode de

- _ إشراك الموارد البشرية في وضع الأهداف؛
- _ إزالة الحواجز بين الرئيس والمرووس؛
- _ هذه الطريقة مناسبة لتقييم أداء الرؤساء ومسؤولي الوظائف الإدارية العليا وشاغلي الوظائف التي تتطلب جهداً فكرياً ولا تظهر نتائج أدائهم إلا بعد فترة من الزمن.²

3_1 عيوب طريقة الإدارة بالأهداف GPO : Les inconvénients de la méthode de

- _ إفتقار المنظمة لموارد بشرية قادرة على المشاركة الفعالة في صياغة أهداف المنظمة؛

¹SCHMIDT Géraldine et MERCIER Estelle, **Gestion des ressources humaines**, Paris, Pearson, 2004, page 142.

² مصطفى، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 63.

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (PGRH)

__ المورد البشري المراد تقييم أدائه سوف يركز على تحقيق النتائج دون الأخذ بعين الاعتبار الوسائل المستخدمة؛

__ هذه الطريقة تجعل أداء المورد البشري محصور في زاوية معينة، ولا يقدم مؤشرات واضحة لإمكانية نجاحه في نشاطات أخرى فهي لا تقيس إمكانيات وقدرات المورد البشري.¹

تسمح عملية تقييم أداء الموارد البشرية بخلق فسحة من الراحة بين المقيم والمقيم بعيدا عن ضغوط العمل، يتم من خلالها تسليط الضوء على الإيجابيات أثناء معالجة المجالات التي تحتاج إلى التحسين، فوقت التقييم يمثل فرصة لمناقشة الأهداف الشخصية وتعزيز الشعور بالإنتماء، من المهم أن تكون عملية تقييم الأداء معروفة لدى المورد البشري من خلال تحديد المسؤولين عن عملية التقييم والمعنيين بعملية التقييم، ومعدل التقييم وكيفية التقييم.² فإختيار كل هذه العناصر في التوقيت الصحيح وإستعمال طريقة التقييم المناسبة سيكون لها دورا فعالا في إنجاح عملية التقييم وتحقيق كل من المنظمة والمورد البشري أهدافهم، فغاية المنظمة هي معالجة الإنحرافات وتصحيحها فالهدف الأساسي هو تحقيق الأهداف المسطرة والعمل على تحسين الأداء، بينما المورد البشري يمثل له التقييم فرصة للترقية للمناصب العليا والحصول على مكافئات وتعييزات نظير الجهود المضاعفة التي بذلها طوال السنة، لذلك تبني نظام تقييم عادل يعزز لدى المورد البشري سلوكيات المواطنة التنظيمية جراء إحساسه بالثقة والرضا فالإعتراف بمجهودات المورد البشري يجعله يضاعف العطاء وذلك وفق نظرية المعاملة بالمثل والتبادل الإجتماعي.

¹ لعل بوكميش، طرق تقييم أداء العاملين، مجلة الحقيقة، المجلد 9، العدد 4، 2010، ص 109.

² CDC du ROC Corporation de développement communautaire, **Guide d'évaluation et de description de tâches pour le personnel salarié**, Chicoutimi, Corporation de développement communautaire du Roc, 2009, page 4.

خاتمة الفصل

تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الخمسة (تخطيط الموارد البشرية، الإستقطاب والإختيار، التدريب، نظام التعويضات والحوافز، وتقييم أداء الموارد البشرية) مفتاح نجاح أي منظمة، ومصدر تحقيق الميزة التنافسية في حالة الإستغلال الأمثل لها، وإستعمالها للتأثير على سلوك المورد البشري، وتوجيهه وفق ما يخدم ثقافة المنظمة وتحقيق أهدافها، فتمثل عملية التخطيط النواة الأولى التي تحدد من خلالها المنظمة نوعية المورد البشري الذي تريد إستقطابه وما هي الصفات التي تتوفر فيه، ثم تليها عملية الإستقطاب التي يتم فيها فرز المرشحين للوظيفة وإختيار مجموعة الموارد البشرية التي تتوفر فيها الكفاءات والمواهب التي تتناسب مع تطلعات المنظمة وتخدم توجهاتها وذلك من خلال إدماجها وإخضاعها للتدريب لتدعيم مهاراتهم وإكسابهم أساليب جديد في العمل تتناسب مع ثقافة المنظمة مع وضع نظام تعويضات يرضي ويتوافق مع تطلعات المورد البشري، ليكون محفزا له لبذل المزيد من الجهد في العمل والإستعداد التام لتكريس وقته لخدمة أهداف المنظمة، فالتعويضات سواء المادية منها أو المعنوية تعزز لدى المورد البشري الرغبة في بذل قصار جهده لخدمة المنظمة والتحلي بروح الإيثار، من خلال مضاعفة الجهود دون إنتظار مقابل، وأخيرا تأتي عملية التقييم لتكون محصلة العمليات السابقة، ويتم من خلالها الكشف عن الفجوة بين الأهداف التي وضعتها المنظمة والنتائج الملموسة التي حققتها فمن خلال التقييم يتم الكشف عن مدى تطابق سلوك المورد البشري مع ثقافة المنظمة ومعرفة درجة تأثره وتأثيره عليها، فالتقييم يساعد على إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يتحلى بها المورد البشري ومدى تأثيرها على تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

تمهيد:

يتميز المورد البشري بمجموعة من السمات والسلوكيات التي يظهرها أثناء أدائه لمهامه الوظيفية أو تعامله مع المحيطين به في بيئة العمل، وتنقسم هذه الأخيرة إلى سلوكيات الدور وسلوكيات خارج الدور التي بدورها تنفرد إلى سلوكيات سلبية أو سلوكيات إيجابية، وتتجلى بوضوح هذه السلوكيات الإيجابية في سلوكيات المواطنة التنظيمية النابعة من القناعة التامة للمورد البشري بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة فكل ما يصب في مصلحتها فهو لصالحه، ولا ينتظر أي مقابل أو مكافآت نظير الجهد الإضافي الذي يقوم ببذله كونه على دراية مسبقة أنه غير ملزم به وليس متوقعا منه، فما يقوم به عبارة عن سلوكيات تطوعية يعبر من خلالها عن مواظنته التنظيمية وولائه غير المشروط، وبالمقابل على المنظمات تعزيز مثل هذه السلوكيات الإيجابية فهي تعود بالمنفعة على المنظمة بشكل عام والعلاقات بين أفرادها بشكل خاص، لذلك على المنظمة الاستثمار في هذه السلوكيات من خلال تقديم الدعم اللازم لمواردها البشرية فكل سلوك معزز قابل لتكرار والعكس صحيح، فالعطاء المتبادل بين المنظمة والمورد البشري سيساهم في تشجيع هذه السلوكيات الإيجابية وينعكس على تحقيق أهداف المنظمة وتحسين الأداء بشكل عام.

وعليه سنتناول في هذا الفصل سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال خمسة محاور أساسية:

- المبحث الأول: مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ونشأتها.
- المبحث الثاني: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ومقاييسها.
- المبحث الثالث: محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- المبحث الرابع: آثار سلوكيات المواطنة التنظيمية والنظريات المرتبطة بها.
- المبحث الخامس: علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

المبحث الأول: مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ونشأتها La notion

d'OCB et leur origine

يعتبر مصطلح المواطنة التنظيمية حديث نسبياً ويعود ظهوره إلى ثمانينات القرن الماضي إلا أن المعنى العام لهذا المصطلح موجود من قبل لكن تحت مسمى آخر، ثم أخذ يتطور ويأخذ أبعاداً مختلفة خاصة مع زيادة عدد الدراسات في هذا المجال.

المطلب الأول: التطور التاريخي لسلوكيات المواطنة التنظيمية ومفهومها في الإسلام

Évolution d'OCB et son concept dans le contexte de l'islam

إهتم الكثير من رواد الإدارة وعلماء الاجتماع بسلوك المواطنة التنظيمية خاصة الأنجلوسكسونيين، وقدموا العديد من الدراسات في هذا المجال ونذكر البعض منها على سبيل الإستهاد وليس الحصر، ويعتبر Organ Denis أهم رواد سلوك المواطنة التنظيمية.

1_ التطور التاريخي لمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية Historique du concept d'OCB:

عرف مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية عدة مسميات من بينها سلوك الموالاة، سلوك الدور الإضافي، الدعم أو التأييد الاجتماعي، سلوك التلقائية المؤسسية، السلوك غير المكلف أو غير المفروض وغيرها من المسميات إلا أن أطلق عليه Organ إسم سلوكيات المواطنة التنظيمية Organizational citizenship behavior (OCB).¹ وهو موضوع حديثاً نسبياً ومن بين الظواهر التي أثارت إهتمام الأدب الإداري، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتعود جذوره لعالم الإدارة الأمريكي Barnard Chester سنة 1938 حين شخص ظاهرة سلوك المواطنة

¹ فطيمة الزهرة عيسات، أحمد جميل، دور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة _ دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن البويرة (وحدة الأخضرية)، معارف مجلة علمية دولية محكمة، العدد 23، 2017، ص 300.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

التنظيمية وأطلق عليها إسم السلوكيات الإضافية، التي أظهرت أن الموارد البشرية لديها الإستعداد للتعاون وتميل إلى إنشاء التواصل والتفاعل فيما بينها، وبذلك قدم فكرة التنظيم غير الرسمي وأكد على أهمية التأثير الذي ينتج عن علاقة الموارد البشرية فيما بينها، وعلى المنظمة أن تراهن وتركز على تنظيم علاقات مواردها البشرية بنفس القدر من الإهتمام الذي توليه للتنظيم الرسمي، والعمل على تعزيز المساهمات التلقائية للمورد البشري التي تتجاوز الإلتزامات التعاقدية.¹ بعد مرور بضعت سنوات أكد Katz في دراسة فردية سنة 1964 على التمييز بين دور المورد البشري الرسمي في العمل والسلوك الإبداعي العفوي الذي يعد أساسا لفاعلية المنظمة.² ثم تلتها دراسة مشتركة مع Kahn سنة 1966 تناولت أهمية العفوية والتعاون لتحقيق النجاح التنظيمي فلاحظ Katz و Kahn أنه في العديد من المناسبات يعتمد الأداء التنظيمي على مساهمات خارج الدور الرسمي، وهذا السلوك لا يمكن وصفه أو طلبه مسبقا، ويعمل هذا الأخير على تليين الآلية الإجتماعية للمنظمة من بين تلك السلوكيات مساعدة الزملاء في حل المشاكل المتعلقة بالعمل، التسامح، المحافظة على نظافة المنظمة، تقديم صورة جميلة عن المنظمة للغرباء، تقليل الصراعات، تحمل الظروف الصعبة المؤقتة دون شكوى، خلق مناخ عمل مقبول والإبتعاد عن التشتت... الخ.³ في سنة 1974 قدم كل من Underwood, Rosenhan و Moore دراسة تدعم

¹BEAUPRÉ Annie, Évaluation de l'impact du leadership spirituel sur la manifestation de comportement de citoyenneté organisationnelle milieu municipal, Mémoire présenté dans le cadre du programme de la maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.), Université du Québec à Rimouski, 2021, page 26.

² عقيلة باصور، عبد الله على، التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية لأراء عينة من أساتذة كلية العلوم الإقتصادية بجامعة المدينة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 03 ، 2019، ص 560.

³BATEMAN Thomas, ORGAN Dennis, Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship", Academy of Management Journal, Vol 26, N° 4, 1983, page 588.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

فكرة أن العاطفة الإيجابية ناتجة عن الحالة المزاجية الإيجابية للمورد البشري وينتج عن هذا التأثير الإيجابي تقريب المسافة بين المورد البشري وزملائه في العمل وذلك نتيجة توقعهم لوجود علاقة سببية بين الرضا العام وسلوكيات المواطنة التنظيمية.¹ بعدها أتت دراسة Milgram سنة 1970 حول الحوافز الزائدة وأن الأشخاص القادمين من بيئة حضرية هم أقل حساسية لإحتياجات الآخرين وبالتالي سلوكيات مساعدة الغير تقل عندهم.² وفي نفس السياق سنة 1972 Gergen و Meter توصلا في دراستهما أن الفرد الأكبر سنا يميل إلى إظهار سلوك الإيثار، والمرء يتوقع من الذين ينحدرون من المناطق الريفية إظهار المزيد من المواطنة التنظيمية.³ ثم تلتها دراسة Organ و Batmain سنة 1983 بعنوان "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship" وظهر على إثرها ولأول مرة مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية وطور Organ أفكارها من خلال قناعته بأن الرضا الوظيفي يؤثر على إستعداد المورد البشري للتعاون ومساعدة زملائه في العمل، وفي نفس السنة قام Organ بالتعاون مع Smith و Near بدراسة أخرى تحت عنوان "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents" وتوصلوا إلى تحديد بعدين للمواطنة التنظيمية.⁴ بينما دراسة Graham سنة 1986 كانت نظرتها للمواطنة التنظيمية تميل أكثر إلى المنظور السياسي وقدم نموذجا يتكون من ثلاثة أبعاد (الإمتثال، الولاء، المشاركة)، وبعد ثلاثة أعوام قدم دراسة أخرى سنة 1989 قسمها إلى أربعة أبعاد مع تعديل مصطلحات الدراسة السابقة فتم تغيير مصطلح الإمتثال وأصبح التفاني، إستبدال الولاء بمصطلح الدعم، أما المشاركة فتم تقسيمها لينبثق منها بعدين منفصلين وهما

¹ Ibid, page 588.

² SMITH C. Ann and al, **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents**, Journal of Applied Psychology, Vol 68, N°4, 1983, page 662.

³ Ibid, page 656.

⁴ مراد بونقار، زهير شلابي، الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية _ دراسة تحليلية نظرية _ ، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19، 2016، ص 113.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

المساعدة المتبادلة والمبادرة الشخصية، يتميز كل من بعد التقاني والمساعدة المتبادلة بتوافقهما مع بعدي الإيثار والضمير الحي في الدراسة التي أجراها Organ سنة 1988.¹ وتتمثل هذه الدراسة في الكتاب الشهير لـ Organ عن سلوك المواطنة التنظيمية الذي أضاف من خلاله ثلاثة أبعاد للبعدين السابقين ولخص بذلك أبعاد المواطنة التنظيمية في الإيثار، الضمير الحي، الكياسة، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري وفي بعض الأحيان نجده تحت مسمى الفضيلة المدنية.² في عام 1991 ميز Williams و Anderson نوعين من سلوكيات المواطنة التنظيمية وهي سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد (CCO- I) أو (OCB- I) بالإنجليزية التي تخدم المنظمة بشكل غير مباشر، وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة (CCO- O) أو (OCB- O) بالإنجليزية وتعلق بخدمة المنظمة بشكل مباشر مثل الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي أو المهني.³ ثم تلقتها دراسة Meyer و Herscovitch سنة 2001 التي أعدت تصورا جزئيا لبعد الإلتزام وإقتراح تعريفه على أنه قوة تربط بين المورد البشري أثناء أداء مهامه بهدف أو مجموعة أهداف، وأتت فيما بعد دراسة Stinglhamber و Vandenberghe سنة 2004 التي أثبتت أن أهداف الإلتزام العاطفي إتجاه المنظمة، الرؤساء و فرق العمل محفزة بمتغير واحد محدد وهو الدعم التنظيمي المتصور، من خلال عمليات التبادل بين الزملاء والرؤساء، والتماسك الموجود بين أفراد الفريق في العمل.⁴ بينما أظهرت دراسة Esnard و Jouffre سنة 2008 أن السياق المؤسسي يزيد من ظهور سلوكيات

¹HANRY Liza, *Relation entre le degré de satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle chez les enseignants au secondaire*, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en éducation, l'université du Québec à Trois-Rivières, 2004, page 41.

²بونقار، شلابي، الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية _ دراسة تحليلية نظرية _، مرجع سابق، ص 113.

³GANGLOFF Bernard, GRIMAULT Valérie, *Les comportements de citoyenneté organisationnelle: utilité et désirabilité de la conscience professionnelle*, RIMHE - Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, Vol. 7, N° 31, 2018, page 6.

⁴PAILLÉ Pascal, *Engagement et citoyenneté en contexte organisationnel : un examen empirique sur l'apport des cibles multiples d'engagements à la prédiction des comportements de citoyenneté organisationnelle*, Presses Universitaires de France « Le travail humain », Vol 72, N°2, 2009, page 187.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

المواطنة التنظيمية.¹ وفي سنة 2009 وضع كل من Lavelle , Rupp و Brockner نظرية تشابه الأهداف التي تؤكد الرابط بين سلوك المواطنة التنظيمية والتفاني في العمل من خلال الدلائل العملية حيث يعبر السلوك الموجه نحو هدف معين عن اتجاهات هذا الهدف.² بالإضافة إلى دراسة Gangloff Bernard و Grimault Valérie سنة 2018 التي ركزت على أهمية الضمير المهني أو الضمير الحي كبعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، الذي تم إلغاؤه من طرف كل من MacKenzie و Podsakoff في دراستهما سنة 1994 واعتبرا أنه ليس بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.³

2_ سلوكيات المواطنة التنظيمية من المنظور الإسلامي La citoyenneté organisationnelle du point de vue islamique: لقد سبق الفكر الإسلامي رواد الفكر الإداري الحديث والمدارس في الإشارة إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية، من خلال الدعوى للفضيلة، التعاون، الرحمة، الألفة، والمحبة كما نادى إلى مساعدة الضعيف، وأقرت ذلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية التي فصلت في مجموعة من العلاقات والروابط التي تنشأ بين الأفراد في المجتمع والعمل أي العلاقة بين المورد البشري والمنظمة التي ينتمي إليها سواء كانوا مسلمين أو غير مسلمين، وقد حددت الشريعة الإسلامية الكثير من السلوكيات التي يجب أن يتحلى بها المسلم، ولو قرناها بالفكر الإداري الحديث سنجد العديد منها يندرج ضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية.⁴ فالقيم الإسلامية

¹GANGLOFF, GRIMAULT, Les comportements de citoyenneté organisationnelle: utilité et désirabilité de la conscience professionnelle, Op-Cit, page 7.

²PAILLÉ Pascal, VALEAU Patrick, La rétention des employés professionnels dans l'organisation: le rôle médiateur de la citoyenneté organisationnelle, Revue de gestion des ressources humaines, N°89, 2013, page 41.

³GANGLOFF, GRIMAULT, Les comportements de citoyenneté organisationnelle: utilité et désirabilité de la conscience professionnelle, Op-Cit, page (43- 45).

⁴ عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، الطبعة الأولى، الرياض، دار الكتاب الجماعي للنشر والتوزيع، 2016، ص 35.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

تعمل على تطوير سلوك المورد البشري مع زملائه والبيئة التي ينتمي إليها من خلال التقوى الذي يعتبر من أهم مسببات سلوك المواطنة التنظيمية والذي يمكن تجسيده عن طريق التصرفات والأفعال كالنهي عن المنكر، الأمر بالمعروف ونصرة الضعيف...إلخ، ويظهر التقوى من خلال التدين الداخلي والذي يمثل الالتزام الحقيقي بالدين، وقد وجد الباحثون أن سلوك التدين الداخلي مرتبط بسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد، بينما سلوك التدين الخارجي فهو مرتبط بسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة ككل.¹ فالفكر التربوي الإسلامي لم يغفل عن المتغير السلوكي والإهتمام به، فأكد الإسلام على العمل التطوعي من خلال التعاون على البر والتقوى والنهي عن الإثم والعدوان، والتكافل الإجتماعي الذي ظهر في عصر النبوة في صورة "نظام الوقف"، بالإضافة لسلوك الإيثار الذي ظهر جليا في الهجرة النبوية وإمتدحهم رب العزة في قوله تعالى "ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة." (الآية 9 سورة الحشر)، كما نجد سلوك الطاعة العامة الذي أمرنا به الله ورسوله، وغيرها من السلوكيات التي تصب في خدمة المجتمع، عندما يتحلى الفرد بسلوكيات إيجابية في بيئته الإجتماعية من المؤكد أنه سينقل هذه الثقافة إلى المنظمة التي تمثل أسرته الثانية، فالمسلم الحقيقي يجد نفسه يطبق المفاهيم الإدارية الحديثة من خلال إلتزامه بالتعاليم الإسلامية ويعود ذلك لكون الإسلام منهج حياة كامل ومتكامل يصلح لكل زمان ومكان.²

¹ محمد مقداد، سلوك المواطنة التنظيمية الأبعاد والمسببات والنتائج والتحديات، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد 11، 2015، ص ص(214 _ 215).

² على خميس المصري، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، أطروحة دكتوراه، تخصص فلسفة في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012، ص ص(65 _ 66).

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

المطلب الثاني: مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وأهميتها

d'OCB et leur importance

يختلف علماء الإدارة وعلم الاجتماع في إعطاء تسمية موحدة لسلوكيات المواطنة التنظيمية وكذا الإتفاق على تعريف موحد ولكن اتفقوا على أن هذه السلوكيات تطوعية تمثل ردة فعل نابعة من الإرادة الشخصية للمورد البشري فهو يقوم بها من تلقائية نفسه وليس ملزماً أو مجبراً على التحلي بها.

1_تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية Définition de la citoyenneté organisationnelle

عرفها Bateman و Organ سنة (1983) على أنها الأعمال التطوعية والأدوار الإضافية التي يقوم بها المورد البشري لمساعدة زملائه في تنفيذ أعمالهم، وتقديم الدعم للمنظمة.¹ بينما يرى Yen Etal (2008) على أن سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر إحدى طرق إنجاز العمل الرسمي بطريقة غير مباشرة، فهي جزء لا يتجزأ من التنظيم ومحرك أساسي، فلم تعد تختزل في مجرد سلوكيات طوعية فحسب بل أصبحت تشمل الإلتزام بأنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في إتخاذ القرارات.² كما عرفها Linn Van Dyne (1995) بأنها السلوك الذي يعود بالفائدة على المنظمة ككل، وهي سلوكيات إختيارية غير متوقعة، ولها دور إضافي في توجيه السلوك التنظيمي الإجتماعي على

¹AMOUH Gossa Julien, **Facteurs explicatifs des comportements citoyenneté organisationnelle : modèle de la marque employeur en contexte culturel Africain**, Revue Économie, Gestion et Société, Vol 1, N°33, 2022, page 5.

² وديعة حبة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية _ دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الإجتماعية Sonatrach ناحية بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر _ بسكرة، الجزائر، السنة الدراسية 2017 _ 2018، ص 21.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

مستوى الأفراد، الجماعات والمنظمة.¹ أما Stéphane Roux و Marc Dussault فقد عرفاها على أنها سلوكيات فردية طوعية، لا تندرج ضمن المهام الوظيفية، وبشكل عام تساهم هذه السلوكيات بطريقة مباشر أو غير مباشر في الفعالية الوظيفية للمنظمة، فهي شبيهة بالتصرفات الإيجابية للمواطن الصالح في المجتمع، فالمورد البشري الذي يتبنى سلوك المواطنة التنظيمية لا يتوقع أي نوع من المكافأة مقابل ما يقوم به.² وفي نفس السياق عرفها Schnake و Dumbler (2003) على أنها "سلوك خارج الدور الذي يتحدد من خلال الوصف الوظيفي للمورد البشري، ولا يترتب عليه مكافآت في حالة حدوثه أو العقاب في حالة عدم حدوثه من قبل المنظمة، ولكنها تستفيد منه بشكل أو بآخر لتحسين كفاءتها وأدائها."³

من التعاريف السابقة يمكن القول أن سلوكيات المواطنة التنظيمية عبارة عن مهام إضافية يقوم بها المورد البشري في المنظمة بشكل تطوعي وتلقائي دون توقع أي مكافأة أو مقابل مادي، فهي تمثل إستعداد المورد البشري للقيام بدور إضافي، ليس مدرج في الوصف الوظيفي الخاصة بوظيفته فهي تترجم إستعداده لمساعدة زملائه في أداء المهام الخاصة بالعمل والسعي لتحقيق مصلحة المنظمة مما ينعكس بالإيجاب على المنظمة وأفرادها في آن واحد.

من خلال كل هذه التعريفات نستنتج أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتميز بكونها:

__ سلوك طوعي القيام به لا يترتب عنه أي مكافأة.

¹ فؤاد حمودي العطار وآخرون، السلوك التنظيمي مواضيع معاصرة، الطبعة الأولى، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2018، ص 183.

² ROUX Stéphane Roux, DUSSAULT Marc, Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants, Nouveaux cahiers de la recherche en éducation, Vol. 10, N°2, 2007, page 152.

³ محمد بن كيجول، أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية ببلدية عين الملح ولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، السنة الجامعية (2019_2020)، ص 20.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

- _ في حالة عدم التحلي بها لا ينتج عنها أي عقاب من طرف المنظمة.
- _ هذه السلوكيات خارجة عن الوصف الوظيفي الخاص بالوظيفة.
- _ ينقسم هذا السلوك إلى قسمين منها الموجهة لدعم الأفراد ومنها ما هو موجهة لدعم المنظمة.
- _ يتميز هذا السلوك بتأثيره الإيجابي على المنظمة وعلاقات الموارد البشرية فيما بينها في بيئة العمل.
- _ يرتكز هذا السلوك على تقديم الدعم والمساعدة وقت الحاجة سواء بالنسبة لزملاء العمل أو بالنسبة للمنظمة.

2_ أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية L'importance d'OCB : تكمن أهميتها في التأثير على المنظمة والموارد البشرية عن طريق تحسين العلاقات التنظيمية، تدعيم الإبداع والإبتكار من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب، كما تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة ويمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- _ تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق توطيد العلاقات بين مختلف الموارد البشرية للمنظمة من خلال تقديم الدعم ومساعدة الزملاء على أداء مهامهم وتذليل الصعوبات؛
- _ تسهيل عملية توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف الإنتاجية للمنظمة من خلال التنسيق بين فرق العمل بشكل أفضل؛

¹ للمزيد من المعلومات يمكن الإطلاع على:

- _ محمد بن كبحول، عاشور علوطي، التطور المفاهيمي لسلوك المواطنة والمواطنة التنظيمية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 9، العدد 4، 2018، ص ص(56_57).
- _ أسامة محمد الرواشدة وآخرون، تقييم سلوكيات المواطنة التنظيمية في بعض الفنادق الأردنية، مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 19، العدد 2، 2020، ص 334.
- _ عمر كبير، عبد الرزاق بن علي، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صيدال عنابة الجزائر، مجلة رؤى إقتصادية، المجلد 9، العدد 2، 2019، ص 232.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

_ تعزيز قدرة المنظمة في إستقطاب الموارد البشرية المؤهلة والمحافظة على مواردها الداخلية من خلال توفير بيئة عمل مريحة وجذابة.

_ تقليل معدل دوران العمل نتيجة خلق بيئة عمل يسودها التفاهم، المساعدة والدعم بين أفرادها مما يعزز الولاء للمنظمة؛

_ الإستغلال الأمثل لموارد المنظمة والتقليل من الهدر.

_ تساهم المواطنة التنظيمية في التقليل من مقاومة التغيير وسرعة التكيف مع التطورات المحيطة بالمنظمة؛

_ تساعد العلاقات التعاونية والمشاركة بين أفراد المنظمة على تشجيع التميز والإبداع بالإضافة إلى خلق مناخ تنظيمي تعاوني إيجابي.

3_ أنماط سلوك المواطنة التنظيمية Les types d'OCB: هناك عدة أنماط لسلوك المواطنة التنظيمية ويمكن تلخيصها فيما يلي:

_ مساعدة زملاء العمل من خلال توجيه الموظفين (الموارد البشرية) الجدد بشكل تطوعي، مساعدة الزملاء الذين يعانون من ضغوط العمل، القيام بمهام الزميل المتغيب عن العمل لضمان السير الحسن للمصلحة...الخ، بالإضافة إلى تقديم يد العون للزملاء الذين يعانون مشاكل شخصية من خلال الدعم المعنوي وإقتراح حلول ناجعة وبذلك تتعدى العلاقة بين أفراد المنظمة من مجرد زملاء عمل إلى علاقات ثقة متبادلة؛

_ تقديم صورة جيدة وراقية عن المنظمة وتلميع سمعتها من خلال السلوكيات والتصرفات اللائقة مع العملاء والزبائن كتقديم خدمات لا تتعلق بالسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، على سبيل

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

المثال الإصغاء بتمعن للزبون، الإهتمام براحته، إرشاده، الحديث عن مزايا المنظمة أمام الآخرين...الخ.¹

_ الإستعداد للوقوف إلى جانب المنظمة في حالة الأزمات، وعدم الإحتجاج أو التذمر من الأوضاع الصعبة المؤقت مثل التأخر عن صب الرواتب، بالإضافة إلى إمكانية التنازل عن المكافآت، القيام بساعات إضافية بدون مقابل، التنازل عن العطلة أو إلغاؤها في حالة الضرورة، التنازل عن الوقت المخصص للراحة بشكل تطوعي؛

_ إقتراح تحسينات تنظيمية أو إجرائية بهدف جعل المنظمة أكثر تميزاً، والتطوع للقيام بأعمال إضافية التي تعود بالمنفعة على المنظمة كالمشاركة في اللجان، أو المشاريع المتعلقة بالعمل، حماية المنظمة من المخاطر والمحافظة على ممتلكاتها؛

_ بذل جهود مضاعفة في العمل، وتجنب الغياب غير المبرر والإستراحات الطويلة في العمل، والإهتمام بالجوانب الإيجابية في العمل وغض النظر عن الجوانب السلبية والعمل على إصلاحها؛
_ إمداد الزملاء بالمعلومات التي تساعد على أداء أعمالهم على أكمل وجه ومشاركتهم المهارات والأساليب والخبرات المتعلقة بالعمل وتشجيعهم على تعلم مهارات وتقنيات جديدة، وكذا إحترام أرائهم ورغباتهم وبذلك يخفف الثقل على المشرف والرئيس في العمل.²

¹ أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة الملك عبد العزيز الإقتصاد والإدارة، المجلد 17، العدد 2، 2003، صص (68_69).

² سميرة هارون، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، السنة الجامعية (2013_2014)، صص (12_13).

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

المطلب الثالث: المفاهيم المرتبط بسلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

يواجه الباحثون في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية الصعوبة في تحديد الفرق بين مختلف عناصر سلوكيات الدور الإضافي، وقد عمد Linn Van Dyne و Judi McLean Parks سنة 1995 إلى تقديم دراسة مفصلة يوضحان من خلالها الأشكال المختلفة لسلوكيات الدور الإضافي وتحديد بنية أربعة أدوار إضافية، وتتميز هذه السلوكيات التقديرية الإيجابية بالتشابه في ما بينها سواء من حيث المعنى أو المحتوى. وتم إقتراح العديد من المفاهيم ذات صلة بسلوكيات المواطنة التنظيمية، بما في ذلك: سلوك الأدوار الإضافية لـ McLean Parks، Cummings و Van Dyne (1995) و Van Dyne و LePine (1998)، المواطنة المدنية لـ Graham (1991)، السلوك الاجتماعي الإيجابي لـ Brief و Motowidlo (1986)، العفوية التنظيمية لـ George و Brief (1992)، الأداء السياقي لـ Motowidlo, Borman و Schmit (1997) وبالرغم من وجود عدد كبير من البحوث التجريبية فيما يتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية إلا أنه لم يستقر المجتمع الأكاديمي على بنية واحدة ومحددة له.¹

1_ سلوك الأدوار الإضافية أو سلوك خارج نطاق الدور Comportements Extra-rôle: بالرغم أن العديد من الباحثين كـ Barnard (1938)، Katz (1964)، Kahn و Katz (1978) و Podsakoff ورفاقه (1991) وضعوا مجموعة من النظريات التي تميز بين سلوكيات الدور الإضافي وسلوك الدور.² إلا أنه مزال مبهم بالنسبة للعديد، في سنة 1995 عرف Linn Van

¹ FARH Jiing-Lih and all, **An inductive analysis of the construct domain of organizational citizenship behavior**, Boston, The Management of Enterprises in the People's Republic of China, 2002, page 446.

² VAN DYNE Linn, LEPINE Jeffrey, **Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity**, Academy of management journal, Vol 41, N°1, 1998, page 108.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

- Dyne سلوك الدوري الإضافي على أنه ذلك السلوك الذي يفيد المنظمة ويتميز بكونه تقديري يتجاوز توقعات الدور الخاص بالوظيفة، ومن خلال هذا التعريف يمكن تمييز أربعة خصائص له:
- _ سلوكا طوعيا Comportement de manière volontaire: ويقصد بذلك أنه ليس مدرج ضمن المهام الرسمية للمورد البشري ولا يدخل في نطاق واجباته الوظيفية الرسمية، في حالة أدائه لا يحصل على أي مكافأة وفي حالة التخلي عنه لا يترتب عنه أي عقاب؛
- _ سلوك مقصود Comportement intentionnel: أي يكون قرار الإنخراط في هذا السلوك نابع من وعي المورد البشري بأهميته؛
- _ سلوكا إيجابيا Comportement positif: ويقصد بذلك إما أن يكون السلوك مقصود بشكل إيجابي من قبل الفاعل (المورد البشري) أو ينظر إليه بشكل إيجابي من طرف المراقب (مدراء، مشرفين، زملاء، عملاء...الخ)؛
- _ سلوك نزيه Comportement éthique: يكون الغرض من القيام بهذا السلوك تحقيق منفعة الآخرين أو المنظمة فالمقصود منه ليس تحقيق منفعة شخصية أي تقديم المنفعة العامة عن المنفعة الخاصة؛
- وفي ظل الاختلاف بين الباحثين في التمييز بين السلوك خارج الدور أو ما يعرف بالدور الإضافي والسلوك داخل الدور، كانت وجهة نظر Graham (1991) مغايرة تماما حيث يرى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية ما هي إلا شكل موسع للأداء الوظيفي وبذلك فليست دورا إضافيا، ومن وجهة نظره السلوك القائم على الدور وسلوك الأدوار الإضافية ليسا إلا بعدين لمفهوم أكثر شمولية (سلوكيات المواطنة التنظيمية) التي تشمل جميع سلوكيات المورد البشري في العمل،

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

وذهب إلي أبعد من ذلك حيث قارن بين سلوكيات المواطنة التنظيمية (سلوك أعضاء المنظمة) بالمواطنة المدنية التي تمثل (سلوك أعضاء المجتمع).¹

1_1 مميزات سلوك الدور الإضافي Les caractéristiques du comportement extra-rôle:

هناك أربعة نماذج تميز سلوك الدور الإضافي وهي:

1_1_1 سلوك المواطنة التنظيمية Le comportement de citoyenneté organisationnelle

(OCB) أو السلوك التطوعي Volontariat organisationnel: يتمثل في سلوكيات المورد البشري في العمل التي تتجاوز ما هو محدد أو متوقع منه، وهي وسيلة للقيام بمزيد من المهام أكثر مما يتطلبه الدور الوظيفي الضيق أو المهام المحدودة المدرجة في وصف وظيفته وقد تكون هذه السلوكيات موجهة نحو العمل، فرق العمل أو المنظمة تتميز هذه السلوكيات بكونها تطوعية ولا تندرج ضمن واجبات المورد البشري وعدم القيام بها لا يشكل أي عقوبة أو ضرر ولكن الإلتزام بها يعود بالفائدة على المنظمة و فرق العمل وكذا زملاء العمل.²

1_1_2 السلوك التنظيمي الإجتماعي الإيجابي Le comportement organisationnel pro-social

ويسمى بالإنجليزية Prosocial organizational behavior (PSOB) يشير Organ إلى أن Brief و Motowidlo (1986) كانا أول من قدم فكرة السلوك التنظيمي الإيجابي أو ما يعرف بصندوق الولادة ثم بعد ذلك صرفا النظر عنه وإتجها للبحث عن مفاهيم أكثر دقة.³ وقد عرفاه على أنه ذلك السلوك الذي يؤديه المورد البشري ويكون موجه لزملاء العمل أو المجموعة أو

¹VAN DYNE Linn and al, Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity, Research in Organizational Behavior, Vol 17, 1995, page (218-219).

²HERRBACH Olivier et Autres, Les ressources humaines de A à Z 400 mots pour comprendre, Paris, Dunod, 2009, page (45_46).

³ORGAN, Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, Op-Cit, page 86.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

المنظمة يتفاعل معهم أثناء قيامه بأدواره التنظيمية، وذلك بهدف تعزيز وتدعيم رفاهية زملاء أو الجماعة أو المنظمة؛

3_1_1 سلوك الإبلاغ عن المخالفات Dénonciation: يطلق عليه مصطلح Whistle-Blowing

(WB) بالإنجليزية ويتمثل في إفصاح المورد البشري عن الممارسات غير القانونية وغير أخلاقية وكذا الأعمال غير المشروعة التي تحدث في المنظمة للأطراف التي تكون قادرة على إتخاذ إجراءات توقيفهم، وللأسف ركزت معظم الدراسات التي تناولت هذا السلوك على حقائق الإدانة العامة أي رفع تبليغ عن السلوكيات الخاطئة إلى الجهات الرسمية خارج المنظمة.¹

4_1_1 المعارضة التنظيمية المبدئية Dissidence morale organisationnelle: وتسمى

بالإنجليزية Principled organisational dissent (POD) تم تعريفها على أنها الإحتجاج أو الجهد المبذول لتغيير الوضع التنظيمي الراهن، أي إعتراض واعي على الممارسات أو السياسة الحالية نتيجة شعور المورد البشري أنها تتعارض مع مبادئ العدالة والصدق والأهمية الاقتصادية.²

وكانت نظرة Organ في دراسته سنة (1997) إلى علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالدور الإضافي مغايرة تماما لطرح Linn Van Dyne سنة (1995)، فبالنسبة لـ Organ إعتبار سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB) دورا إضافيا ليس مجدي، ودعا إلى إعادة التفكير في الطابع المميز لها من خلال إعادة النظر في بعض الأسئلة المتعلقة ببناء التعريفات والمصطلحات والنماذج الخاصة بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وإستغرب عدم تطرق Linn Van Dyne ورفقائه للعفوية التنظيمية والأداء السياقي، ومحاولته الإستغناء على مصطلح السلوك الإجتماعي الإيجابي

¹ CAMPOY Eric, NEVEU Valérie, *Le rôle de la confiance organisationnelle dans la réduction des risques sociaux : le cas des comportements déviants*, Revue Vie et Sciences Economiques, N° 172, 2006, page 82.

² VAN DYNE and all, *Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity*, Op-Cit, page 228.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

كون هذا البناء (المفهوم) يتميز بآتساعه المفرط، ودعا Organ إلى التركيز على التعريف العملي لسلوكيات المواطنة التنظيمية وتقديم إقتراحات لتحسينه.¹

2_1 تصنيف سلوكيات الأدوار الإضافية Catégorisation des comportements extra-rôles:

تمثل التعارف الأربعة السابقة على سبيل المثال لا الحصر سلوكيات الدور الإضافي، وتنقسم إلى مجموعتين حيث يمثل كل من سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) والسلوك التنظيمي الاجتماعي الإيجابي (PSOB) الإجراءات التي تعتبر ترويجية بشكل مباشر وواضح، ومن ناحية أخرى يصف كل من الإبلاغ عن المخالفات (WB) والمعارضة التنظيمية المبدئية (POD) الإجراءات التي تمثل تحدياً والتي سيتم توضيحها في الجدول رقم 4.

إقتراح Linn Van Dyne ورفاقه توضيح بنية الدور الإضافي وتجنب تداخل المفاهيم المختلفة وذلك بتقسيم سلوكيات الدور الإضافي وفق بعدين:

— مساهمة السلوك في إدامة المنظمة ويحتمل أن يكون ذات تأثير إيجابي أو ذات تأثير سلبي يعمل على التشكيك في المواقف؛

— مساهمة السلوك في الحفاظ على الممارسات الحالية أو تعديلها وذلك من خلال تصنيف الإدانة والمعارضة في خانة واحدة.²

¹ORGAN Dennis, **Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time**, Human Performance, N° 2, 1997, page (85-86).

²CAMPOY, NEVEU, **Le rôle de la confiance organisationnelle dans la réduction des risques sociaux : le cas des comportements déviants**, Revue Vie et Sciences Economiques, Op-Cit, page 83.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

الجدول رقم (4): تصنيف سلوكيات الدور الإضافي

تعديل الممارسات الحالية نية السلوك صيانة الممارسات الحالية

استدامة الوضعية	سلوك المواطنة التنظيمية (CCO أو OCB) _ التعاون _ المورد البشري راضي تماما عن الأوضاع _ المشاركة الفعالة _ الإلتزام المهني _ إحترام العقد النفسي _ السلوك موجه نحو الحاضر _ عرض الحالة " كل شيء على ما يرام "	الإشراف (Intendence) _ الوساطة _ المورد البشري قلق من الوضعية _ المشاركة الفعالة والإلتزام المهني _ الإستحواذ النفسي (الإمتلاك) والشعور بالمسؤولية _ إحتمالية خرق العقد النفسي _ سلوك موجه نحو المستقبل _ عرض الحالة: يمكن أن تكون الأمور أسوء في المستقبل
	الإعتراض Protestation _ إقتراح التغيير _ رضا المورد البشري عن الأوضاع متوسط _ متعلق بالنتائج / الإلتزام المهني _ الإستحواذ النفسي / الشعور بالمسؤولية _ إحترام العقد النفسي _ سلوك موجه نحو المستقبل _ عرض الحالة: يمكن أن تكون أفضل	الإتهام Accusation (WB+ POD) _ الإنتقاد _ المورد البشري غير راضي عن الوضعية _ - التعلق بالمبادئ والقيم _ الإلتزام بقضية _ الإخلال بالعقد النفسي _ السلوك موجه نحو الماضي _ عرض الحالة: الأمور ليست على ما يرام

استدامة الوضعية

نتيجة السلوك

إمكانية تعرض الوضع للتساؤل

La Source : CAMPOY Eric, NEVEU Valérie, Le rôle de la confiance organisationnelle dans la réduction des risques sociaux : le cas des comportements déviants, Op-Cit, page 84.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

2_ السلوك داخل الدور Comportement en rôle: أشار Van Dyne ورفاقه إلى الصعوبة في

التمييز بين الدور الإضافي والسلوك داخل الدور ويعود ذلك للأسباب التالية:

_ وجهة نظر المراقب الذي يقوم بالتقييم (مشرفان) (مختلفان)، مسؤولان، مديران)،

_ خصائص المورد البشري التي تم ملاحظتها (مراقبة موظفان)،

_ الإطار الزمني (نفس المورد البشري في زمنين مختلفين)،

وعلى هذا النحو يمكن لسلوكيات الدور أن تتطور إلى سلوكيات خارج الدور والعكس صحيح

وبعبارة أخرى يمكن للتوقعات أن تتغير في كلتا الاتجاهين، فتسمية سلوك ما على أنه داخل الدور

أو خارجه يعتمد على سلوك محدد، خصائص محددة (المراقب والمورد البشري)، الخصائص

العلائقية (العلاقة بين المراقب والمورد البشري)، الخصائص الديناميكية (التغيرات مع مرور

الوقت).¹ كما يسمى سلوك الدور أيضا بسلوك المهام الأساسية أو السلوك في نطاق الدور ويعود

الإشارة إلى هذا المفهوم لأول مرة من قبل Katz و Kahn 1966 وفي نظر Katz ورفاقه السلوك

داخل الدور هو نوع من السلوك الذي تم وصفه وتعريفه كجزء من أعمال المورد البشري وينعكس

على نظام التعويضات في المنظمة، وفي نفس السياق عرفه كل من Williams و Anderson على

أنه جميع السلوكيات الضرورية لإنجاز العمل الذي تحت مسؤوليته، وعادة ما يتم تقسيم المعايير

المستخدمة لتقييم أداء المورد البشري لسلوكيات داخل الدور إلى أربعة فئات وهي: التصنيف، تقييم

الجودة، المعايير الكمية، سجل البيانات المستند (سجل الخاص بسلامة العمل، محضر الغياب،

محضر التأخير عن العمل... الخ)، وحدد Katz ثلاثة أنواع رئيسية من السلوكيات التي تؤثر

بشكل أساسي على التشغيل الفعال في المنظمة:

¹ VAN DYNE Linn Na and all, **Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity**, Op-Cit, page (220-221).

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

_ تحديد إذا ما كان إنضمامهم للمنظمة سيحفظ لهم هويتهم كأعضاء في المنظمة؛

_ تنفيذ متطلبات الدور بشكل تعاوني؛

_ القيام تلقائياً بالعديد من الأعمال التي تختلف عن متطلبات الدور المحدد.¹

وينظر لسلوك الدور على أنه سلوك قهري، فهو يمثل السلوك المتوقع من المورد البشري عن طريق إنجاز المهام الموكلة إليه بنجاح، فهو يمثل السلوك الأساسي الخاص بالدور الذي يوفر قاعدة لتقييم الأداء وتحديد نظام المكافآت، والفشل في أداء هذا الدور يعرض صاحبه لعقوبات خطيرة، كما يتميز بتأثيره على النتائج التنظيمية.²

3_ مفاهيم تتشابه مع سلوكيات المواطنة التنظيمية *Autres concepts similaires aux OCB*:

هناك عدة مفاهيم ضمن الدور الإضافي تتشابه مع سلوكيات المواطنة التنظيمية وتتشارك معها من حيث الأبعاد وبعض الأهداف العامة أو الخاصة ونذكر منها ما يلي:

3_1 العفوية التنظيمية *La Spontanéité organisationnelle*: عرف George وBrief

(1992) العفوية التنظيمية على أنها سلوكيات خارج نطاق الدور يتبناها المورد البشري طوعاً والتي تسهم في فعالية المنظمة، وهذه السلوكيات لا ينص عليها عقد العمل وليست متوقعة منه.³ ويرى كل من George وJohnson (1997) أن هذه المبادرات والأفكار البناءة تساهم في تطوير وتحسين المنظمة وتعزيز السلوكيات الإيجابية، وقد تم تحديد خمسة أبعاد لها:

_ مساعدة الزملاء في العمل قصد إنهاء مهامهم وتقليل الضغط عليهم ويندرج هذا السلوك ضمن

الإيثار وهي من السلوكيات الموجهة نحو الأفراد OCB-I؛

¹ZHU Yanhan, **Individual Behavior: In-role and Extra-role**, International Journal of Business Administration, Vol 4, N° 1, 2013, page 24.

²SRIVASTAVA Anugamini Priya, SHREE Sonal, **A Review of Extra Role behavior as an Organizational Asset**, Pune Research Journal, Vol 18, 2019, page 40.

³Kétura Benoit, **Les comportements de mobilisation des employés en contexte de COVID-19**, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences en gestion (M. Sc.), Sciences de la gestion Spécialisation développement organisationnel, HEC Montréal, 2021, page 31.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

- _ حماية المنظمة من التهديدات والأخطار الداخلية والخارجية؛
- _ نقل صورة إيجابية عن المنظمة في محيطها الخارجي عن طريق تعزيز السلوكيات الإيجابية
- _ كما يتحلى المورد البشري بالإخلاص إتجاه المنظمة ويترجم عن طريق الولاء؛
- _ الإستثمار في تطوير الذات عن طريق الإهتمام بالتعلم المستمر، عقد إجتماعات دورية... الخ؛
- _ تقديم الإقتراحات الإيجابية والبناءة للمنظمة عن طريق طرح أفكار جديدة وإبتكارية لمسايرة التغيرات والتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال،
- _ ويكمن الاختلاف بين العفوية التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في كون الأولى تشير إلى السلوكيات النشطة والمؤهلة فقط كدور إضافي ولا يمكن أن تتعدى أبعد من ذلك في حين المواطنة التنظيمية تلتزم بالإجراءات التنظيمية.¹

3_2 الأداء السياقي Performance contextuelle: عرف كل من Borman و Motowidlo (1993) الأداء السياقي على أنه "السلوكيات التي لا تدعم النواة التقنية بقدر ما تدعم البيئة التنظيمية والإجتماعية والنفسية الأوسع نطاقا التي يجب أن تعمل فيها النواة التقنية".² وحددا خمسة أبعاد للأداء السياقي:

- _ التطوع في أنشطة تتجاوز التوقعات الوظيفية الرسمية للمورد البشري،
- _ المثابرة والحماس لإكمال المهام الهامة،
- _ مساعدة الآخرين،
- _ إتباع القواعد، الإجراءات والقوانين المقررة حتى وإن كانت غير مريحة،

¹ جيدة عرفي، خالد بوشارب بولوداني ، إشكالية مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة المعيار، المجلد 27، العدد 3، 2023، ص ص(548_549).

²ORGAN, Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, Op-Cit, page 90.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

_ الدفاع عن أهداف المنظمة والتعبير بصراحة.¹

نلاحظ من خلاله هذه الأبعاد أنها تتشابه كثيرا مع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الإمتثال، الروح الرياضية، الكياسة والفضيلة المدنية)، إلا أن الأداء السياقي لا يتطلب أن يكون دورا إضافيا وأيضا ليس بالضرورة أن يكون بدون مكافأة، فدوره يكمن في تعزيز سياق العمل "الصيانة"، ويمكن أن يكون ضمن توقعات سلوك الدور، وبعضها قد ينال عليها المورد البشري مكافآت رسمية من خلال التأثير على تقييم الأداء، رغم التعريف المبهم للأداء السياقي إلا أن إعتراض Organ كان على تسميته حيث إعتبره مصطلحا باردا وغامضا وفضل إستعمال OCB حتى ولو كان هناك إختلاف بينهما فيما يخص الأغراض الداخلية الخاصة.²

3_3 التعبئة La Mobilisation: تعرف التعبئة على المستوى التنظيمي على أنها "عملية حشد وتحفيز مختلف أطراف أو شرائح المنظمة للقيام بعمل جماعي لتحقيق أهداف التغيير المشتركة" اعتبر Tremblay سلوكيات التعبئة أنها بناء أوسع من مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية، والسلوكيات الإجتماعية الإيجابية وكذا سلوكيات التعبئة التي إقترحها Wils ورفاقه (1998).³ وعرفها في دراسته المشتركة مع Wils (2005) على أنها "مجموعة من الموارد البشرية التي تقوم بإنجاز العمل سواء كان ضمن الدور أو خارج الدور، مدفوع الأجر أو بدون أجر قصد تحقيق رفاهية الآخرين ومنظمتهم وإنجاز العمل في إطار جماعي"، فهي تمثل فكرة تدرج السلوكيات فالمورد البشري الذي يقدم الحد الأدنى من العمل يعتبر في المرحلة الأولى من التعبئة، كما أظهر الميول إلى فصلها عن الدور الإضافي وقاما بتجميعها في ثلاثة فئات:

¹ عرفي، بوشارب بولوداني، إشكالية مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية، مرجع سابق، ص 549.

²ORGAN, Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, Op-Cit, page 90.

³BENOIT, Les comportements de mobilisation des employés en contexte de COVID-19, Op-Cit, page (19-33).

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

_ سلوكيات الإلتزام بعقد العمل: ويطلق عليها أيضا سلوكيات الإمتثال لعقد العمل وتتوافق مع حالة

المورد البشري "غير المحفز" الذي يقدم الحد الأدنى من الأداء في المنصب،

_ سلوكيات الأداء الوظيفي الأعلى المرتبطة بحالة التحفيز الفردي،

_ سلوكيات التحفيز الجماعي: تتبناها مجموعة من الموارد البشرية ثم تتطور إلى سلوكيات التعبئة

التي تهدف إلى تحقيق الأهداف عن طريق المجموعة، وفق هذا التسلسل الهرمي تعبئة الموارد

البشرية لا يمكن أن تتحقق من دون الإيثار ومراعاة العمل الجماعي.¹

3_ 4 أداء المواطنة La performance de citoyenneté: يعود التصور الأصلي لمفهوم أداء

المواطنة إلى Barnard (1938) الذي إعتبر المنظمة كرابط للجهود التعاونية، فهو يرى أن إستعداد

المورد البشري للتعاون يمثل قاعدة أساسية للنشاط التنظيمي، لذلك من المهم تعزيز المساهمة

التلقائية للمورد البشري بما يتجاوز الإلتزامات التعاقدية، يتميز أداء المواطنة التنظيمية بكونه تقديري

إلى حد ما ومتشابه في جميع المناصب كالمثابرة، التعاون والمبادرة، يتوافق أداء المواطنة مع

سلوكيات المورد البشري التي لا ترتبط بالضرورة بالوصف الوظيفي الخاص بهم ويمكن أن تكون

هذه السلوكيات نشطة (إيجابية)، أو سلبية، ومن المرجح أن تساهم السلوكيات المرتبطة بأداء

المواطنة في تحسين السياق الاجتماعي.² كما تم تعريفها أنها الأداء الذي يتم هيكلته وفق السلوك

المستهدف وقد ميز Williams و Anderson (1991) عشرة أبعاد خاصة لها وتم جمعها في ثلاثة

عوامل وهي: العامل الأول أداء المواطنة بين الأفراد يشمل مساعدة ودعم وتطوير أفراد المنظمة

من خلال السلوك التعاوني، العامل الثاني أداء المواطنة التنظيمية الذي تم ترجمته إلى الإلتزام،

¹QUENNEVILLE Nadine, *La théorie de l'échange social pour expliquer le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines et des valeurs organisationnelles dans les comportements de mobilisation des employés*, Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en psychologie, Université du Québec à Montréal, 2007, page (20-21).

²CORMIER Melissa, *La performance de citoyenneté des équipes de travail*, Thèse présente comme exigence partielle du doctorat en psychologie, Université du Québec à Montréal, 2007, page (4_5).

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

الولاء، طاعة وإحترام القواعد والإجراءات التنظيمية، وأخيرا نجد أداء المواطنة المتعلق بالمهام أو الوظيفة الذي يتمثل في الجهود التي تهدف إلى تعظيم أداء الفرد أو الإلتزام بالأنشطة الثانوية الخاصة بالوصف الوظيفي.¹

5_3 المواطنة المدنية Citoyenneté civile: اقترح Graham (1991) تصورا بديلا لسلوكيات المواطنة التنظيمية يسمى المواطنة المدنية وعرفها على أنها عبارة عن مفهوم عالمي يشمل جميع السلوكيات الإيجابية ذات الصلة بالمنظمة من الناحية التنظيمية لأعضاء المنظمة، حدد Graham ثلاثة أشكال رئيسية للمواطنة المدنية: الطاعة التنظيمية، الولاء التنظيمي، والمشاركة التنظيمية، تم التحقق من صحة هذا التصور للسلوك التطوعي وقسمت المشاركة التنظيمية إلى المشاركة الإجتماعية، المشاركة في الدعوة، والمشاركة الوظيفية، ويمكن ملاحظة التداخل الكبير من حيث المحتوى بين المواطنة المدنية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ذات الأبعاد الخمسة (النموذج الخماسي).²

عرفت سلوكيات المواطنة التنظيمية عدة تطورات وأطلق عليها مسميات عدة، عمد إلى دمجها ضمن الدور الإضافي في بادئ الأمر، ولكن بعد ذلك اعتبر Organ أن المواطنة التنظيمية سلوك قائم بذاته ويمكن أن يحضرا بالإعتراف من طرف نظام المكافآت الرسمية وأن يستفيد بطريقة غير مباشرة من المكافآت وبذلك عرفت سلوكيات المواطنة التنظيمية مرحلة جديدة إلا أن الغموض والإختلاف في تحديد هذا المصطلح وأبعاده مزال قائم.

¹ GANGLOFF Bernard, **Le statut normatif des comportements de citoyenneté organisationnelle**, EMS Editions « Question(s) de management », 2016, N° 15, 2016, page 46.

² FARH Jing-Lih and al, **An inductive analysis of the construct domain of organizational citizenship behavior**, Op-Cit, page (448- 449).

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

المبحث الثاني: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ومقاييسها

dimensions d'OCB et leurs mesures

يعتبر Organ أول باحث قام بوضع أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال دراسة تجريبية قام بها مع رفقاءه سنة 1983، ثم تلتها مجموعة من الأبحاث والدراسات التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية من حيث تقسيم الأبعاد وتحديد المقاييس الخاصة بها ووضع نماذج يتم الإعتماد عليها في الدراسات التجريبية ويبقى نموذج Organ الذي وضعه 1988 أكثر النماذج المعتمدة من طرف الباحثين، وأغلب النماذج الأخرى تم بناؤها بالإعتماد على دراسات Organ.

المطلب الأول: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

citoyenneté organisationnelle un concept multidimensionnel

لقد مرت أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية بمجموعة من التغيرات والتطورات عبر السنوات الماضية فكل مجموعة من الباحثين قاموا بوضع نموذج خاص بهم يضم عدد من الأبعاد التي يرونها مناسبة من وجهة نظرهم، ونجد بعض الأبعاد مشتركة بين جميع الباحثين رغم إختلاف وجهات نظرهم، إلا أنه النموذج الخماسي يبقى أكثر نموذج إستعمالاً، ويمثل الجدول التالي بعض الأبعاد حسب التسلسل الزمني.

1_ تطور أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية d'OCB :L'évolution des dimensions

عرفت أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية العديد من التقسيمات والنماذج بداية من البعدين اللذان وضعهما Organ ورفاقه سنة 1983 وصولاً اليوم إلى أكثر من 40 بعداً يحمل مدلول سلوكيات المواطنة التنظيمية، ورغم من إختلاف مسميات الأبعاد من باحث إلى آخر إلا أن مدلولها العام يبقى واحد فهي سلوكيات إما تخدم المورد البشري أو المنظمة.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

الجدول رقم (5): أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب تطورها عبر الزمن

السنة	أسماء الباحثين	الأبعاد
1983	دراسة (Organ و Bateman) ودراسة organ, Smith و Near	تم تحديد بعدين لسلوكيات المواطنة التنظيمية وهي: الإيثار، والإمتثال العام (le conformisme)
1988	Organ قام بإصدار كتابه الشهير عن سلوكيات المواطنة التنظيمية	تحديد خمسة أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية: الروح الرياضية، الكياسة أو اللباقة، الضمير الحي، الإيثار، السلوك الحضاري
1990	Podsakoff, Fetter ,MacKenzie و Moorman	تفعيل الأبعاد الخمسة التي وضعها Organ على شكل إستبيان يتكون من 24 سؤال (الضمير المهني (الإمتثال للقواعد)، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري والإيثار)
1990	Meyer و Allen	- البعد العاطفي - بعد الإستمرارية - البعد الأخلاقي

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

1991	Anderson و Williams	قاما بتقسيم المواطنة التنظيمية إلى بعدين: _ سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد (OCB-I) وتتمثل في الإيثار والكراسة _ سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة (OCB-O) وتتمثل في الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضاري
1994	Podsakoff و MacKenzie	حذف بعد الضمير الحي من سلوكيات المواطنة التنظيمية نظرا لإعتباره من طرف المدراء جزء من العمل المتوقع من المورد البشري، والإكتفاء بثلاثة أبعاد (المساعدة المتبادلة، السلوك الحضاري، وروح الفريق)
1994	Graham و Van Dyne	تم تحديد ثلاثة أبعاد: المشاركة الإجتماعية، الولاء، والطاعة
1995	Blakely و Moorman	تحديد أربعة أبعاد للمواطنة التنظيمية
1995	Ryan و Organ	تحدثا عن الطاعة (d'obéissance)، الخضوع (soumission)، الإمتثال أو القبول (acceptation)
1995	Van Dyne ورفاقه	حدد أربعة أبعاد وهي: الصوت، المساعدة، والإشراف، والإبلاغ عن الفساد

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

1996	Organ و Konovsky	تحديد خمسة أبعاد: الإيثار، الضمير المهني، الروح الرياضية، الكياسة أو اللباقة، السلوك الحضاري
1997	Lin و Earley	تحديد خمسة أبعاد مع إستبدال كل من بعد الروح الرياضية، والكياسة ببعد الإنسجام والولاء التنظيمي
1997	Podsakoff, Ahearne و MacKenzie	تحديد سبعة أبعاد وأغلبها مستوحاة من دراسة Organ سنة 1988: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية (التسامح)، التشجيع، الإعتدال، الضمير الحي، والسلوك الحضاري أو الفضيلة المدنية
1997	Morrison	تحديد أربعة أبعاد: الإيثار، الضمير الحي، المشاركة، ومواكبة التغيير
1997	Kidwell	_ مساعدة الزملاء _ مساعدة المنظمة
1998	Podsakoff, Ahearne و MacKenzie	قاموا بدمج كل من الأبعاد التالية: الإيثار، الكياسة، التشجيع، الإعتدال تحت مسمى علاقة المساعدة، وبرروا ذلك بصعوبة الفصل بين الأبعاد السابقة من طرف المسيرين

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

2000	MacKenzie, Podsakoff, Bachrach و Paine	وضع سبعة أبعاد للمواطنة التنظيمية: سلوك المساعدة، الروح الرياضية، الولاء التنظيمي، إحترام القواعد، المبادرة الفردية، السلوك الحضاري، وتطوير الذات
2000	Borman و Coleman	_أداء المواطنة بين الأفراد أو الشخصية _أداء المواطنة التنظيمية _أداء المواطنة المتعلقة بالمهام أو الوظيفية
2006	Paillé	حدد أربعة أبعاد: المساعدة المتبادلة، السلوك الحضاري، روح الفريق، الإيثار
2007	Paillé	حدد بعدين لسلوك المواطنة: _ (OCB-I): المساعدة المتبادلة والإيثار _ (OCB-O): روح الفريق والسلوك الحضاري
2007	Silva ,Charbonnier Roussel و	حددوا خمسة أبعاد: الإيثار، الولاء (الذي يعني السلوك الحضاري عند Podsakoff)، الإمتثال أو الإلتزام بالقواعد، التعاون، والروح الرياضية
2014_2013	Moutte (2013), Kumar (2014)	قاما بإضافة بعد آخر خاص بالبيئة الخارجية للمنظمة وهو (CCO-C) سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

من 2011 إلى 2016	(Zhang, 2011) (Zhao & al 2012) (Wang & al 2013) (Kumar, 2014) (Ozsahin & Sudak 2015) (Chodorek & al 2016)	إتفقت كل هذه الدراسات على توحيد أبعاد المواطنة التنظيمية وحددوها بخمسة أبعاد على النحو التالي: الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري، الضمير الحي، الروح الرياضية، وهي نفس الأبعاد التي وضعها Organ سنة 1988
2016	Thomas وآخرون	أضافوا بعد إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية وهو (CCO-T) سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المهام
2017	Wang وآخرون	أضافوا بعد إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية وهو (CCO-E) سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو حماية البيئة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مجموعة من الدراسات: (Cheick et Seydou 2019)، (Gangloff 2016)، (Paillé 2007)، (Farh and al 2002)، (Roux et Dussault 2007)، (Launaz et Emery 2007)، (Paillé 2009).

إن أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية بالنسبة للمنظمة لا تظهر من خلال زيادة الإنتاجية بطريقة مباشرة فهي ليست متعلقة بالمعايير الموضوعية (كمية المنتجات المصنعة أو المبيعات المحققة)، وإنما هي عبارة عن محفز للبيئة التنظيمية وتساهم في رفع جودة التبادلات الاجتماعية، وتدفع المورد البشري إلى تبني سلوكيات المواطنة إتجاه زملائه والمنظمة من خلال تعزيز التعاون

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

والتماسك بين أعضاء فرق العمل وكذا الهيكل الهرمي للمنظمة.¹ وبذلك يتم خلق بيئة عمل مريحة تساعد على الإبداع، الابتكار والتميز الذي سينعكس مستقبلا على أداء المنظمة من حيث الكمية والنوعية وكذا الجودة وهذا ما يفسر الإهتمام الكبير للعديد من الباحثين في هذا المجال وكثرة الدراسات التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتعدد تقسيمات أبعادها عبر السنوات الماضية ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن العديد من الباحثين تبنوا نموذج Organ الذي وضعه في سنة 1988 واستعملوا أبعاده في دراساتهم لثبات نجاعتها، بينما البعض الآخر قلل عدد أبعاد المواطنة التنظيمية ودمج الأبعاد التي لها معاني متشابهة في بعد واحد لتسهيل تفسير المفاهيم، أما البعض الآخر إختار توسيع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وإضافة أبعاد جديدة، ويبقى العامل المشترك بين أغلبية هذه الدراسات هو العمل المشترك بين الباحثين فأغلبها دراسات جماعية وتتميز باستمرارية البحث في نفس الموضوع وإن دل على شيء فهو دال على أهمية موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية.

2_ أهم تقسيمات أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية Les principales subdivisions des dimensions d'OCB

dimensions d'OCB: تتمثل تقسيماتها في ما يلي:

1_2 سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد Comportement de citoyenneté

organisationnelle orienté vers l'individu (OCB-I) ou (CCO-I) ينطوي هذا السلوك

على مساعدة زملاء العمل بشكل طوعي في إدارة المشاكل المتعلقة بالعمل والحد من سوء الفهم

والخلافات المحتملة، ويمكن تلخيص هذا السلوك في بعدين أساسيين وهما المساعدة المتبادلة

¹PAILLÉ Pascal, Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation, Groupe d'études de psychologie « Bulletin de psychologie », Vol 60, N° 490, 2007, page 350.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

والكياسة (اللباقة).¹ يسمح سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد بتحقيق الإستمرارية والإستدامة للعملاء الداخليين للمنظمة، كما تساهم في خلق القيمة المستدامة للمنظمة وتؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي المستدام.²

2_2 سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة Comportement de citoyenneté

organisationnelle orienté vers l'organisation (OCB-O) ou (CCO-O) هذه

السلوكيات الإلتزام، التقاني، الولاء والإنتماء للمنظمة، ويشمل أيضا هذا السلوك الإمتثال للقوانين والسياسات، والإجراءات المحددة، ويمكن تجميع هذه السلوكيات في خمسة أبعاد على النحو التالي:

_ البعد الأول يشير إلى الولاء التنظيمي الذي يتحلى به المورد البشري من خلال الترويج للمنظمة وحمايتها والدفاع عنها ضد التهديدات الخارجية المحتملة؛

_ البعد الثاني يتعلق بالإمتثال التنظيمي أو الإلتزام التنظيمي ويكون من خلال الإخطار المسبق للمدير بالغياب، الإلتزام بالقواعد التي تضعها المنظمة ويعتبر هذا البعد أصل المواطنة التنظيمية؛

_ البعد الثالث يمثل الروح الرياضية والتحدي الذي يميز المورد البشري في العمل، هذا البعد لم يلقى إهتماما كبيرا من طرف الباحثين، ويشمل على الحفاظ على الروح الإيجابية والتقاؤل مهما كانت الظروف، تحمل الأوقات الصعبة وعدم الشكوى والتذمر منها؛

_ البعد الرابع الضمير المهني يعبر عن الكفاءة المهنية للمورد البشري وإحترافيته ويشمل على مجموعة من السلوكيات مثل الإجتهد، الإنتظام، القيام بالعمل بشكل متقن، الإهتمام بالتفاصيل الدقيقة (الدقة)؛

¹MOUTTE Julie, **Le comportement de citoyenneté organisationnelle envers le client une étude exploratoire**, Le 24^{eme} congrès de l'Association Francophone de la Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Paris, France, 2013, page 3.

²GNUFOUGOU Doman, **Comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus et la création de valeur durable des entreprises: Rôle médiateur de la satisfaction des clients internes**, Revue Française d'Economie et de Gestion, Vol 2, N°1, 2021, page (77 _ 78).

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

ـ البعد الخامس والأخير السلوك الحضري أو الفضيلة المدنية وتتجلى هذه السلوكيات في الإرادة القوية للمورد البشري في المشاركة في حوكمة المنظمة، والرغبة في مراقبة التهديدات والفرص التي توفرها البيئة الخارجية، تعكس هذه السلوكيات الوعي بالإنتماء إلى المجموعة فهي شبيهة بنظرة المواطن للوطن وتحمل المسؤوليات التي تقع على عاتقه.¹ ويعتبر Itai Beeri سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة له تأثير إيجابي كبير على بيئة العمل التنظيمية، لذلك فهو أكثر أهمية بالنسبة للمنظمة من سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد.²

2_3 سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المهام Comportement de citoyenneté

organisationnelle orienté vers les tâches (CCO-T): تتمثل في الجهود الفردية الإضافية التي يقوم بها المورد البشري لتحسين أداء مهامه وإتقانها بشكل أفضل وذلك من خلال تكريس وقت إضافي لمهمته، القيام بدورات تدريبية غير إلزامية بغرض تدعيم قدراته، التعلم المستمر، وهذا النموذج من سلوكيات المواطنة التنظيمية وصفها بعض الباحثين بسلوك التنمية الشخصية أو المبادرة الفردية، وهذا السلوك سيعود بالفائدة على المورد البشري في تحسين أدائه ومساره المهني وفي نفس الوقت يعود بالمنفعة على المنظمة بطريقة غير مباشرة؛

2_4 سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو العملاء Comportement de citoyenneté

:organisationnelle orienté vers les clients de l'organisation (OCB-C) ou (CCO-C)

على عكس الأنواع الثلاثة السابقة، فهذا النوع من السلوك مخصص للبيئة الخارجية للمنظمة،

¹MOUTTE, Le comportement de citoyenneté organisationnelle envers le client une étude exploratoire, Op-Cit, page (2_3).

²BEERI Itai, Les stratégies de redressement dans les systèmes publics: influence sur le comportement de citoyenneté organisationnelle, Revue Internationale des Sciences Administratives, Vol 78, 2012, page 169.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

ويعمل على تنمية العلاقة بالعملاء وبناء ثقة دائمة معهم وهذا ما ينعكس إيجاباً على المنظمة.¹

ويشمل هذه السلوك على زيادة رضا العملاء على المدى الطويل وتجنب كل سلوك قد ينجر عليه

إستياء المستهلك، وتتمثل هذه السلوكيات الموجه نحو العملاء على النحو التالي:

_ الرغبة في مساعدة العميل على أن يكون راضياً عن قراره بالشراء،

_ مساعدة العميل في تقييم إحتياجاته،

_ تقديم منتجات تلبي إحتياجاته،

_ وصف المنتجات بدقة،

_ تجنب أساليب التلاعب والتأثيرات بغية خداع العميل،

_ تجنب إستعمال الضغوط القوية.²

2_5 سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو البيئة Comportement de citoyenneté

organisationnelle orienté vers l'environnement (OCB-E) ou (CCO-E) أدى التركيز

على مفهوم التنمية المستدامة والمسؤولية الإجتماعية وكذا بيئة المنظمة إلى ظهور نوع من

سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يتبناها المورد البشري أثناء إنجاز مهامه، وتتجلى مظاهره من

خلال المحافظة على البيئة، تبنى هذا النهج مجموعة من المنظمات التي تهدف إلى المحافظة

على الموارد الطبيعية، الظروف المناخية، تحقيق التنمية المستدامة ...الخ، وذلك وفق ما يحقق

نجاح المنظمة.³

¹CHEHKH Ndiaye, SEYDOU Sané, Comportements de citoyenneté organisationnelle et succès du projet d'aide publique au développement, rôle médiateur de l'interdépendance en regard de la tâche, Revue africaine de management - African management review, Vol 4, N°3, 2019, page (143-144).

²MOUTTE, Le comportement de citoyenneté organisationnelle envers le client une étude exploratoire, Op-Cit, page 4.

³CHEHKH, SEYDOU, Comportements de citoyenneté organisationnelle et succès du projet d'aide publique au développement, rôle médiateur de l'interdépendance en regard de la tâche, Op-Cit, page 144.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

3_تأثير ثقافة الشعوب على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية L'impact de la culture des

peuples sur les dimensions d'OCB: أشارت الدراسة التي قام بها كل من Jiing-Lih Farh،

Lin و Earley (1997) في الثقافة غير الغربية (دولة تايوان) أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

في تايوان تتشابه مع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية المشتقة من الغرب بمقدار ثلاثة من خمسة

من تلك الأبعاد التي وضعها Organ (1988) وهي (الإيثار، الضمير الحي، السلوك الحضاري)،

وهذا ما يؤكد أن أبعاد المواطنة التنظيمية المشتقة من الغرب تتجاوز الحدود الثقافية، كما تشير

الدراسة إلى أن بعض أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية عالمية في طبيعتها والبعض الآخر خاص

بالسياق الثقافي للدول، ثم قام Lam ورفاقه (1999) بدراسة حدود الدور الوظيفي المتصورة

للمرؤوسين في أربعة بلدان (الولايات المتحدة، أستراليا، اليابان وهونج كونج)، فأظهرت الدراسة أن

المورد البشري في آسيا (هونج كونج واليابان) أكثر ميلاً لتقييم الكياسة والروح الرياضية كجزء من

أدوارهم الوظيفية مقارنة بالمورد البشري في الولايات المتحدة وأستراليا، بينما لم تختلف النتائج في

البلدان الأربعة فيما يخص بعد الإيثار والضمير الحي والسلوك الحضاري من حيث حدود الدور

الوظيفي المتصورة، وتدعم نتائج هذه الدراسة ما توصل إليه Farh ورفاقه (1997) الذين اعتبروا

أن بعض أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية تتجاوز الحدود الثقافية بينما هناك البعض منها حبيس

ثقافة معينة.¹

المطلب الثاني: نماذج سلوكيات المواطنة التنظيمية Les modèles d'OCB

يعتبر النموذج الذي وضعه Organ عام 1988 من أهم النماذج التي حددت أبعاد سلوكيات

المواطنة التنظيمية ومرجع للعديد من الباحثين، لكن هذا لم يمنع من ظهور العديد من الانتقادات

¹FARH Jing-Lih and al, *An inductive analysis of the construct domain of organizational citizenship behavior*, Op- Cit, page (449-451).

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

له وتطوير نماذج أخرى، سواء كانت نماذج مكملة للنموذج الأساسي مثل نموذج Podsakoff الذي قام بتجميع بعض أبعاد نموذج Organ ودمجها في بعد واحد، أو نماذج أكثر توسعا أو أقل توسعا من نموذج Organ 1988.

1_ النموذج الخماسي لأرجان Modèles d'Organ 1988: تعود جذور نموذج Organ 1988 إلى الدراسة التي قام بها Organ ورفاقه 1983 حين حدد بعدين للمواطنة التنظيمية وبعدها طوره وقام بإضافة ثلاثة أبعاد أخرى.

1_1 الإيثار L'altruisme: يقصد به المساعدة أو حب الغير، ويترجم هذا السلوك من خلال مساعدة الزملاء الذين يعانون من أعباء زائدة في العمل، توجيه الزملاء الجدد ومساعدتهم على الاندماج في المنظمة والتأقلم مع ثقافتها، وتكون هذه المبادرة بشكل طوعي وتلقائي دون تكليف من المسؤولين، تغطية غياب زميل والقيام بمهامه لسد الشغور، الرغبة في تولي مسؤوليات إضافية، التحلي بالنشاط والحيوية والإستعداد الدائم لتقديم الدعم للآخرين لتسهيل عليهم أداء مهامهم.¹ فهو يعبر عن السلوك الإيجابي للمورد البشري داخل المنظمة من خلال الدعم الإختياري المتبادل بين أعضاء فرق العمل وتقديم المصلحة العامة عن المصلحة الشخصية.²

2_1 الكياسة، المجاملة أو اللباقة Courtoisie ou la Prévenance: هناك إختلاف في ترجمة هذا البعد من الإنجليزية إلى الفرنسية ومن الفرنسية إلى العربية المصطلح الذي إعتمده لأول مرة Organ 1988 هو (Courtesy) والذي يقابله في اللغة العربية الكياسة وفي اللغة الفرنسية

¹ فيروز زروخي وآخرون، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية لولاية شلف، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 6، العدد 2، 2019، ص 164.

² عادل هاني إبراهيم المسيعيين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2019، ص 9.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

(Courtoisie) ونجد في العديد من الدراسات باللغة الفرنسية يطلق على هذا البعد مصطلح (Prévenance) الذي يعني اللطف وفي بعض الأحيان مصطلح (La Prévoyance) الذي يعني البصيرة، أما في اللغة العربية نجد المصطلح الأكثر رواجاً الكياسة، اللباقة أو المجاملة والأقل إستعمالاً اللطف، لذلك غالباً ما يتم الإعتماد على ترجمة المعنى العام للمصطلح وتجنب الترجمة الحرفية، ويقصد ببعد الكياسة مجموعة السلوكيات والإجراءات التي يتبناها المورد البشري لمنع المشاكل المحتملة في العمل.¹ ويتميز المورد البشري الذي يتبنى هذا السلوك بتقديم الإقتراحات التي تساهم في ترقية المنظمة، تجنب المشاكل والصعوبات، العمل على مشاركة المعلومات وتبادل المهارات والخبرات لتسهيل الإجراءات وعمل المنظمة.²

3_1 الروح الرياضية Tolérance ou esprit d'équipe ou esprit sportif ou sportivité : لها

إرتباط إيجابي بأداء فرق العمل، كلما تحلى المورد البشري بالروح الرياضية كلما زاد إستعداده لمواكبة التغيرات الضرورية في بيئة العمل، وبذلك يقل الجهد والوقت الذي يمكن أن يهدره المدير في حل المشاكل البسيطة، وتوجيه طاقته وجهوده للأنشطة الإنتاجية مثل التخطيط، الجدولة، حل المشكلات، تحليل المنظمة، بينما إنعدام الروح الرياضية له أثر ضار على تماسك المجموعة ويجعل مكان العمل أقل جاذبية بالإضافة إلى تأثيره على قدرة المنظمة في جذب الموارد البشرية المميزة وكذا الإحتفاظ بكفاءاتها الداخلية.³ وتشير الروح الرياضية إلى التسامح أمام المواقف

¹ HANRY, Relation entre le degré de satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle chez les enseignants au secondaire, Op-Cit, page (43_44).

² لخضر بن أحمد، صبرينة حماني، مدى فعالية الأنماط القيادية في تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بفرع مؤسسة نفضال الجلفة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 01، 2023، ص 97.

³ PODSAKOFF Philip and al, Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance, Journal of Applied Psychology, Vol 82, N° 2, 1997, page 264.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

والمشكلات التي يمكن أن يتعرض لها المورد البشري أثناء أداء مهامه الوظيفية وتحملها دون تدمير

أو شكوى، فهي تعبر عن قدرة تحمله لأوضاع العمل السيئة والتعامل معها بكل روح رياضية.¹

1_4 السلوك الحضاري Le civisme ou la vertu civique : كما يطلق عليه أيضا مصطلح

المواطنة الصالحة، الفضيلة المدنية وفضيلة المواطنة يتمثل في إهتمام المورد البشري بالقضايا

العامة الخاصة بالمنظمة، ويتميز بكونه أسلوب يعمل على تعزيز صورة المنظمة، تلميع سمعتها،

والترويج لها... الخ، يترجم السلوك الحضاري الحالة المعنوية للمورد البشري الموجهة نحو الرغبة

في المشاركة بدرجات متفاوتة وبطرق متنوعة في حوكمة المنظمة.² فهو يمثل المشاركة البناءة

والمسؤولية في إدارة المنظمة من خلال الإهتمام بمصالحها والمحافظة على ممتلكاتها ومواردها

وتجنب أي هدر أو إستغلال غير عقلاني لها والإهتمام بمصيرها.³

1_5 الضمير الحي Esprit consciencieux, Conformité aux règles, Professionnalisme

ونجد في بعض الأحيان يطلق عليه إسم الضمير المهني، وعي الضمير أو صحة

الضمير ويتضمن السلوكيات التي تتجاوز الحد الأدنى لمتطلبات المهمة، كما تستند بشكل أساسي

على القواعد الشخصية للسلوك الحسن، ويتميز المورد البشري صاحب الضمير الحي بالتحلي

بالإنضباط والإلتزام بالمواعيد والإحترافية.⁴ ويشمل عادة العمل بعد الدوام لصالح المنظمة، عدم

التغيب إلا للضرورة القصوى، تجنب الإستراحة أثناء أوقات العمل، الحضور إلى العمل في وقت

¹ آسية بوراس، مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، مجلة الإبراهيمي العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 3، 2018، ص 289.

² PAILLÉ, Engagement et citoyenneté : En contexte organisationnel : un examen empirique sur l'apport des cibles multiples d'engagement à la prédiction des comportements de citoyenneté organisationnelle, Op-Cit, page 189.

³ محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، نقد وتنوير، العدد 2، 2015، ص 72.

⁴ DUSSAULT Marc, et autres , Leadership transformationnel et citoyenneté organisationnelle au sein d'une équipe, Ad Machina Revue scientifique L'avenir de l'humain au travail , Vol 3, N° 1, 2019, page 101.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

مبكر، إتباع قواعد وأوامر وتعليمات المنظمة والإجراءات الرسمية.¹

2_ النموذج الثلاثي Modèles de MacKensie et Podsakoff 1994

2_1 المساعدة المتبادلة L'entraide: تتمثل المساعدة المتبادلة في تقديم العون لزميل في العمل سواء بشكل إستباقي أو إستجابي، بهدف مساعدته في أداء مهامه الوظيفية وحل المشكلات أو تجنب مواجهة الصعوبات، وقام Podsakoff ورفاقه بدمج كل من بعد الإيثار، الكياسة، التشجيع، الإعتدال تحت مسمى المساعدة المتبادلة وينبع هذا السلوك الداعم من صلاح المورد البشري فهي عملية تطوعية تعود بالمنفعة على الأفراد والمنظمة وتساهم في تخفيف من حدة المواقف المهنية الصعبة كالتغيرات الجذرية التي تؤثر على المورد البشري ووظائفهم كما تسهل المعاملة بلطف التعامل مع الظروف الجديدة كالمشاكل الحديثة الظهور، مواقف غير متوقعة، الزملاء الجدد، طرق العمل الجديدة، بالإضافة إلى المساهمة في تخفيف النزاعات وتزويد الزملاء الأقل خبرة بالأساليب والطرق الصحيحة للقيام بالمهام مما ينتج عنه بناء علاقات قوية بين أعضاء فرق العمل وخلق جماعة متماسكة.²

2_2 السلوك الحضاري Le civisme: يعبر عن المشاركة البناءة في إدارة المنظمة والإهتمام بمستقبلها من خلال الحرص على حضور الاجتماعات غير الرسمية، قراءة الإعلانات والإيمائيات المرسلة من طرف المنظمة، وتأدية العمل بشكل متقن... الخ.³

¹ الزبيدي، إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 377.

² SOPARNOT Richard et autres, L'influence des comportements de citoyenneté organisationnelle sur la performance adaptative des salariés, revue Recherche en Sciences de Gestion-Management Sciences- Ciencias de Gestion, N°134, 2019, page (230-233).

³ بوبكر نعروزة، أحمد تي، أثر الصمت التنظيمي في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى المؤسسة الاقتصادية _ دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء بالوادي CNAS، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 6، العدد 02، 2020، ص 504.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

2_3 روح الفريق L'esprit d'équipe: عرفه Organ في دراسته 1990 على أنه "قدرة المورد البشري على تحمل المضايقات الحتمية والإنزعاج الناتج أثناء ممارسة نشاطه المهني، وعدم الشكوى" أما Podsakoff ورفاقه اعتبروا أن روح الفريق تمكن المورد البشري من الحفاظ على موقف إيجابي شامل إتجاه المنظمة، وخاصة في الحالة التي يكون فيها مستعدا للتضحية والتنازل عن مصالحه الشخصية ووضعها في المرتبة الثانية من أجل تحقيق الأهداف العامة.¹ وينتج عن روح الفريق ثبات المواقف الإيجابية مبدئياً رغم التقلبات التي تعرفها المنظمة وتضارب العلاقات في بعض الأحيان وقرارات ومواقف الزملاء في العمل، بالإضافة إلى حالات التغيير وما يترتب عنها من صعوبات، ووضعية غير متوقعة، فتجاوز كل هذه الأمور تختبر وتثبت روح الفريق لدى المورد البشري وقدرته على مواجهة الظروف بكل روح معنوية وذهنية إيجابية.²

3_ نموذج الثقافة الغربية Modèle de la culture occidentale: يتكون هذا النموذج من تسعة أبعاد وهي على النحو التالي:

1_3 الإيثار L'altruisme: عبارة عن السلوك التقديري له تأثير على مساعدة الآخرين في أداء مهامهم، أو حل المشكلات ذات صلة بالتنظيم؛

2_3 الضمير المهني Conscience professionnelle: السلوكيات الطوعية التي يقوم بها المورد البشري والتي تتجاوز الحد الأدنى لمتطلبات الدور الخاص به: الحضور، الإمتثال للقواعد واللوائح، أخذ فترات الراحة وما إلى ذلك؛

3_3 الروح الرياضية L'esprit sportif: تتمثل في الإستعداد لتحمل ظروف غير مثالية دون شكوى أو تذمر، تجاوز المظالم الصغير وعدم إعارتها الإهتمام وتجنب تضخيم الخلافات والقضايا

¹PAILLÉ Pascal, *Citoyenneté, engagement, satisfaction et implication en contexte organisationnel*, Revue européenne de psychologie appliquée, N°58, 2008, page 146.

²SOPARNOT et autres, *L'influence des comportements de citoyenneté organisationnelle sur la performance adaptative des salariés*, Op-Cit, page 234.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

الصغيرة؛

3_4 الكياسة أو المجاملة La courtoisie: هو سلوك إختياري يصدر عن المورد البشري بهدف

منع المشاكل التي قد تحصل بين الزملاء والمتعلقة بالعمل؛

3_5 السلوك الحضاري Civisme: سلوك يقوم به المورد البشري ليظهر المشاركة المسؤولة في

تنظيم حياة المنظمة والإهتمام بمصالحها.¹

3_6 المشاركة الوظيفية Participation fonctionnelle: إعتقاد المورد البشري على أنفسهم في

أداء الأنشطة بدلا من الآخرين كأداء أنشطة عمل إضافية، التطوع للمهام الخاصة؛

3_7 المشاركة الداعمة (المناصرة) Participation plaidoyer: يتمثل في سلوك المؤازرة الموجه

نحو الزملاء في المنظمة، ويعكس الرغبة في تجاوز المألوف وتبني وجهات نظر مثيرة للجدل، مثل

تشجيع الأشخاص الهادئين على التحدث في الإجتماعات ومساعدة زملاء العمل في التفكير بشكل

مستقل؛

3_8 الولاء Loyauté: يتمثل في الإلتزام للمنظمة والعمل على تعزيز مصالحها وتحقيق أهدافها؛

3_9 الصوت Voix: سلوك تحفيزي يركز على التعبير عن التحدي البناء الذي يهدف إلى

التحسين وليس مجرد نقد ويمكن إعتباره بعد مميز في سلوكيات المواطنة التنظيمية.²

4_ النموذج الصيني لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (12 بعدا) Les dimensions OCB en

Chine: تتميز الصين بالثقافة الجماعية وتكوين مجموعات صغيرة ضمن المجموعة الكبيرة،

وتختلف نظرتها إلى أبعاد المواطنة التنظيمية عن المفهوم الغربي، فبعد الإيثار في الولايات المتحدة

ينظر إليه على أنه المساعدة المقدمة لزميل ما في العمل، بينما في الثقافة الصينية المساعدة

¹FARH and al, **An inductive analysis of the construct domain of organizational citizenship behavior**, Op-Cit, page 450.

²FARH Jing-lih and al, **Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China**, Organization Science, Vol 15, N° 2, 2004, page 242.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

تتخطى الجانب العملي لتشمل المستوى الشخصي أيضا، فالعلاقة ليست مجرد زمالة عمل بل تتعدى إلى الصداقة، الجيرة، الرفقة، والانتماء لنفس المجتمع.¹

4_1 مساعدة الزملاء في العمل (الإيثار) Aider un collègue: مجموعة من السلوكيات التي

تهدف إلى تقديم الدعم والمساعدة للزملاء وكذا حل المشكلات، وفي الصين هذا المفهوم يتعدى نطاق العمل ليصل إلى النطاق الشخصي تقديم دعم ومساعدات لحل المشاكل الشخصية؛

4_2 المشاركة في الأنشطة الجماعية أو (السلوك الحضاري) Participation à des activités

de groupe ou vertu civique: تشير إلى مشاركة المورد البشري في حوكمة المنظمة والإهتمام بها والقلق عليها؛

4_3 المبادرة الفردية Initiative individuelle: تعبر عن السلوك الذي يقوم به المورد البشري

بطريقة تطوعية وبإرادة فردية مثل المداومة على الحضور (تجنب الغياب غير المبرر)، العمل الإضافي التطوعي، الإمتثال للقواعد واللوائح الخاصة بالمنظمة، إحترام فترات الراحة، مشاركة المعرفة، تبادل المعلومات والقيام بمهام إضافية؛

4_4 الروح الرياضية Esprit sportif: الإستعداد لتحمل المضايقات التي لا يمكن تجنبها،

وتجنب التذمر في العمل؛

4_5 الكياسة (اللباقة أو المجاملة) Courtoisie: تتمثل في المشاركة المسؤولة والبناءة في

العملية السياسية للمنظمة، من خلال التعبير عن الآراء، الإهتمام بقراءة البريد الإلكتروني، حضور الاجتماعات غير الرسمية، البقاء على إطلاع بالقضايا المهمة التي تشمل المنظمة؛

4_6 الصوت La voix: تقديم الإقتراحات البناءة ومنع السلوك الذي قد يلحق الضرر بالمنظمة؛

¹ Ibid, page 244.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

4_7 تعزيز صورة المنظمة Promouvoir l'image de l'entreprise : عبارة عن سلوكيات تروج

إلى تحسين سمعة وإظهار قوة المنظمة أمام الغرباء، وحمايتها والدفاع عنها ضد التهديدات الخارجية.¹

4_8 تطوير الذات أو التدريب الذاتي Développement personnel : يشير إلى تحسين المورد

البشري لمعارفه ومهاراته في العمل عن طريق التعلم المستمر؛

4_9 حماية موارد المنظمة Protéger et économiser les ressources de l'organisation :

يتعلق هذا البعد بمنع سوء إستغلال موارد المنظمة أو إستخدامها لأغراض شخصية، بالإضافة إلى السهر على حماية مصالح المنظمة (المال، المعلومات، والرأس المال الإجتماعي)، حماية المنظمة من الحرائق والفيضانات؛

4_10 المشاركة في الرعاية الإجتماعية Participation à la protection sociale : تتمثل في

مشاركة المورد البشري في أنشطة الرفاهية العامة أو خدمة المجتمع؛

4_11 الانسجام بين الأشخاص Harmonie interpersonnelle : يقصد به التصرفات التي

يتحلى بها المورد البشري بهدف التسهيل والحفاظ على العلاقات الجيدة في مكان العمل؛

4_12 المحافظة على نظافة مكان العمل Maintenir le lieu de travail propre : يشير إلى

الإجراءات التي يتخذها المورد البشري بهدف المحافظة على مكان العمل نظيفاً.²

¹ HAN Yong, ALTMAN Yochanan, **Organisational citizenship behaviour in the People's Republic of China and comparison to the West: construct, antecedents, consequences and implications for future research**, European J. Cross-Cultural Competence and Management, Vol 1, N°2, 2010, page 168.

² FARH and all, **Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China**, Op-Cit, page 247.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

المطلب الثالث: مقاييس سلوكيات المواطنة التنظيمية Les échelles de mesures

des comportements de citoyenneté organisationnelle

لقد تمكن الباحثون من تطوير مجموعة من المقاييس القياسية، بهدف قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المورد البشري ومعرفة اتجاهاته وعلاقاته بالمنظمة ودرجة ولائه لها، ويحتوي المقياس على مجموعة من البنود (العبارات) التي تعكس وجهة نظر صاحبها.

ويمثل الجدول التالي بعض المقاييس التي تم إستعمالها من طرف العديد من الباحثين في مجال البحث في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتعكس عبارات هذه المقاييس نظرة الباحث لسلوك المواطنة التنظيمية ونلاحظ أن أغلب المقاييس تستند في تقسيمها إلى النموذج الذي وضعه Organ فهو يمثل المرجعية الرئيسية لكل الباحثين في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (6): المقاييس الخاصة بسلوكيات المواطنة التنظيمية:

السنة	إسم الباحث	المقياس
1983	Janet Near , Ann Smith و Dennis Organ	يحتوي على 16 عبارة وينقسم إلى بعدين
1988	Organ	يتكون من إستبيان مقسم إلى 5 أبعاد ويحتوي 24 بنداً
1990	MacKenzie ، Podsakoff ، Moorman و Fetter	المقياس يتكون من 24 بنداً مقسماً إلى 5 أبعاد
1991	Anderson و Williams	يحتوي على إستبيان يتكون من 21 بنداً من بينها سبعة موجهة إلى (OCB-I) الذي يتكون من الإيثار والكياسة و7 أخرى موجهة إلى (OCB-O)

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

الذي يتكون من الضمير الحي، الضمير المهني، الروح الرياضية و 7 عبارات خاصة بالدور الرسمي		
مقياس يتكون من 19 عنصرا ومقسم لأربعة أبعاد	Blakely و Moorman	1995
يحتوي على إثنين يتكون من خمسة أبعاد	Earley et Lin	1997
يندرج فيه 33 نوعا من السلوكيات والتي تم تنظيمها في سبعة أبعاد	Podsakoff ،MacKenzie، Bachrach و Paine	2000
نموذج يتكون من 27 عبارة ومقسمة إلى ثلاثة أبعاد	Borman و Coleman	2000
نموذج يتكون من 36 عبارة ومقسم إلى ثلاثة أبعاد: الدعم الشخصي وينقسم إلى أربعة أبعاد فرعية (المساعدة، التعاون، الكياسة، التحفيز)، الدعم التنظيمي وينقسم إلى ثلاثة أبعاد فرعية (التمثيل، الولاء والإلتزام)، بعد المبادرة الواعية وينقسم إلى 3 أبعاد فرعية على النحو التالي (المثابرة، المبادرة، تطوير الذات)	Borman ورفاقه	2001
مقياس يتكون من 40 بندا	LePine, Erez et Johnson	2002
المقياس يتكون من 13 عبارة مقسمة على أربعة أبعاد (الإيثار، روح الفريق، السلوك الحضاري، المساعدة المتبادلة)	Paillé Pascal	2006

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

2007	Charbonnier, Silva Roussel و	يحتوي على 19 عبارة موزعة على خمسة أبعاد (الإيثار، الولاء، التعاون، الروح الرياضية، الإلتزام بالقواعد)
------	---------------------------------	---

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على (Smith et al 1983)، (Borman et Coleman 2000)، (Paillé 2009)، (Borman et al 2001)، (Williams et Anderson 1991) و (Gangloff 2016).

نظرا لصعوبة التمييز بين بعض الأبعاد والتداخل فيما بينها لجأ بعض الباحثين إلى دمج مجموعة من الأبعاد في بعد واحد، وذلك لتسهيل على المسيرين التفرقة فيما بينها، حيث عمد كل من Aronson و Lechler (2009) و Podsakoff ورفاقه (1997، 2000) إلى دمج كل من بعد الإيثار، الكياسة، التشجيع، الاعتدال تحت مسمى علاقة المساعدة المتبادلة وبرروا ذلك بصعوبة الفصل بين الأبعاد السابقة من طرف المسيرين، وفي نفس السياق إقترح كل من الباحثين Podsakoff و MacKensie سنة 1994 حذف الضمير الحي من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك بحجة أنه لا يمكن إعتباره سلوكا طوعيا وذلك بناء على نتائج دراسة أجراها على مجموعة من المدراء الذين يعتقدون أن الضمير المهني هو جزء طبيعي من العمل المتوقع من المورد البشري.¹ ثم يعود كل من Grimault Valérie و Gangloff Bernard سنة 2018 لدراسة أهمية بعد الضمير الحي وإدراجه ضمن أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وتوصلا إلى أن تعزيز الضمير المهني أهم من تخفيضه، حيث يمثل عاملا للنجاح ويساعد على الاندماج الاجتماعي وبالمقابل غيابه لا يترتب عنه أي عقاب.² إن التناقض واختلاف في وجهات نظر الباحثين في

¹PAILLÉ, Citoyenneté, engagement, satisfaction et implication en contexte organisationnel, Op-Cit, page 146.

² GANGLOFF, GRIMAULT, Les comportements de citoyenneté organisationnelle: utilité et désirabilité de la conscience professionnelle, Op-Cit, page 23.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

تحديد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية أدى إلى ظهور العديد من الأبعاد وتعدد تقسيماتها وبالتالي الاختلاف في تحديد المقاييس والعبارات المشكلة لها.

1_ المقياس الذي تبناه Organ ورفاقه (1983) L'échelle de Ann Smith, Dennis Organ

et Janet Near: يتكون هذا المقياس من 16 بنداً، مقسماً على النحو التالي سبعة بنود لبعد الإيثار تسعة بنود لبعد الإمتثال العام أو الطاعة العامة، قام الباحثون بإجراء مقابلة شبه منظمة مع مجموعة من المدراء من عدة منظمات مختلفة وطلبوا منهم تحديد السلوكيات الوظيفية المفيدة للمنظمة ولكن لا حاجة رسمية على الإطلاق لهذا السلوك أي المورد البشري غير مطالب به رسمياً، وتم إختبار مجموعة من تلك العناصر مسبقاً والإستعانة بـ 67 مشاركاً يتمتعون بالخبرة الإدارية، وطلبوا من المشاركين أن يقوموا بتقييم مورد بشري يعمل لديهم أوسبق أن عمل معهم على مقياس Likert الخماسي.¹

الجدول رقم (7): عبارات مقياس Organ ورفاقه (1983)

الإيثار	الإمتثال العام
__ أساعد الزملاء الذين غابوا عن العمل	__ ألتزم بالمواعيد (الحضور والإنصراف)
__ أتطوع للقيام بأمر غير مطلوبة	__ أخذ فترات راحة غير مستحقة*
__ أوجه زملائي الجدد حتى وإن لم يكن ذلك مطلوباً مني	__ أحضر إلى العمل بمعدل يفوق المعتاد
__ أساعد الآخرين الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة	__ أختتم أنشطة العمل مع نهاية اليوم*
__ أساعد المشرف في عمله	__ أعطي إشعاراً مسبقاً بعدم القدرة على الحضور إلى العمل

¹ مقداد، سلوك المواطنة التنظيمية الأبعاد والمسببات والنتائج والتحديات، مرجع سابق، ص209.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

_ أقضي الكثير من الوقت في المكالمات الهاتفية الشخصية* _ لا أخذ إجازة غير ضرورية من العمل _ لا أخذ إستراحات إضافية _ لا أقضي وقت في المحادثات العشوائية	_ أقدم إقتراحات مبتكرة لتحسين الإدارة _ أحضر الفعاليات غير المطلوبة ولكنها تساهم في تحسين صورة المنظمة
--	--

La Source: ORGAN and all, **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents**, Op-Cit, page 657.

*عبارة عكسية

2_ مقياس كولمان وبورمان (2000) L'échelle de Coleman et Borman

يعتبر ثمرة عمل متعمقة لوضع تصور بناء لسلوك المواطنة التنظيمية حيث قام Borman ورفاقه سنة 2000 بوضع نموذجاً بالإعتماد على دمج مجموعة من النماذج السابقة وجمع جملة من المفاهيم المختلفة من عدة دراسات سابقة وقد تم الإعتماد على 14 مقالا متخصصا في أدبيات سلوكيات المواطنة التنظيمية من أجل إستخلاص 27 سلوكا ومن أهم الدراسات التي تم الإعتماد عليها ما يلي: دراسات متخصصة في سلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة Kahn و Katz (1978)، دراسات Organ (1977_1988)، دراسة Smith ورفاقه (1983)، دراسة Van Dyne ورفاقه (1994)، دراسة Becker و Vance (1993)، دراسة Morrison (1994)، دراسة Williams و Anderson (1991)، المواطنة المدنية أو الفضيلة المدنية دراسة Graham (1986)، دراسات متخصصة في الأداء السياقي لـ Borman و Motowidlo (1993_1997)، دراسة Borman ورفاقه (1985)، دراسة Motowidlo و Van Scotter (1996)، دراسات متخصصة في السلوك التنظيمي الإيجابي الإيجابي Brief و Motowidlo (1986)، دراسة Schnake (1991)، دراسة السلوك التنظيمي الإيجابي والسلبي Puffer (1987)،

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

دراسات خاصة بالعنفوية التنظيمية George و Brief (1992)، ودراسة السلوكيات المحددة للأدوار الإضافية لـ Van Dyne ورفاقه (1995)، وخلصا إلى إستنتاج 27 سلوكا للمواطنة التنظيمية مع الإشارة أنه تم إستثناء السلوكيات السلبية لدراسة Schnake (1991) ولم يتم الأخذ بعين الإعتبار سلوكيات المعارضة التنظيمية والإبلاغ عن المخالفات لـ Van Dyne ورفاقه (1995).¹ يتميز هذا المفهوم الجديد لسلوكيات المواطنة التنظيمية بكونه مفهوم تكاملي كونه يشمل مجموعة من المفاهيم في بناء واحد وقد إستعان Coleman و Borman بـ 44 عالما مختصا في علم النفس التنظيمي (Psychologie organisationnelle) وعلم النفس التنظيمي/الصناعي (psychologues industriels/ organisationnels) لتجميع 27 سلوكا نموذجيا وتم إستعمال البيانات لإنشاء مصفوفة إرتباطية والجمع بين ثلاثة أنواع من التحليلات: تحليل العوامل الإستكشافية (analyse factorielle exploratoire) تحليل القياس المتعدد الأبعاد (analyse d'échelle multidimensionnelle) والتحليل النموذجي (التحليل العنقودي) (une analyse typologique clusters anlysis) وتوجت نتائج هذا العمل بنموذج ثلاثي الأبعاد: أداء المواطنة بين الأفراد، أداء المواطنة التنظيمية، أداء المواطنة إتجاه المهام الوظيفية ونجد البعدين الأوليين تم الإستشهاد بهم في العديد من الدراسات بينما البعد الثالث يبدو أنه أقل شيوعا في الأدبيات الخاصة بسلوكيات المواطنة التنظيمية.²

¹ COLEMAN Venetta , BORMAN Walter , **Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain**, Human Resource Management Review, Vol 10, N° 1, 2000, page (26_28).

²EL-GUEYED KRIDIS Alya, **Valeurs culturelles, Styles organisationnels et comportements de citoyenneté chez les managers des multinationales implantées en Tunisie**, Thèse présenté pour l'obtention du grade de Doctorat, Spécialité Psychologie Sociale, du Travail et des Organisations, École doctorale 139 :Connaissance, Langage, Modélisation(Paris Ouest), France , 2015, page (123-124).

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

الجدول رقم (8): عناصر مقياس Borman و Coleman (2000) 27 بندا

العبارات الخاصة بالسلوك	الدراسة مصدر السلوك
1_ أنجز عملي بحماس بصفة مستمرة	Motowidlo et Borman(1993), Brief et Motowidlo (1986), Karambayya (1990)
2_ أبذل جهد إضافي في عملي	Borman et Motowidlo (1993), Brief et Motowidlo (1986), Karambayya (1990), Katz et Kahn (1978), Smith et al (1983)
3_ أتطوع لإنجاز مهام خارجة عن وظيفتي	Borman et Motowidlo (1993), George et Brief (1992), Karambayya (1990), Katz et Kahn (1978), Van Dyne, Graham et Dienesch (1994)
4_ أساعد زملائي في العمل	Becker et Vance (1993), George et Brief (1992), Karambayya (1990), Williams et Anderson (1991)
5_ أتعاون مع أعضاء المنظمة	Becker et Vance (1993), George et Brief (1992), Karambayya (1990), Williams et Anderson (1991)
6_ أتبع قواعد وإجراءات المنظمة	Becker et Vance (1993), Brief et Motowidlo (1986), Graham (1986), Katz et Kahn (1978), Williams et Anderson (1991)
7_ أدمم الأهداف التنظيمية	Borman et Motowidlo (1993), Karambayya (1990), Morrison (1994) , Van Dyne, Graham et Dienesch (1994)
8_ أستعمل الإيثار في مساعدة زملائي في المنظمة	Becker et Vance (1993), George et Brief (1992), Karambayya (1990), Williams et Anderson (1991)
9_ أكرس جهدي ووقتي لدعم المنظمة	Becker et Vance (1993), Williams et Anderson (1991)
10_ أحافظ على موقف إيجابي إتجاه المنظمة	Borman et Motowidlo (1993), Brief et Motowidlo (1986), Karambayya (1990)
11_ أتحمل ظروف المنظمة	Becker et Vance (1993), Brief et Motowidlo (1986), Katz et Kahn (1978) , Organ (1988) , Smith et al (1983), Van Dyne, Graham et Dienesch (1994)

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

Becker et Vance (1993), Brief et Motowidlo (1986), Graham (1986), Katz et Kahn (1978), Organ (1988) Smith et al (1983), Williams et Anderson (1991)	12_أشارك المعلومات مع زملائي في المنظمة
Borman et Motowidlo (1993), Brief et Motowidlo (1986), Graham (1986), Morrison (1994), Organ (1988), Van Dyne, Graham et Dienesch (1994)	13_أتميز بالمشاركة المسؤولة في المنظمة
Borman et Motowidlo (1993), Karambayya (1990), Van Dyne, Graham et Dienesch (1994)	14_أظهر الولاء للمنظمة
Borman et Motowidlo (1993), Karambayya (1990), Van Dyne, Graham et Dienesch (1994)	15_أروج وأدافع عن المنظمة
Becker et Vance (1993), Brief et Motowidlo (1986), Graham (1986), Katz et Kahn (1978), Williams et Anderson (1991)	16_أحترم القواعد والسياسات التنظيمية
Brief et Motowidlo (1986), Graham (1986), Van Dyne, Graham et Dienesch (1994)	17_أعمل على تعزيز تفاعل الآخرين من خلال المشاركة في المنظمة
Borman et Motowidlo (1993), Brief et Motowidlo (1986), Karambayya (1990), Katz et Kahn (1978), Smith et al (1983)	18_أعمل بجدية وأبذل جهد إضافي
Becker et Vance (1993), Borman et Motowidlo (1993), Graham (1986), Morrison (1994), Organ (1988), Smith et al (1983), Van Dyne, Graham et Dienesch (1994)	19_أشارك بمسؤولية في الاجتماعات والأنشطة الجماعية
Borman et Motowidlo (1993), Morrison (1994), Van Dyne, Graham et Dienesch (1994)	20_أعمل على تطوير الذات بهدف تحسين فعاليتي الشخصية
Becker et Vance (1993), Williams et Anderson (1991)	21_أنخرط في السلوك الذي يعود بالنفع على المنظمة
Becker et Vance (1993), Williams et Anderson (1991)	22_أشارك في السلوك الذي يعود بالفائدة على أفراد المنظمة
Becker et Vance (1993), George et Brief (1992), Organ (1988), Smith et al (1983), Williams et Anderson (1991)	23_أساعد زملائي في العمل في ما يخص الأمور الشخصية

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

Borman et Motowidlo (1993), Brief et Motowidlo (1986)	24_أقدم مساعدة إضافية للعملاء
Borman et Motowidlo (1993), Brief et Motowidlo (1986), Graham (1986), Organ (1988), Smith et al (1983), Van Dyne, Graham et Dienesch (1994)	25_أقترح تحسينات إجرائية أو إدارية أو تنظيمية
Borman et Motowidlo (1993), Brief et Motowidlo (1986)	26_سأبقى في المنظمة رغم الظروف والصعوبات التي تمر بها
Becker et Vance (1993), Williams et Anderson (1991)	27_أظهر التفاني في العمل

La source: COLEMAN Venetta, BORMAN Walter, **Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain**, Op-Cit, page 29.

3_ مقياس روسل ورفاقه (2007) L'échelle de Roussel, Silva et Charbonnier: قام

Charbonnier ورفاقه بإعداد إستبيان لسلوكيات المواطنة التنظيمية يتكون من 19 عبارة مقسمة

على خمسة أبعاد (بعد الإيثار، بعد الولاء الذي يشير إلى السلوك الحضاري عند Podsakoff

ورفاقه (1990)، الإمتثال للقواعد، التعاون، والروح الرياضية).¹

الجدول رقم (9): عبارات مقياس Roussel ورفاقه (2007)

عبارات المقياس	البعد
1_أساعد تلقائيا الزملاء الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة 2_أهتم برفاهية زملائي 3_أخصص وقتا لمساعدة زميل يواجه صعوبة في العمل 4_أخصص الوقت للإستماع إلى زميل لديه مشاكل 5_دائما ما أشجع زملائي في اللحظات الصعبة	الإيثار
6_دائما ما أثنى على جودة منتجاتنا وخدماتنا خارج المنظمة	الولاء

¹ Gangloff, **Le statut normatif des comportements de citoyenneté organisationnelle**, Op-Cit, page 47.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

7_ أتحدث بإيجابية عن منظمنا لمن حولي 8_ أدافع عن المنظمة عندما ينتقدها الموظفون أو الغرباء 9_ أتبنى كليا أهداف المنظمة وأدعمها بقوة	(السلوك الحضاري عند Podsakoff ورفاقه)
10_ أحترم بشدة قواعد العمل والتعليقات المقدمة لي 11_ دائما ما أنهي الأعمال الموكلة إليا في الوقت المحدد 12_ أتبع دائما قواعد وإجراءات المنظمة 13_ أحرص جيدا على تطبيق قواعد وإجراءات المنظمة حتى في حالة غياب الرقابة	الإمتثال للقواعد
14_ أشارك الكثير من المعلومات مع زملائي في العمل 15_ أجد صعوبة في العمل ضمن الفريق 16_ أتطوع للقيام بالعمل الجماعي 17_ أشارك بقوة في الأنشطة الجماعية (مجموعات المشروع، إجتماعات الفريق...الخ)	التعاون
18_ نادرا ما أشكو من ظروف العمل 19_ أتحمل قيود التنظيم الداخلي دون شكوى	الروح الرياضية

La source : Gangloff, **Le statut normatif des comportements de citoyenneté organisationnelle**, Op-Cit., page 55.

يرى Organ أنه من الصعب فهم مدى أهمية أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية فهي

تختلف باختلاف الثقافة الإجتماعية وشكل المنظمة، لذلك إقترح التركيز على الذات، المجموعة

والمنظمة، ويظهر ذلك الاختلاف جليا عند مقارنة النموذج الصيني بالنموذج الغربي، وتعدد

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

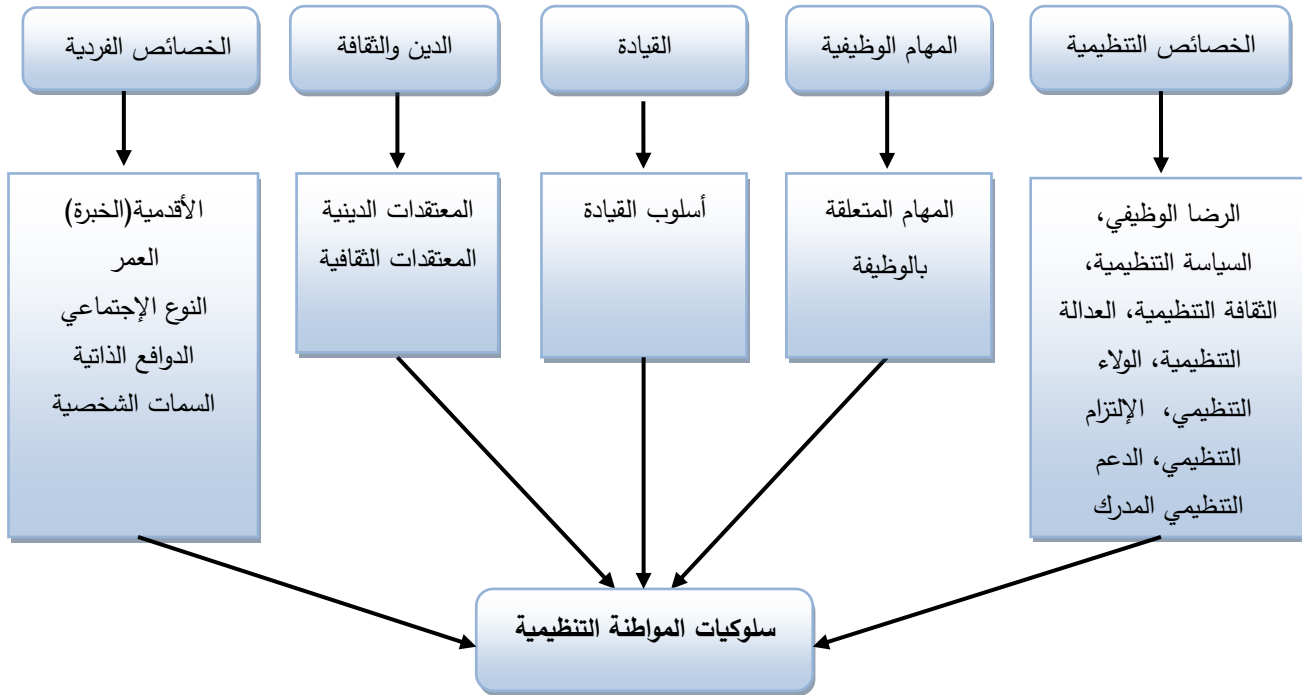
المقاييس التي تقاس بها سلوكيات المواطنة التنظيمية وهذا ما يفسر تعدد نماذج أبعادها لنفس الباحث نتيجة للتعمق المستمر في دراسة هذا السلوك الإيجابي فالنموذج الذي وضعه Organ 1983 يختلف عن النموذج الذي وضعه Organ ورفاقه 1988، كما نلاحظ وجود إختلاف واضح في النموذج الذي وضعه في دراسته لسلوك المواطنة التنظيمية في البيئة الصينية 2004، وهذا ما يسمح لنا باستنتاج أن أبعاد ومقاييس هذا السلوك تتأثر بالمتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة وتتطور مع الوقت.

المبحث الثالث: محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية Les déterminants d'OCB

رغم المعرفة المسبقة للمورد البشري أن الأدوار الإضافية التي يؤديها غير ملزم بها ولا يكافئ عليها إلا أنه يبذل الجهد لتأديتها، فهو يعبر من خلالها عن مواطنته التنظيمية تحت مسمى "الجندي الصالح" على حد تعبير Organ (1983)، وقد ميز الباحثون في مجال السلوك التنظيمي مجموعة من العوامل والظروف التي تؤثر على سلوكيات المورد البشري ويمكن أن تتعلق به شخصيا أو ناتجة عن التنظيم الذي يسود في المنظمة أو بيئة المنشأ وقدموا مجموعة من الدراسات لتفسير هذه الظاهرة، وقمنا بتجميع هذه العوامل في الشكل المقابل الذي يتكون من محددات سلوك المواطنة التنظيمية والتي تتمثل في المثيرات التي تجعل المورد البشري يتبنى تلقائيا هذه السلوكيات وتنقسم إلى خمسة أقسام الخصائص الفردية أو الشخصية، المعتقدات الدينية والثقافية، والعوامل المتعلقة بالتنظيم بالإضافة إلى الأنماط القيادية والخصائص المتعلقة بالمهام الوظيفية ولهذه المحددات دورا فعالا في ترسيخ سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المورد البشري في المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

الشكل رقم (13): محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مجموعة من الدراسات

المطلب الأول: المحددات المتعلقة بالتنظيم (التنظيمية) Les caractéristiques organisationnelles

يعتبر السلوك التطوعي الذي يتحلى به المورد البشري وليد لعدة تراكمات وعوامل، بالإضافة لتوفر مجموعة من المحددات التنظيمية التي تحفز إظهار هذا السلوك سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (الوسيط)، وللمحددات المتعلقة بالتنظيم دورا فعالا في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى المورد البشري في المنظمة ويظهر ذلك من خلال:

1_ الرضا الوظيفي La satisfaction au travail: يعبر الرضا الوظيفي عن الحالة العاطفية الإيجابية للمورد البشري وينقسم إلى نوعين: الرضا الداخلي أو العاطفي ويكون في حالة ما إذا كانت الوظيفة تثير حالة مزاجية جيدة ومشاعر إيجابية لدى المورد البشري، أما النوع الثاني يكمن في الرضا الخارجي ويستند إلى تقييم ظروف الوظيفة بطريقة منطقية وعقلانية ومقارنتها بأوضاع الوظائف المماثلة، ويتضمن الرضا الوظيفي الأبعاد التالية: الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

الإشراف، الرضا عن سياسات الترقية، الرضا عن العلاقة مع الزملاء، والرضا عن العائد المادي والمزايا الإضافية.¹ أجريت العديد من الدراسات للكشف عن علاقة الرضا الوظيفي بسلوك المواطنة التنظيمية وكانت النتائج أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محددا لهذا السلوك، وذلك كون المورد البشري الراضي عن عمله يكون أكثر إستعدادا للممارسة السلوكيات التطوعية وعزز هذه النتائج دراسة kopelman وكذا دراسة Organ.² حيث أكد Dennis Organ و Thomas Bateman في الدراسة التي أجراها 1983 عن علاقة الرضا الوظيفي بالمواطنة التنظيمية على وجود قاعدتان متميزتان تتمثل الأولى في نظرية التبادل الإجتماعي Blau (1964) و Adams (1965) حيث يسعى المورد البشري للتصرف بالمثل من خلال رد الجميل فبقدر ما يكون رضا المورد البشري ناتجا عن جهود المسؤولين التنظيميين بقدر ما يكون هناك إحتتمالية لبذل المزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية فالمورد البشري قد لا يملك فرصة تقديم مخرجات أكثر أو حلول إبداعية في العمل فيعوض ذلك بسلوكيات المواطنة التنظيمية وبذلك تكون وسيلة بارزة للمعاملة بالمثل، أما القاعدة الثانية تتمثل في التنبؤ بالعلاقات المستمدة من التجارب النفسية والإجتماعية، يدعم Rosenhan ورفاقه (1974) فكرة السلوكيات الإجتماعية الإيجابية التي من المحتمل أن تحدث إذا كان المورد البشري في حالة مزاجية إيجابية وهذا ما يعكس الرضا الوظيفي فالمورد البشري الأكثر رضا يظهر المزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية، فالتأثير الإيجابي يميل إلى تقليل المسافة بين الذات والآخرين ويولد العاطفة الإيجابية.³ فالتفسيرات النظرية لهذه العلاقة سواء نظرية التبادل

¹ أحمد اليوسفي وآخرون، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سورية، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 44، 2006، ص 7.

² بن كيحول، أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية ببلدية عين الملح ولاية المسيلة، مرجع سابق، ص 114.

³ BATEMAN, ORGAN, Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship", Op-Cit, page 588.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

أو نظرية العقد النفسي تتمحور في الغالب حول قاعدة المعاملة بالمثل مما يجعل السؤال المطروح حول ما إذا كان الرضا الوظيفي يؤدي إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية أو العكس سلوكيات المواطنة التنظيمية ينتج عنها الرضا الوظيفي أو أن العلاقة متبادلة في كلتا الجهتين.¹

2_ السياسة التنظيمية La politique organisationnelle: عرفها Pfeer (1981) أنها "عبارة عن دراسة السلطة في العمل"، وتشمل تقريباً جميع التأثيرات التي تحدث في المنظمة وهي تعبر عن محاولات تأثير غير مصرح بها تسعى لتعزيز المصلحة الذاتية على حساب الأهداف التنظيمية.² فهي تعبر عن قوة غير رسمية وذات طبيعة غير شرعية، وتتمثل سلبيتها في سعي أفرادها أو جماعتها لتحقيق المصالح الذاتية والسيطرة على الآخرين وممارسة أسلوب الخداع وحجب المعلومات... الخ، ويظهر تأثيرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال إرتباطها بكل صغيرة وكبيرة في المنظمة، فإرتفاع مستوى السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية واللاشرعية من خلال السعي لتحقيق الأهداف الشخصية وبذلك تتنافى مع أسس سلوكيات المواطنة التنظيمية مما يضعف السلوك التطوعي الإيجابي، كما تؤثر زيادة حدة السياسة التنظيمية في إضعاف الثقة العامة بالنظام وغياب الشعور بالعدالة التنظيمية بالإضافة إلى تسببها في عدم الرضا الوظيفي.³ عندما يفترض المورد البشري أن مواقف الخدمة الذاتية هي التي تتحكم في عملية صنع القرار في المنظمة يصاب بخيبة الأمل ويعتقد أن هذه السلوكيات قد تؤثر على قدرته في الوفاء بالتزاماته الوظيفية وقد يقلل ذلك من رغبته في الإنخراط في الأدوار الإضافية ويضعف حوافز المشاركة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، ووفق نظرية التبادل الإجتماعي فالمنظمة

¹ NETEMEYER Richard et al, **Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context**, Journal of Marketing, Vol 61 N°3, 1997, page (4-5).

²MARJORIE Randall et al, **Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior**, Journal of Organizational Behavior, Vol 20, 1999, page 161.

³ العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مرجع سابق، ص78.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

الداعمة لمواردها البشرية سيتم معاملتها بالمثل عن طريق سلوكيات إيجابية من طرفهم والعكس

صحيح في حالة كون المنظمة غير مواتية سيؤدي ذلك لإرتفاع سلوكيات العمل السلبية.¹

3_ الثقافة التنظيمية La culture organisationnelle: تعتبر ثقافة المنظمة أحد أهم العوامل

المؤثرة في سلوك المورد البشري إما بالسلب أو الإيجاب، باعتبار أن الثقافة التنظيمية تتمثل في

مجموعة القيم المشتركة التي يتمسك بها المورد البشري داخل المنظمة، فالفرد سيضطر إلى

الإنصهار في هذه الثقافة وذلك من خلال إتباع الثقافة والمعتقدات السائدة داخل المنظمة سواء من

خلال تشجيع السلوك التطوعي أو بالرفض، فإذا كانت القيم التنظيمية للمنظمة تنص على أن

المورد البشري يقوم بما هو مطلوب منه فقط، هذا الأمر سيجعل المورد البشري على إلتزام بشكل

دقيق بما يطلب منه مما سيقبل حجم سلوكيات المواطنة التنظيمية ويجعلها محدودة، أما في الحالة

العكسية أي منح الحرية للمورد البشري وتشجيعه على أنماط معينة من السلوكيات التطوعية فالك

سيتأثر بذلك لأن هذا السلوك متعارف عليه وسائد في بيئة عملهم.² ويتم تدريسها للأعضاء الجدد

في المنظمة كونها تعبر عن الطريقة الصحيحة للتصور والتفكير لحل المشكلات المتعلقة بالتكيف

الخارجي والتكامل الداخلي، وتساهم الثقافة الداعمة في الرفع من مستوى الإلتزام لدى المورد البشري

وتؤثر على نوايا سلوك الإنسحاب.³

4_ العدالة التنظيمية La justice organisationnelle: إقترح كل من Colquitt (2001)،

Colquitt و Rodell (2015) بديلا للنموذج الثلاثي للعدالة مع الإحتفاظ بجوانب العدالة التوزيعية

¹ALBLOUSH Ahmad et al, **Organizational Politics and Organizational Citizenship Behavior: Interaction and Analysis**, International Journal of Sustainable Development and Planning, Vol 16, N° 5, 2021, page 992.

²القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، مرجع سابق، ص ص(54_55).

³KHAN Sofiah Kadar, ABDUL RASHID Mohd Zabid, **The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia**, International Journal of Business and Social Science, Vol 3, N° 8, 2012, page 84.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

(ترتبط بنظام الأجور والمكافآت)، العدالة الإجرائية (تتعلق بالإجراءات وإتخاذ القرار)، بينما قسم العدالة التفاعلية إلى قسمين العدالة بين الأشخاص (تتمثل في الأدب والإحترام)، العدالة المعلوماتية (تتضمن توفير المعلومات ومشاركتها، وتقديم التوضيحات) وبذلك تم تقديم النموذج الرباعي للعدالة وأسفرت نتائج دراسته أن العدالة الإجرائية مرتبطة ببعد الإمتثال لقواعد (OCB) بينما العدالة بين الأشخاص مرتبطة بسلوك المساعدة، وقد توصل Heslin و Vande Walle (2011) أن عدالة تقييم الأداء تؤثر على OCB لدى المورد البشري، وكما أشارا Brennan و Skarlicki (2004) إلى علاقة العدالة التفاعلية بالإمتثال العام حيث توصلوا إلى أن الموارد البشرية الناجية من التسريح كانوا أكثر عرضة للانخراط في OCB (الإمتثال العام) ويعود ذلك لشعورهم بأن تقليص الحجم تم التعامل معه من خلال العدالة التفاعلية ويظهر هذا التأثير لدى المورد البشري الذي يعاني من مستوى إنضباط ذاتي منخفض، والمثير للإهتمام أن المورد البشري الذي يتميز بدرجة عالية من الإنضباط الذاتي حتى وإن إنخفض معدل العدالة التفاعلية فإن سلوك الإمتثال لديهم لا يتأثر، وفي المقابل هناك دراسات لم تجد علاقة بين العدالة و OCB.¹ عندما يشعر المورد البشري أن الحقوق في المنظمة يتم توزيعها بشكل عادل (كالترقية، التعويضات، الإستفادة من التدريب...الخ)، وأن المشرفين صادقين في نتائج التقييم التي يصدرونها كل هذه الأمور تولد لديه الرغبة في مضاعفة جهوده في مساعدة الزملاء، والتحلي بالإيثار والكياسة، ثقة المرؤوسين في عدالة الرؤساء يدعم OCB، وفي الحالة العكسية أي الشعور بلا عدالة المنظمة تظهر مواقف سلبية وأداء سلبي من طرف المورد البشري كالإهمال، الغياب، السلوك العدواني، سرقة موارد المنظمة وبالتالي الغياب

¹RUSSELL Cropanzano and al, **Organizational Justice and Organizational Citizenship**, Oxford Handbook Online, 2015, page (14-16).

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

التام لسلوك المواطنة التنظيمية.¹ كما أشار كل من Moorman (1991) و Ryan و Organ (1995)، Podsakoff وآخرون (2000)، Williams وآخرون (2002)، Jawahar و Stone (2015)، Wan (2016) إلى الارتباط الوثيق بين العدالة التنظيمية و OCB.²

5_ الولاء التنظيمي Loyauté organisationnelle: يعبر عن الإلتزام إتجاه المنظمة وقادتها متجاوزا بذلك المصالح الضيقة للأفراد وفرق العمل والإدارات ويشمل الدفاع عن المنظمة ضد التهديدات والمساهمة في تحسين سمعتها والتعاون مع الزملاء لتحقيق المصلحة العامة.³ فهناك من عرفه على أنه إرتباط الفرد وتفاعله مع المنظمة، والبعض الآخر يراه بأنه الإستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الإجتماعي، بينما هناك وجهة نظر أخرى تنظر إليه على أنه الإعتقاد القوي بقيم التنظيم وأهدافه والإستعداد لبذل المزيد من الجهد والرغبة القوية في البقاء بالمنظمة، وأجريت العديد من الدراسات لمعرفة مدى تأثير الولاء التنظيمي على OCB وأكد Bolon (1997) أن الولاء يحدد الإتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، بالإضافة إلى دراسة Organ و Rayan (1995) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية قوية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والولاء والإيثار، حيث يشير الإيثار إلى شدة ولاء المورد البشري للمنظمة، ومن جهة أخرى هناك دراسات تنفي هذه العلاقة حيث أشار Tansky (1993) إلى عدم وجود علاقة بين الولاء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ويرجع هذا التناقض إلى وجود متغيرات أخرى تتحكم في العلاقة وأكد هذا الطرح Schappe في دراسة أجراها (1998) حين أوضح أن هناك

¹ حمودي العطار وآخرون، السلوك التنظيمي مواضيع معاصرة، مرجع سابق، ص 188.

² SAIFI Imran Akbar, SHAHZAD Khuram , The mediating role of job satisfaction in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), Vol 11, N° 1, 2017, page 129.

³ VAN DYNE Linn and al, Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation, The Academy of Management Journal, Vol 37, N° 4 , 1994, page 767.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

علاقة بين الولاء والمواطنة في حالة التحكم في متغيري الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية.¹

6_ الإلتزام التنظيمي L'engagement organisationnel: عرف Meyer و Herscovitch

(2002) إلتزام المورد البشري على أنه " قوة تربط المورد البشري بمسار العمل فيما يتعلق بهدف

واحد أو أكثر " وتعتمد هذه القوة على تحديد القيم المنقولة داخل المنظمة ومشاركتها والإلتزام بها

لعدة عقود.² يساهم الإلتزام التنظيمي في تحقيق التوازن والمحافظة على الإستمرار في توجيه سلوك

المورد البشري لخدمة أهداف المنظمة، فكلما إرتفع مستوى إحساسه بالإنتماء كلما إزداد إستعداده

للتضحية بالمصلحة الشخصية (الجهد والوقت) في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وفي المقابل كلما

كان هناك مشاكل وتوترات بين أفراد المنظمة أدى ذلك إلى تقليص السلوكيات الطوعية وإنتهاج

نظام الثواب والعقاب في المنظمة.³ ويتكون الإلتزام التنظيمي من ثلاثة إلتزامات:

الإلتزام التنظيمي المعياري، الإستمراري والعاطفي ويعتبر هذا الأخير الأكثر أهمية وله تأثيرا بالغا

على سلوك المورد البشري (OCB) حيث يميل إلى تقديم المزيد من الإنجازات في حالة الإرتباط

العاطفي القوي بالمنظمة، وقد أظهرت الدراسات الآسيوية على وجود علاقة إيجابية بين الإلتزام

التنظيمي العاطفي و OCB وقد كشفت الدراسة التي أجراها Francesco و Chen (2003) على

الموارد البشرية الصينية على وجود تأثير إيجابي كبير للإلتزام التنظيمي العاطفي الإيجابي على

بعد الإيثار والإمتثال العام وهذا ما أكده Ryan و Organ في دراسة سابقة (1995)، أما دراسة

Ang و Van Dyne (1998) التي أجراها على عينة من الموارد البشرية السنغافورية أظهرت التأثير

¹ العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مرجع سابق، ص 74.

²PAILLÉ, Citoyenneté, engagement, satisfaction et implication en contexte organisationnel, Op-Cit, page 147.

³ حسين وليد حسين، الإتصالات التنظيمية وأثارها في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة إستطلاعية، مجلة المنصور، العدد 21، 2014، ص29.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

الإيجابي للإلتزام التنظيمي العاطفي على بعد المساعدة.¹ فالإلتزام التنظيمي ينظر إليه كأهم مؤشر لسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المورد البشري فهو يعبر عن المواقف إتجاه المنظمة فكلما زاد الإلتزام العاطفي لدى المورد البشري كلما زاد ميله ليكون سباقا في أداء OCB، وهناك احتمالية أن يواجه هذا الأخير المفاضلة بين السلوكيات المختلفة بدرجات متباينة وذلك حسب الشعور بالإلتزام الوظيفي.²

7_ الدعم التنظيمي المدرك Le Soutien Organisationnel Perçu: يتمثل في مدركات المورد البشري لكيفية قيام المنظمة بتقدير جهوده ومساهماته، والعمل على تحقيق رفاهيته، والتي تنعكس بالإيجاب أو السلب على زيادة شعوره بإشباع الإحتياجات الإجتماعية والنفسية الخاصة به، كما يمكنه أيضا تقدير كيفية تحديد المكافآت مقابل الجهود المبذولة، يعتمد إدراك المورد البشري لدعم التنظيمي المدرك على مدى المعاملات الجيدة المتبادلة بينه وبين المنظمة حيث يساهم الدعم الإيجابي في تعزيز التصرفات والسلوكيات الإيجابية لهذا الأخير، كما يساهم في تقوية العلاقات (سواء بين الزملاء أو بين المورد البشري والمنظمة).³ ويتم ترجمة الجهود التي تبذلها المنظمة لضمان تحسين ظروف العمل من طرف المورد البشري على شكل التعاون التطوعي الذي يمكن التعبير عنه بالمواطنة الصالحة عندما يكون موجه للمنظمة، وبالمساعدة المتبادلة عندما يكون موجه لزملاء العمل، فالمورد البشري كلما إعتقد أن منظمته تدعمه من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تركز على تطوير رفاهيته كلما قلت نيته في ترك العمل وزادت مواطنته

¹UEDA Yutaka, **Organizational citizenship behavior in a Japanese organization: The effects of job involvement, organizational commitment, and collectivism**, Journal of Behavioral Studies in Business, 2010, page 3.

²UEDA Yutaka, **A Consideration on the Relationship between In-role and Organizational Citizenship Behaviors**, Seikei University Collection of Economics and Management, Vol 51, N° 2, 2020, page (6-15).

³ غادة عادل عطية، أثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الإنسحاب: الدور الوسيط للتوحد التنظيمي في ظل توافر الثقة في المنظمة، المجلة العلمية الإقتصاد والتجارة، المجلد 49، 2019، ص ص(398_399).

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

التنظيمية، إدراكه أن المنظمة تأخذ توقعاته بعين الاعتبار ينتج عنه بذل جهودا مضاعفة لتمكينها من تحقيق أهدافها.¹

المطلب الثاني: المحددات (المتغيرات) الفردية Les Variables Individuelles

فضلا عن المحددات التنظيمية التي تساهم في دعم سلوك المواطنة التنظيمية، نجد لسمات المورد البشري دورا كبيرا في إظهار هذا السلوك في المنظمة، وتختلف باختلاف المورد البشري وتتفاوت من فرد لآخر حيث يميل البعض لإظهار هذه السلوكيات أكثر من غيره.²

1_ الأقدمية L'ancienneté: أثبتت الدراسة الميدانية التي قام بها Organ و Rayan عام (1995) أن هناك علاقة سببية بين مدة خدمة المورد البشري و OCB ، فقد تبين أن المورد البشري الجديد في المنظمة يظهر هذا النوع من السلوكيات أكثر من غيره ويعود السبب لكونه لا يعرف أو غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوب إنجازها، لذلك يقوم بتحديد شكل واسع، لكن مع مرور الوقت وتكيفه مع المنظمة تقل درجة عدم التأكد والغموض عنده، ويصبح قادر على تحديد دوره بدقة وتقليل النشاطات الخارجة عن الدور الذي يقوم به.³ بينما دراسة Podsakoff ورفقائه (2000) حول سلوكيات المواطنة التنظيمية أشارت أن أغلبية المراجع تشير إلى عدم وجود تأثير للأقدمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.⁴

2_ عمر المورد البشري L'âge: لعمر المورد البشري تأثيرا واضحا على OCB، ويظهر ذلك من

خلال اختلاف وجهات نظرهم للعمل، وتعاملاتهم مع الغير، وقد أوضحت دراسة Wanger

¹PAILLÉ, Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation, Op-Cit, page 350.

²عني دحام تناي الزبيدي وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015، ص 374.

³ العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مرجع سابق، ص 76.

⁴CORMIER, La performance de citoyenneté des équipes de travail, Op-Cit, page 19.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

و Rush (2000) أن المورد البشري ما بين (20_34 سنة) أي الفترة الأولى في حياته العملية يميل للتأسيس والإستقرار بينما السنوات اللاحقة (35_55) تتميز بالإحساس القوي بالذات وموقعه في الحياة والعمل، وبذلك فالمورد البشري الأصغر سناً ينسق إحتياجاته مع الإحتياجات التنظيمية بشكل مرناً، وعلى النقيض يميل المورد البشري الأكبر سناً إلى الصرامة في تعديل إحتياجاته مع المنظمة، لذلك يمكن القول أن العوامل التي تأثر على تحلى المورد البشري بسلوكيات المواطنة التنظيمية تختلف باختلاف أعمارهم ونظرتهم نحو الذات، الآخرين والعمل.¹ وعادة ما يتميز كبار السن بتطوير علاقات راسخة وعلى الأرجح طوروا الثقة والكفاءة في أداء وظائفهم طوال السنوات التي قضاوها في المنظمة ومن المرجح أن يظهروا مشاعر وسلوكيات إيجابية إتجاه منظماتهم، فخلال سنوات خدمتهم في المنظمة تم الترسخ في عقولهم علاقات وروابط تنظيمية قوية.²

3_ النوع الإجتماعي Le Genre: إهتم علماء النفس الإجتماعي بدراسة تنبؤات السلوك الإجتماعي الإيجابي وتوقعات دور الجنسين، حيث تشير الصورة النمطية إلى إمتلاك المرأة مستويات عالية من السمات المجتمعية (الود، الإهتمام بالآخرين ونكران الذات)، في حين يعتقد أن الرجال يمتلكون سمات فاعلة (الإستقلالية، الحزم والثقة) ولاحظ Eagly أن السلوكيات الإجتماعية الإيجابية أكثر شيوعاً لدى النساء إلى حد ما فهن أكثر إقبالا على الإيثار والقبول والدفء، تعتبر معتقدات دور الجنسين جزء لا يتجزأ من توقعات الآخرين وبالتالي يمكن أن تكون بمثابة قاعدة إجتماعية كونها تتطوي على سلوكيات إجتماعية مختلفة بين الرجل والنساء.³ وأشار Eagly (2009) إلى أن النساء أكثر ميولاً للسلوكيات الإجتماعية الإيجابية ذات بؤرة مجتمعية عكس

¹ Nadim Jahangir et al, **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents**, BRAC University Journal, Vol 1, N° 2, 2004, page 81.

² VAN DYNE and al, **Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation**, Op-Cit, page 774.

³ TAMMY Allen, SEULKI Rachel Jang, **Gender and Organizational Citizenship Behavior**, Oxford, Oxford Handbooks Online, 2016, page 13.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

الرجال فيملون للسلوكيات الإيجابية ذات فاعلية، أما Kidder و Parks (2001) فخلصا إلى أن OCB الموجهة نحو الأفراد أي OCB-I (الإيثار والمجاملة) هي الأكثر إنتشارا عند النساء بينما OCB الموجهة نحو المنظمة (الضمير الحي، السلوك الحضاري، الروح الرياضية) تتوافق مع الخصائص الذكورية، وأظهر دراسة Allen و Rush (2001) أن النساء أكثر ميولا لسلوكيات المواطنة التنظيمية من الرجال، كما أشار كل من Ehrhart و Godfrey (2003) فيما يخص الأبعاد الملموسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية أن النساء أكثر إستعدادا لممارسة سلوكيات المساعدة بينما الرجال كانوا أكثر ميلا للسلوك الحضاري، أما Chiaburu، Sawyer، Smith، Harris و Brown (2014) توقعوا أن يكون السلوك الحضاري مرتفعا لدى المجتمع الذكوري عكس سلوك الروح الرياضية الذي أثبت أن ليس هناك فروق في التحلي بهذا السلوك بين الجنسين.¹

4_ الدوافع الذاتية Motivation intrinsèque: ويقصد بها حاجات الفرد للإنجاز وتحقيق الذات، ويظهرها المورد البشري من خلال الانخراط في الأعمال التطوعية وميوله لتقديم المساعدة لزملائه أكثر من غيره وذلك نتيجة كون ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية تساهم في إشباع حاجاته الداخلية والمتمثلة في تحقيق الذات.²

5_ السمات الشخصية Les traits de personnalité: ترتبط الشخصية بفكرة الدور الذي يقوم به الفرد (المورد البشري) في إطار سياق معين فهي تحدد السمات الثابتة والعامة التي تميزه من خلال ردود الأفعال على المواقف التي يتعرض لها ومن أشهرها نموذج العوامل الخمسة (Big Five):

5_1 الشخصية الانبساطية / الإنطوائية (L'introversion/ L'extraversion): يتميز الإنبساطي

¹HUYNH Thi My Hanh, *Comportement de la citoyenneté organisationnelle dans le contexte culturel vietnamien*, Thèse Pour obtenir le grade de Docteur, Spécialité : Sciences de gestion, Université Grenoble Alpes, 2019, page (51-52)

²بن كحول، أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية ببلدية عين الملح ولاية المسيلة، مرجع سابق، ص 120.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

بالتواصل الاجتماعي، البحث عن المشاعر والعواطف الإيجابية والثقة بالنفس، بالإضافة إلى الإنفتاح والتفائل والتحلي بالنشاط وينظر إليه على أنه ذات تأثير إيجابي، أما الإنطوائي يغلب عليه طابع الإستقلالية فهو متحفظ وغير ودود؛

2_5 شخصية الضمير الحي La conscience: يتميز الشخص ذو الضمير الحي بالثقة، الثبات والحزم وقوة الإرادة، يتجلى الضمير في التوجه نحو الإنجاز (الإجتهاد والمثابرة)، الإعتمادية (المسؤولية والحذر)، والانتظام (المخطط والمنظم) أما على صعيد الجانب السلبي يمكن أن يؤدي الوعي العالي إلى الدقة المملة، النظافة القهرية، أو سلوك إدمان العمل، وليس بالضرورة أن يفتقد أصحاب الضمير المنخفض إلى المبادئ الأخلاقية لكن هم أقل دقة في تطبيقها.¹

3_5 شخصية المستقر عاطفي/عصبي (La Stabilité émotionnelle/ Le Névrosisme): تعتبر العصبية بعد طبيعي في الشخصية فهي تشير إلى الإتجاه العام الناتج عن التأثيرات السلبية مثل الخوف، القلق، الغضب، الإحراج، الشعور بالذنب والحزن، الإرتفاع العالي لهذه المشاعر يمكن أن يؤدي إلى مشاكل نفسية، فالعصبية تقلل قابلية إدراك الأمور وتجعل المورد البشري يشعر أن الحقيقة تمثل تهديدا له، وتشير درجة العصبية المنخفضة إلى الإستقرار العاطفي، وتتميز هذه الفئة بالهدوء، التوازن، الراحة والقدرة على التعامل مع المواقف الصعبة دون إنزعاج؛

4_5 الشخصية الموافقة L'agréabilité: يتميز الشخص اللطيف بكونه إيثاري ومتعاطف مع الآخرين ومستعد لتقديم المساعدة ويعتقد أن الغير سيعامله بالمثل، ويعطي قيمة للإيثار (OCB) والعلاقات الشخصية، بينما العدائي أو الغليظ يتميز بالأنانية والشك في نوايا الغير وهو يميل

¹BOUNDENGHAN Claudien, **Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail : le rôle des inducteurs organisationnels et individuels**, Thèse présenté pour l'obtention du grade de Doctorat, Spécialité Psychologie du Travail et des organisations, Université Charles de Gaulle, Lille3, France, 2015, page (86-88).

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

للمنافسة أكثر من التعاون.¹

5_5 الشخصية الإنفتاحية L'ouverture aux expériences: يشمل الإنفتاح على الجوانب المرتبطة بالخيال النشط، الحس الجمالي، الإهتمام بالمشاعر الداخلية، الفضول إتجاه العالم الداخلي والخارجي، تقديم أفكار جديدة غير تقليدية وإستقلالية الحكم، ويتميز الأشخاص الذين يسجلون درجات منخفضة من الإنفتاح بكونهم تقليديين في السلوك ومحافظين وتكون إستجاباتهم العاطفية منخفضة، يساعد نموذج الشخصية (Big Five) في فهم مواقف وسلوكيات المورد البشري في العمل.² وقد أظهرت نتائج دراسة Ryan و Organ أن العلاقة بين متغيرات الشخصية و OCB ضعيفة وأن الضمير فقط من يرتبط بشكل كبير مع إضطرابات الوسواس القهوار، ويمكن لرضا الوظيفي أن يلعب دور الوسيط بينهما حيث تؤثر خصائص الشخصية على الرضا الوظيفي والذي بدوره سيؤثر على OCB، ومن بين متغيرات الشخصية نجد الضمير فقط من لديه إرتباط كبير مع أبعاد OCB خاصة (الضمير الحي، الإيثار، والإمتثال العام).³

المطلب الثالث: الأسلوب القيادي، المهام الوظيفية والمعتقدات الدينية والثقافية Le

**style de leadership, les tâches fonctionnelles, et les croyances
religieuses et culturelles**

تساهم هذه العوامل الثلاثة في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المورد البشري بدرجات متفاوتة فكل عامل تأثير خاص به ويميزه عن غيره، حيث يرتبط الأسلوب القيادي والمهام الوظيفية بالبيئة الداخلية للمنظمة بينما تتعلق المعتقدات الدينية والثقافية بالبيئة الخارجية للمنظمة.

¹ROTHMANN S, COETZER E P, **The Big Five Personality Dimensions and Job Performance**, SA Journal of Industrial Psychology, Vol 29, N° 1, 2003, page 69.

²BOUNDENGHAN Claudien, **Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail : le rôle des inducteurs organisationnels et individuels**, Op-Cit, page (88_89).

³BORMAN Walter et all, **Personality Predictors of Citizenship Performance**, International Journal of Selection and Assessment, Vol 9, N°1, 2001, page 56.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

1_ القيادة Le leadership: للنمط القيادي المتبع دورا كبيرا في تحديد سلوكيات المورد البشري، حيث يساهم سلوك القائد في التأثير على الرضا الوظيفي وتدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المورد البشري، فالقيادة تملك القدرة على التحكم في عدة متغيرات من بينها جو العمل، إستقلالية المورد البشري، تماسك المجموعة التي بدورها تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المنظمة ويمكننا تمييز أربعة أنواع من أنماط السلوك القيادي:

1_1 القيادة الداعمة Le leadership de soutien: يتميز هذا النمط بإهتمام القائد برفاهية مرؤوسيه، وتوفير الوقت الكافي للإستماع لإنشغالاتهم وتلبية إحتياجاتهم، ويحضا هذا النوع من القيادة بالقبول والتقدير من طرف المرؤوسين وينظر إلى القائد نظرة المساعد مما يخلق ثقة متبادلة بين الطرفين وينتج عنها إستعداد المورد البشري لمضاعفة جهوده والقيام بأدوار إضافية خارجة عن الوصف الوظيفي الخاص به، وقد طرح Organ ورفقائه (2006) فرضية أن كل من القيادة الداعمة والقيادة الفعالة ترتبط بشكل إيجابي بالإيثار، المجاملة، الضمير المهني، الروح الرياضية والسلوك الحضاري وبعبارة أخرى OCB.¹

2_1 القيادة الفعالة Le leadership instrumental: ترتكز بشكل أساسي على تفعيل المعرفة المتخصصة للقائد لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية، فهي تهتم بحل المشاكل الوظيفية ومراقبة البيئة والأداء وتنفيذ الحلول الإستراتيجية والتكتيكية.² يعمل هذا الأسلوب على توضيح التوقعات وشروط الإنجاز المطلوبة من المورد البشري، ولاحظ Organ أنه يمكن تعزيز OCB من خلال دمجها في التوقعات التي يصيغها القائد بوضوح إتجاه أعضاء فريقه والعكس صحيح.³

¹ EMERY Yves, LAUNAZ Marie, OCB une analyse du comportement citoyen dans les organisations publiques suisses, Chavannes-Lausanne, IDHEAP, 2007, page (22-23).

² ANTONAKIS John, HOUSE Robert, Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory, The Leadership Quarterly, Vol 25, 2014, page 749.

³ EMERY, LAUNAZ, OCB, une analyse du comportement citoyen dans les organisations publiques suisses, Op-Cit, page 23.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

3_1 القيادة التحويلية Le leadership transformationnel: تعتبر من أهم الأنماط القيادية الحديثة التي تؤثر على المورد البشري، وظروف العمل، حيث تعمل هذه الأخيرة على توسيع إهتمامات المورد البشري وتعميق مستوى إدراكه وقبوله لرؤية ورسالة المنظمة، كما تساهم في تطوير قدراته ومنحه فرصة التمكين وإشراكه في القيادة، فهي تقدم رعاية متميزة لكل فرد في المنظمة، وهذا ما ينعكس إيجاباً على تنمية الثقة في نفوسهم وزرع القيم الأخلاقية بالإضافة إلى تحقيق الإنسجام بين أهداف المنظمة وأهداف مواردها البشرية فيكون بذلك لدى المورد البشري أثر إيجابي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال العطاء المتبادل.¹ حيث تساهم العلاقة الثنائية بين القائد وأعضاء فريقه (الموارد البشرية) على تقوية هذه السلوكيات، ويشير التحليل التلوي الذي أجراه Ilies ورفاقه (2007) إلى وجود علاقة تبادلية قوية بين القائد وأعضاء فريقه (LMX) ومواطنة الموارد البشرية، كما يتميز المورد البشري بتبادل علاقات LMX عالية الجودة مع سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد (OCB-I) وبشكل خاص نحو القائد.²

4_1 قيادة المعاملات Le leadership transactionnel: هذا النمط من القيادة قائم على نظام الثواب والعقاب ويتميز بتأثير القائد على مرؤوسيه بطريقة مختلفة، حيث يعتمد هذا الأسلوب على ثقة المرؤوسين في صحة الاختيارات التي يتخذها رئيسهم، وهذا ما يجعل المعاملة العادلة تساهم في تعزيز OCB بينما الشعور بالتظلم يولد الإخلال بالالتزام.³ وأيد Lapierre و Hackett (2007) الحجة القائمة على أن السمات المتأصلة للضمير لدى المورد البشري تجعله يميل إلى إظهار

¹ عائشة شتاتحة، المحددات الأساسية لدعم سلوك المواطنة التنظيمية في منظمات الأعمال، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد 9، العدد 1، 2018، ص214.

²SPITZMULLER Matthias et al, **Organizational Citizenship Behavior: A Review and Extension of its Nomological Network**, Barling: Organizational Behavior (Handbook), N°7, 2008, page 113.

³ EMERY, LAUNAZ, OCB, **une analyse du comportement citoyen dans les organisations publiques suisses**, Op-Cit, page 23.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

OCB بشكل طبيعي كوسيلة لرد الجميل للقائد نتيجة العلاقة العالية الجودة التي تربطهما.¹

2_ المعتقدات الدينية والثقافية Les concepts culturelles et religieuses: لثقافة دورا هاما في

تشكيل البيئة الاجتماعية والنفسية للمورد البشري وكذا تحديد سلوكيات المواطنة التنظيمية لديه وهناك عدة دراسات قامت بتحديد OCB من خلال المنظور الثقافي وقد إعتبر Organ و Paine (2000) التحدي لا يكمن في مناقشة إذا ما كان OCB موجود في جميع أنحاء العالم وإنما يكمن

في فهم وتعريف ما يمثله OCB في مختلف ثقافات وبلدان العالم.²

2_1 المعتقدات الدينية الإسلام نموذجا La religion islamique: يتميز الإسلام بكونه دين

رباني شامل ومتكامل صالح لكل زمان ومكان، يتميز بالفضيلة والنهي عن الرذيلة ويدعو للتعاون والألفة والمحبة وكذا مساعدة الغير، وترمز المواطنة التنظيمية في المنظور الإسلامي إلى الصلة والعلاقة التي تربط بين صاحب العمل (المنظمة) والأجير (المورد البشري) من خلال تنظيم الواجبات والحقوق سواء كان الطرفين مسلمين أو غير مسلمين وحددت الشريعة الإسلامية الكثير من الواجبات والسلوكيات التي تدرج تحت سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث حثت الشريعة الإسلامية صاحب العمل (المنظمة) على الأمانة في إختيار المورد البشري المناسب للوظيفة المناسبة، دفع الأجر المتفق عليه في الوقت المحدد وحسن المعاملة والتسامح، وتم ربط الدين بالمعاملة فصاحب العمل راع مسؤول عن رعيته، أما واجبات الأجير (المورد البشري) تظهر من خلال الإخلاص في أداء العمل والتقاني في إتقانه، طاعة الرؤساء والمسؤولين بالمعروف، حسن

¹KHAN, ABDUL RASHID, The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia, Op-Cit, page 85.

²HUYNH Thi My Hanh, Comportement de la citoyenneté organisationnelle dans le contexte culturel vietnamien, Op-Cit, page 57.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

الخلق في التعامل مع الزملاء فالدين الإسلامي دين خلق.¹

2_2 المعتقدات الثقافية الكونفوشيوسية نموذجاً Confucianisme: يمتد الإنتشار الثقافي للفكر

الكونفوشيوسي في العديد من الدول خاصة جنوب شرق آسيا (كوريا، الصين، الفيتنام، هونغ كونج، اليابان، تايوان...الخ)، وترتكز المبادئ الأساسية للمدرسة الكونفوشيوسية على تمجيد الفضيلة، المحبة والرحمة للآخرين، والتأكيد على الضمير الجمعي للأفراد الذي يعطي الأولوية للمجتمع قبل الفرد وضرورة تصحيح الفساد، وإعتبار الدولة عائلية وبذلك فهي سلطوية في طبيعتها، بالإضافة لمبدأ الطاعة المطلقة عن طريق إحترام الأفراد للقيم الأخلاقية والخضوع وفق القناعة والمصادقية، بالإضافة إلى التركيز على الطبقة المثقفة فالغاية من التعليم هي تنمية الذهن وتوسيع المدارك وإنشاء نخبة صالحة للدولة، كما تؤمن الكونفوشيوسية بالترتيب الطبقي للمجتمع ويتم كسب الرفعة الطبقية عن طريق تحصيل العلم والالتزام بالأخلاق، وتسعى لجعل هذه الإيديولوجية عالمية.² فاعتبرت الكونفوشيوسية أساس ثقافي ليس فقط للأعراف الإجتماعية وإنما للأنظمة السياسية أيضا حيث تتكون من وجهات النظر العالمية، الأنظمة الأخلاقية، الإيديولوجيات السياسية والتقاليد العلمية التي تستخدم في التعليم، وأصبحت الكونفوشيوسية في هذه الدول بما في ذلك الفيتنام متجذرة في عمق المجتمع وجزء من الحياة اليومية وتحولت إلى تعاليم ينقلها كبار السن للشباب من جيل إلى جيل فهي مبنية على ثمانية فضائل وهي: بر الوالدين، الإحسان والمحبة، الصدق والعدالة، الوئام والسلام، والولاء الذي يعتبر أهم هذه الفضائل وتقوم الكونفوشيوسية على مبدأ

¹ القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، مرجع سابق، ص ص(35_38).

² عومار بلحربي، الثقافة الكونفوشيوسية: دراسة في الأبعاد الثقافية للصعود الإستراتيجي الصيني، أطروحة دكتوراه، تخصص دراسات استراتيجيات ومستقبلات، قسم الدراسات الدولية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، السنة الجامعية (2018_2019)، ص ص(57_59).

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

"معاملة الآخرين بالطريقة التي تريد أن يعاملوك بها".¹ أي المعاملة بالمثل التي تعتبر أساس المواطنة التنظيمية، ويمكن جليا تمييز الفرق بين أبعاد المواطنة التنظيمية في الغرب والصين التي تمثل مهد الفكرة الكونفوشيوسيني حيث تتميز الثقافة الصينية بكونها جماعية عكس الغربية التي تتميز بكونها فردية وغالبا ما تتميز الجماعات بالصراعات لذلك يعتبر كل محاولة لتقليل الصراع عبارة عن OCB، أما بعد الإيثار أو المساعد في الثقافة الصينية يتعدى المهام الوظيفية ليشمل تقديم مساعدات لحل المشاكل الشخصية والعاطفية، عكس الثقافة الغربية فهو متعلق فقط بمهام العمل، فقد أكد Organ ورفاقه (2004) أن أشكال OCB السائدة في الصين تختلف عن OCB في الأدب الغربي.² ومن ناحية أخرى يتميز المجتمع الياباني بالميل إلى عدم التمييز بين الأدوار الرسمية والأدوار الإضافية فهم يعتبرون كل ما يتم القيام به في المنظمة يدخل ضمن الالتزام الرسمي فالتمييز بين الوظيفة الرسمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية يعتبر عديم الجدوى (بلا معنى)، لذلك نجد العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي سواء الغربيون منهم أو الآسيويون إهتموا بالعلاقة بين OCB للمورد البشري والمعتقدات الخاصة به.³

3_ المهام الوظيفية Les caractéristiques de la tâche: أظهرت الأبحاث عن وجود علاقة

إيجابية بين الأبعاد الخمسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي حددها Organ (1988) وخصائص

المهام الوظيفية:

_ التغذية الراجعة للمهام الوظيفية؛

_ الطبيعة الروتينية للمهام الوظيفية؛

¹HUYNH Thi My Hanh, *Comportement de la citoyenneté organisationnelle dans le contexte culturel vietnamien*, Op-Cit, page (85-86).

²FARH Jing-Lih and al, *Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China*, Op-Cit, page 244.

³UEDA Yutaka, *Organizational citizenship behavior in a Japanese organization: The effects of job involvement, organizational commitment, and collectivism*, Op-Cit, page 2.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

_ الرضا الذاتي (الجوهري) عن المهام الوظيفية.¹

وقد أوضح Organ ورفاقه (2006) طبيعة العلاقة التي تربط المهام الوظيفية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال مراجعة البيانات التي توصل إليها Podsakoff، MacKenzie و Bommer (1996) حيث توصلوا إلى وجود علاقة مباشرة وغير مباشرة بين التغذية الراجعة للمهام الوظيفية والأبعاد الخمسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تم فحصها، وتبين من خلال التحليل أن هناك تأثير مباشر للتغذية الراجعة على الضمير المهني والسلوك الحضاري، أما بالنسبة لسلوك الإيثار، الروح الرياضية، والكيافة فالتأثير غير مباشر حيث يلعب الرضا الوظيفي دور الوسيط بينها وبين التغذية الراجعة، ومن جهة أخرى نجد الرضا الذاتي عن المهام له علاقة إيجابية مباشرة ببعد السلوك الحضاري والضمير المهني، في حين كان للطبيعة الروتينية للمهام الوظيفية تأثير سلبي مباشر على سلوكيات الإيثار، وقد دعم هذه النتائج التي توصل إليها Organ ورفاقه (2006) كل من دراسة Podsakoff ورفاقه (2000) ودراسة Farh ورفاقه (1990)، ومنه يمكن القول أن الطبيعة غير الروتينية للمهام الوظيفية والرضا عنها يساهم في تنمية شعور المورد البشري بالمسؤولية وإسهامه في إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية في مكان العمل.²

تساهم هذه المحددات في تدعيم OCB سواء من خلال التأثير الإيجابي المباشر أو عن طريق الوسيط وتتفاوت درجات تأثيرها من فعالة إلى ضعيفة، فالمحددات التنظيمية والمهام الوظيفية عموماً تعمل على خلق جو مناسب للعمل وتوفير بيئة سليمة بينما تصف المحددات الفردية إستعداد المورد البشري للمساهمة في OCB أما القيادة والعوامل الدينية تعمل على تدعيم هذا السلوك الذي تنتج عنه مجموعة من الآثار التي تعود بعوائد إيجابية على المنظمة.

¹EL-GUEYED KRIDIS Alya, Valeurs culturelles, Styles organisationnels et comportements de citoyenneté chez les managers des multinationales implantées en Tunisie, Op-Cit, page 127.

² CORMIER, La performance de citoyenneté des équipes de travail, Op-Cit, page 20.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

المبحث الرابع: آثار سلوكيات المواطنة التنظيمية والنظريات المرتبطة بها

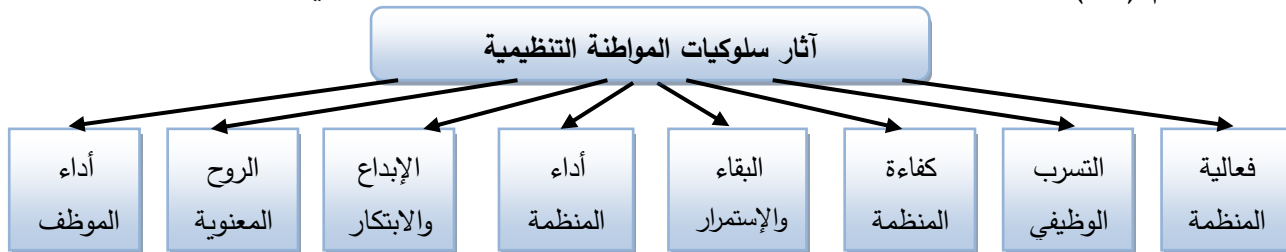
Impacts d'OCB et les théories qui y sont associées

تتميز سلوكيات المواطنة التنظيمية بمجموعة من الآثار الإيجابية والسلبية التي تمس المورد البشري والمنظمة ككل ويكون تأثيرها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على مصلحة المنظمة ومواردها البشرية، كما يمكن أن ينتج عن الممارسة المفرط لسلوكيات المواطنة التنظيمية تحويل نتائجها الإيجابية لنتائج عكسية، فهي تحدث أضرار على المنظمة في حالة إستعمالها بغرض تحقيق المصلحة الذاتية بدل السعي لتحقيق المصلحة العامة.

المطلب الأول: آثار سلوكيات المواطنة التنظيمية L'impact des comportements de citoyenneté organisationnelle

تختلف آثار سلوكيات المواطنة التنظيمية باختلاف المنظمة والبيئة التي تنشط فيها بالإضافة إلى طبيعة السلوكيات التي يمارسها المورد البشري في إطار الأعمال التطوعية ومهام خارج الدور التي يقوم بها ويمكن أن نميز من بينها الآثار الخاصة بالمورد البشري (أداء المورد البشري، الروح المعنوية، الإبداع والإبتكار، التسرب الوظيفي، البقاء والإستمرار)، وأخرى خاصة بالمنظمة (كفاءة المنظمة، فعالية المنظمة، أداء المنظمة) حسب ما هو مبين في الشكل.

الشكل رقم (14): آثار سلوكيات المواطنة التنظيمية على المنظمة والمورد البشري



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مجموعة من الدراسات

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

1_آثار سلوكيات المواطنة التنظيمية على المنظمة L'impact d'OCB sur l'organisation:

تساهم سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها المورد البشري في المنظمة في دعم الأداء الفعال للمنظمة وتحقيق النجاح المستدام ويظهر ذلك من خلال:

1_1 فعالية المنظمة L'efficacité de l'organisation: في ظل المنافسة الحادة بين المنظمات،

فإن المنظمة بحاجة إلى ترشيد استخدام الموارد من خلال تقليل التكاليف والمصاريف التشغيلية عن طريق إستقطاب الموارد البشرية المستعدة لتقديم أدوار إضافية أكثر مما تتطلبه المهام الرسمية، ومساعدة الزملاء ومشاركة المعارف والمهارات لتحقيق التميز، ويرى Katz (1964) أن هذه الأدوار أساسية لبقاء واستمرارية المنظمة وكذا تحسين فعاليتها.¹ وبعدها عمد العديد من الباحثين من بينهم Organ (1988)، MacKenzie ورفقائه (1991)، Podsakoff، Ahearne و MacKenzie (1997)، Podsakoff ورفقائه (2000) إلى تحديد الآليات الأكثر دعماً للعلاقة بين OCB وفعالية المنظمة، وأظهرت الدراسات أن هذه السلوكيات تساهم في تحسين إنتاجية الزملاء والإدارة فعلى سبيل المثال إظهار سلوك اللباقة في العلاقات والتسامح مع الصعوبات العرضية دون شكوى يؤثر إيجاباً على سلوكيات المدراء وتجنبهم العديد من الأزمات التي يمكن أن تتسبب في إهدار الوقت لإيجاد حلول لها، ويسمح سلوك المساعدة المتبادلة في تعلم تقنيات جديد مما يؤدي إلى تسريع وتيرة الإنتاج، كما تؤثر أنشطة التنسيق بين أعضاء المجموعة على المشاركة الفعالة في الاجتماعات التي تنعكس بالإيجاب على كفاءة المجموعة.²

1_2 أداء المنظمة Performance de l'organisation: أشار Organ في تعريفه لسلوكيات

المواطنة التنظيمية (1988) على "أنها سلوك فردي تقديري لا يعترف به نظام المكافآت الرسمي

¹ العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مرجع سابق، ص72.

² CORMIER, La Performance de citoyenneté des équipes de travail, Op-Cit, page 24.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

بشكل مباشر أو صريح ويعمل على تعزيز الأداء الفعال للمنظمة".¹ كما أظهرت الدراسة التي قام بها Podsakoff وزملائه سنة (1997) أن هناك علاقة إيجابية بين OCB وأداء المنظمة من حيث جودة وكمية العمل المنجز، فهذا السلوك يقلل من الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على النشاطات الأساسية ويوجهها بشكل أكبر إلى الأهداف الإنتاجية.²

1_3 كفاءة المنظمة Compétence de l'organisation: إن إحتواء المنظمة على موارد بشرية تتميز بالرغبة في تطوير أنفسهم ذاتيا من خلال تبادل وتعلم مهارات جديدة، الحرص على التدريب المستمر، تقديم مقترحات للتطوير المنظمة، وإيجاد الحلول للمشكلات القائمة، يجعل المنظمة تكتسب الكفاءة اللازمة لمواكبة التغيرات السريعة للبيئة المحيطة بها، فسلوك المواطنة التنظيمية يعمل على توفير المرونة التي تحتاجها لتسيير شؤونها، عكس المنظمة التي تقيد نفسها بالأدوار الرئيسية التي تتسم بإنعدام المرونة.³ كما أشار Katz (1964) أنه كي تتحقق كفاءة المنظمة لابد أن يكون لديها عدد كبير من الموارد البشرية التي تملك الرغبة في القيام بأكثر مما هو محدد في الوصف الوظيفي أي أدوار إضافية.⁴

2_آثار سلوكيات المواطنة التنظيمية على المورد البشري L'impact d'OCB sur l'individu

تساهم سلوكيات المواطنة التنظيمية في الرفع من جودة الحياة الوظيفية مما يؤثر بالإيجاب

¹PODSAKOFF Philip and al, **Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis**, Journal of Applied Psychology, Vol 94, N° 1, 2009, page 122.

² يرقى، بن عودة، دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، مرجع سابق، ص 214.

³خليفة بوزار، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز المواطنة التنظيمية للعاملين _دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية_، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، السنة الجامعية (2019_2020)، ص 86.

⁴PAILLÉ, **Citoyenneté, engagement, satisfaction et implication en contexte organisationnel**, Op-Cit, page145.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

على المورد البشري من خلال تعزيز الإستقرار وتحقيق الرضا العام.

2_1 التسرب الوظيفي L'intention de quitter l'organisation: يرى البعض أن سلوك

المواطنة التنظيمية هو المحدد الأساسي للرغبة في ترك العمل، وأثبتت الدراسة الميدانية التي قام بها Chen ورفاقه سنة (1998) أن هناك علاقة معنوية بين نية ترك العمل و OCB حيث تبين أن الموارد البشرية التي تظهر مستوى ضعيف من OCB تكون أكثر رغبة في ترك المنظمة، وفي المقابل نجد الذين يتحلون بهذا السلوك لديهم إنتماء وولاء للمنظمة وبالتالي خرجت هذه الدراسة بنتيجة مفادها أن التسرب الوظيفي هو إنعكاس لضعف OCB في المنظمة.¹ أما Paillé Pascal (2007) فكانت وجهة نظره معاكسة تماما فقد أشار إلى وجود علاقة إيجابية بين المواطنة الموجهة نحو الأفراد (OCB-I) ونية ترك المنظمة كما أكد أن الدعم التنظيمي المتصور يتنبأ بشكل أفضل عن نية ترك المنظمة من سلوكيات المواطنة التنظيمية، بينما لا توجد هناك علاقة بين OCB الموجهة نحو المنظمة ونية ترك العمل، في حين دراسة Chen ورفاقه (1998)، Cropanzano ورفاقه (2003)، Shore ورفاقه (2000) أظهرت أن هناك علاقة سلبية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة للأفراد ونية ترك المنظمة أي أنها عكس نتائج Paillé Pascal (2007) التي تتعارض مع النتائج الأكثر شيوعا، وقدم Paillé تفسير أولي حيث إعتبر ظاهرة زيادة الجهود لمساعدة الزملاء تزيد من نية المورد البشري لترك المنظمة بإسناد هذا التصرف إلى الغياب الملحوظ للمعاملة بالمثل من طرف زملاء العمل مما يكشف عن غياب العمل الجماعي والإعتماد على الجو الفردي وهذا لا يتوافق مع السلوكيات المبنية على المواطنة.²

¹ العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مرجع سابق، ص72.

² PAILLÉ, Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation, Op-Cit, page 353.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

2_2 البقاء والإستمرار Le maintien et la persévérance: كان للدراسة التي قدمها Organ

أهمية بالغة في مجال دراسات السلوك وإدارة الموارد البشرية، فغالبا ما يحدد سلوك المواطنة التنظيمية مدى صلاحية المورد البشري للبقاء في المنظمة من عدمه، وبالتالي خضوعهم لعملية الترشيق الإداري (Down Sizing) فكثيرا ما يلاحظ المدراء إستعداد المورد البشري للقيام بأعمال خارجة عن دوره الوظيفي وفي الواقع هذا الإستعداد ناتج عن التهديد أي يخشي من التسريح أو الإستغناء عنه فيبالغ في مضاعفة جهوده وقد أشار إلى ذلك Allen و Meyer في دراسة تم إجراؤها سنة 1996 أطلقا عليها إسم "إلتزام الديمومة" مما يعني يمكن للمورد البشري أن يستمر في أداء تلك السلوكيات حتى في حالة عدم الرضا وفي هذه الحالة لا يعد سلوكا مواطنا مدام الغرض من وراءه إبعاد شبح التخلي، كما يمكن أن يكون سلوك المواطنة عبارة عن إستعداد نفسي وسلوكي متعلق بشخصية المورد البشري وهنا نكون أمام مواطنة حقيقية عكس الحالة الأولى.¹

2_3 الإبداع والإبتكار Créativité et Innovation: تؤثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على

مختلف الإدارات من خلال إفساح المجال للمورد البشري لممارسة الإبداع والإبتكار وتقديم المقترحات التي من شأنها أن تساهم في دعم وتطوير إجراءات العمل وتوجيه المورد البشري نحو المنافسة والمبادرة، والتقليل من إهدار الجهد والوقت في الصراعات والمشاكل الشخصية التي تؤثر سلبا على المنظمة والمورد البشري في آن واحد.² وأشار Katz (1964) أن توافق وتجانس أهداف المورد البشري مع أهداف المنظمة يحفز السلوك الإبتكاري، ويمكن أيضا أن يكون ناتج عن العلاقة الجيدة مع الزملاء، ووفق Podsakoff و MacKenzie (1997) يساهم المورد البشري من خلال

¹ مؤيد يوسف نعمة الساعدي وآخرون، الرؤية المعاصرة لأبعاد الإلتزام التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية، المؤتمر العلمي الحادي عشر لهيئة التعليم التقني/ بغداد، 2009، ص ص(10_11).

² نفس المرجع، ص ص(213_214).

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

OCB في التعامل مع حالات عدم اليقين وندرة الموارد والتغيرات البيئية عن طريق تجهيز أنفسهم للإبتكار، فالروح الرياضية الجيدة تمنح المنظمة القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة من خلال التحفيز على تعلم مهارات جديدة وبالتالي المساهمة في "الإبتكار المفتوح".¹

2_4 الروح المعنوية L'esprit moral: هناك مؤشرات تدل على وجود علاقة بين الروح المعنوية وتحقيق OCB داخل المنظمة مثل الإمتثال التطوعي والإختياري للتعليمات واللوائح، تقديم يد العون للزملاء، العلاقات القوية ومشاعر الحب والمودة بينهم والثقة المتبادلة بين المورد البشري وبين الإدارة...الخ، كل هذه المؤشرات تدل على أهمية الروح المعنوية في المنظمة.²

2_5 أداء المورد البشري La performance individuelle: يمثل الأداء نتيجة أو مستوى نجاح المورد البشري ككل خلال فترة معينة في تنفيذ المهام الموكلة إليه مقارنة بالنتائج القياسية للعمل أو الأهداف التي حددت مسبقا وتم الإتفاق عليها.³ ويرى Podsakoff و MacKenzie (1997) أن هناك رابط بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء وهذه العلاقة تحددها الإمتيازات التي يعتقد المورد البشري بأنها ستعود عليه، ويأثر OCB على ثلاثة أنواع من الأداء: أداء المنظمة، وأداء المجموعة، وأداء المورد البشري الذي يساهم في زيادة إنتاجية الزملاء والمدراء، تقوية رابط الزمالة من خلال تقديم يد العون للزملاء، تبادل المهارات والخبرات الفنية والسلوكية والإدراكية الجديدة

¹LAMDAGHRI Zidane, BENABDELHADI Abdelhay, Une vue théorique sur le rôle des comportements de citoyenneté organisationnelle dans la promotion de l'innovation, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Vol 5, N°2, 2022, page (123_124).

²سها بهجت محمد، بسام سمير الرميدي، أثر الأمان الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات السياحة المصرية (الروح المعنوية كمتغير وسيط)، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد 12، العدد 1، 2018، ص 94.

³Al Munzir et al, Exploring Antecedents of Organizational Citizenship Behavior and Its Consequence on Employee Performance, East African Scholars Journal of Economics, Business and Management, Vol 3, N 4, 2020, page 369.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

مما يجعل المورد البشري أكثر إنتاجية، بالإضافة إلى تقليل الصراعات.¹

المطلب الثاني: معوقات سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلبياتها

OCB et leurs aspects négatifs

بالرغم من جملة الإيجابيات التي تتمتع بها سلوكيات المواطنة التنظيمية إلا أنه يمكن لها أيضا أن تعرف مجموعة من النتائج السلبية والمعوقات التي تؤثر عليها سواء على مستوى المورد البشري أو المنظمة ويمكن تلخيص هذه الأخيرة فيما يلي:

1_ معوقات سلوك المواطنة التنظيمية Obstacles au comportement de citoyenneté

organisationnelle: هناك عدة أسباب تحول بين المورد البشري وعدم مساهمته في سلوكيات المواطنة التنظيمية من بينها:²

_ عدم إشراك المورد البشري في اتخاذ القرارات: إن عزل المورد البشري وعدم إشراكه في صنع القرار يقلل من رغبته في المساهمة في الأدوار الإضافية والإكتفاء بالقيام فقط بالمهام المتعلقة بوظيفته؛

_ عجز الثقافة التنظيمية على التقليل من ضغوط العمل التي تسبب غموض الدور وانتشار المشاعر السلبية وبالتالي التأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المورد البشري؛

¹ CHARLES-PAUVERS Brigitte et al, **La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques**, France, De Boeck Supérieur, 2007, page (127_128)

² للمزيد من المعلومات يمكن الإطلاع على:

_ القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، مرجع سابق، ص 60.

_ رشيدة مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 8، 2015، ص 224.

_ حبة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية _ دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية Sonatrach ناحية بسكرة، مرجع سابق، ص 142.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

_ الإحساس بعدم الرضا إتجاه الوظيفة والشعور بالكبت والتظلم تعتبر من أهم الأسباب التي تجعل المورد البشري لا يهتم ببذل المزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

_ إفتقار العديد من المنظمات إلى القدرة على تحقيق العدالة التنظيمية مما يجعل المورد البشري يشعر بعدم الرضا والإغتراب الوظيفي وبالتالي تقل ميوله للمشاركة في سلوكيات المواطنة؛

_ يمكن للعوامل الإجتماعية والإقتصادية والإدارية أن تؤثر على الإستقرار الإداري والوظيفي للمورد البشري، وتتسبب في عدم رضاه عن ظروف العمل وهياكل الأجور والتعبير عن عدم الرضا بالعزوف عن المشاركة في سلوكيات المواطنة التنظيمية؛

_ إنعدام الثقة وضعف العلاقات التي تجمع بين القائد وأعضاء فريقه نتيجة عدم الوفاء بالمسؤوليات والوعود من طرف القادة مما يجعل المورد البشري يعزف عن المشاركة في الأعمال التطوعية نتيجة الشعور بلا عدالة والخذلان من طرف قائده الذي كان من المفروض أن يكون مثله الأعلى.

_ تجاهل مكانة المورد البشري في المنظمة سواء معنويا أو إداريا يؤثر سلبا على سلوكياته الإيجابية.

والى جانب المعوقات السابقة يمكن أن نجد أيضا:

1_1 غموض الدور المتصور L'incertitude du rôle perçu: يعتبر عامل ضغط على المورد

البشري ويقصد به عدم وضوح الدور الخاص بمهامه مما يؤدي إلى عدم الإتفاق حول التوقعات الخاص به وغياب التغذية الراجعة، وينتج عن ذلك القلق وعدم فهم السلوك الذي يلبي متطلبات الدور، والذي بدوره ينعكس سلبا على المشاركة التنظيمية، وإنخفاض الشعور بالرضا والإرهاق المهني الذي يساهم في إرتفاع نية المغادرة والعزوف عن السلوكيات الإيجابية؛

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

1_2 عبء الدور الزائد Surcharge de travail: ينتج عن عبء الدور المتصور ضيق الوقت لأداء المهام أو قلة عدد الموارد البشرية لتلبية متطلبات الأدوار المتوقعة، مما سيؤدي إلى إرهاق عاطفي والتسبب في توليد القلق وإنخفاض المشاركة التنظيمية.¹

2_ سلبيات سلوكيات المواطنة التنظيمية L'OCB et ses conséquences: بالرغم أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تصنف من بين السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن المورد البشري إتجاه زملاء العمل أو المنظمة ولكن هذا لا يمنع أن يتخلل هذا السلوك الإيجابي بعض السلبيات نتيجة الإستغلال المفرط أو سوء الإستعمال ونذكر منها:

1_2 الضغط على المورد البشري La pression sur les ressources humaines: إن الضغط على المورد البشري لمساعدة زميل له فشل في أداء مهامه في العمل والإحساس بضرورة تقديم المساعدة له لإكمال مهامه يمكن أن يسبب في شعور هذا الأخير أنه مجبر على القيام بمزيد من المهام الإضافية أي زيادة الطلب على (OCB) فتتحول بذلك سلوكيات المواطنة التنظيمية الطوعية إلى إتخاذ منحى آخر وتصبح إلزامية، وقد يؤدي ذلك إلى توليد مشاعر سلبية وبالتالي يمكن أن يشكل طلب المساهمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية في تحفيز سلوك العمل الضار أو المنحرف Counterproductive Work Behavior (CWB)، فمبدأ المعاملة بالمثل ونظرية العدالة الإجتماعية تحفز سلوك المواطنة التنظيمية وبالمقابل تعامل المنظمة بطريقة غير عادلة مع المورد البشري سيؤدي إلى تقليل سلوكيات المواطنة التنظيمية وفي بعض الأحيان تكون ردة الفعل أكثر حدة (الرد عن سوء المعاملة بمواقف وسلوكيات سلبية (CWB))، إن فشل زميل العمل أو عدم المعاملة بالمثل أو طلب المشرف المشاركة في سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تتحول نتائجها من

¹DHONDT CIPPELLETTI Linda, Comportements de déviance et de citoyenneté organisationnelle: déterminants et effets en milieux organisationnels, Thèse présenté pour l'obtention du grade de Doctorat, Spécialité Psychologie Sociale, l'Université Paris Nanterre, France, 2018, page 36.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

الإيجاب إلى السلب وذلك عن طريق تحويل السلوكيات الطوعية إلى ضغوط تفرض على المورد البشري نتيجة الإشراف السيئ أو الإستغلال المبالغ فيه.¹

2_2 المواطنة المفرطة Hypercitoyenneté: تتمثل هذه الحالة في المبالغة الزائدة في إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك بهدف تحقيق التميز والإستثناء الذي يكون من ورائه غايات شخصية وليس تحقيق المصلحة العامة ويطلق عليها المواطنة المفرطة، ويكون هنا المغزى الحقيقي للمورد البشري في تجاوز الأدوار الرسمية والإفراط في أداء الدور الإضافي ليس بسبب الولاء والإلتزام وإنما الخشية من فقدان الوظيفة أو السعي للإستفادة من الترقية.² ويرى Salamon و Deutsch (2006) أن المورد البشري يخطر في سلوكيات المواطنة التنظيمية من أجل إظهار أنه إستثنائي ويثبت للجميع أنه قادر على القيام بمهام إضافية ويستحق الإحتفاظ به، وهذا ما سيؤثر سلبا عليه في المستقبل لأن التصعيد في سلوكيات المواطنة التنظيمية سيجعلها مستقبلا رمزا للمنافسة من أجل الفوز بلقب المورد البشري الأكثر إلتزاما وينتج عن ذلك الإحتكاك فيما بينهم، كما أشار Bergeron (2007) أن تصعيد المواطنة يعني ضمنا قيمة فرص التنمية الإجتماعية ستتضاءل وتفقد المواطنة التنظيمية صيغتها التقديرية وتأخذ مفهوم الزحف الوظيفي، الذي سينتج عنه الضغط المستمر للقيام بمهام إضافية أكثر من متطلبات الدور.³

2_3 الكلفة المحتملة للمواطنة Le coût anticipé de la citoyenneté: إن الإهتمام الزائد للمورد البشري بأداء سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن ينتج عنه إما المبالغة في أداء الأدوار الإضافية على حساب الأدوار الرسمية، أو المساواة في الأهمية بين السلوكيين، أو الإعتماد على

¹BAUER Jeremy and al, **The Relationships Between Organizational Citizenship Behavior Demands and Extra-Task Behaviors**, The Psychologist-Manager Journal, Vol 21, N°3,2018 , page (166-167).

² علك حافظ، حسين عباس، إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص375.

³BOLINO Mark and al, **Exploring the dark side of organizational citizenship behavior**, Journal of Organizational Behavior, Vol 34, 2013, page 544.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

الدور الإضافي لتغطية النقص في اليد العاملة أو المورد البشري المؤهل للقيام بتلك المهام.¹ مما يؤدي إلى الإجهاد وردود أفعال سلبية وضغوطات، قد تكون هذه الردود إما عاطفية، أو جسدية، أو معرفية وسلوكية نتيجة زيادة أعباء العمل.²

2_4 استخدام سلوكيات المواطنة لإدارة الانطباع (التظاهر) La gestion de l'impression :

تتمثل أنشطة إدارة الانطباع في السلوكيات التي يمارسها المورد البشري من أجل بناء صورة مثالية عنه في أذهان الزملاء أو المشرفين فسلوكياتهم نابعة من وراء مصلحة خفية، أما الغرض منها إما الترقية أو الإستفادة من درجات عالية أثناء مرحلة التقييم، وهذه السلوكيات لا تستهدف تحقيق مصلحة المنظمة وإنما الغاية منها تحقيق مصالح شخصية.³ وأشار Hui ورفاقه (2000) أنه عندما أدرك الموظفون (المورد البشري) أن المشاركة في OCB تزيد من فرصة التقدم في المسار الوظيفي قاموا بمضاعفة مستويات مشاركتهم في هذه السلوكيات الطوعية قبل قرارات الترقية، وبعد الحصول على الترقية إنخفض مستوى المشاركة في هذه السلوكيات مباشرة، كما أشار Organ (1997) أنه يمكن أن تكون الدوافع الكامنة وراء هذه السلوكيات "الصالحة" غرضها تعزيز صورة المورد البشري، بدل تحقيق منفعة المنظمة أو أعضائها.⁴

2_5 تحقيق التوازن بين العمل والأسرة Le rôle de la famille : تلقي نظرية الدور والصراع بين

العمل والأسرة الضوء على العلاقة بين OCB والمورد البشري حيث تشير هذه النظرية إلى أن الصراع ينتج عندما يعجز المورد البشري على تحقيق التوازن بين أدواره (الإلتزامات العائلية والعملية) أي يعاني من صعوبات متزايدة في أداء جميع أدواره بنجاح والتوفيق بينهما بسبب الموارد

¹ علك حافظ، حسين عباس، إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص375.

²BAUER and al, The Relationships Between Organizational Citizenship Behavior Demands and Extra-Task Behaviors, Op-Cit, page 166.

³ علك حافظ، حسين عباس، إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص375.

⁴ BOLINO and al, Exploring the dark side of organizational citizenship behavior, Op-Cit, page 550.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

المحدودة (الوقت، الطاقة والمتطلبات السلوكية)، حيث تمثل المشاركة في OCB زيادة ضغوطا إضافية وأعباء زائدة، وتفترض نظرية الدور أن المورد البشري الذي يبذل المزيد من الجهد (OCB) من أجل المنظمة فمن المرجح أن يكون له وقت أقل لتكريسه من أجل حياته العائلية والعكس صحيح، لذلك قد تنشأ نزاعات بناء على رغبة المورد البشري في مضاعفة جهوده (OCB) لتحقيق توقعات مسؤوليه في العمل مع تلبية توقعات عائلته (الأبناء، الزوجة/ الزوج، والوالدين).¹

ويجدر الإشارة إلى محدودية الدراسات التي تناولت سلبيات OCB، بالرغم أن الأدبيات التي تناولت OCB تتميز بالتكامل فيما بينها بدل التمايز، ويظهر ذلك جليا في الدراسات التي تلت دراسة Organ والتي عمدت إلى تقسيم سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى OCB-I و OCB-O وإستنادا إلى هذا التمييز المفاهيمي والأبحاث التجريبية فإن المورد البشري لا يؤدون جميع أنواع OCB بشكل موحد ويرجع هذا التباين إلى إختلاف محددات OCB وسلبياته بإختلاف الجهة المستهدفة سواء كان المورد البشري أو المنظمة، وركزت معظم الدراسات على النتائج الإيجابية لـ OCB سواء على الأداء الفردي، الجماعي أو التنظيمي بينما كانت الأبحاث محدودة فيما يتعلق بالسلبيات.² ويمكن تلخيص سلبيات هذه الأخيرة حسب نوعية OCB في الشكل التالي:

¹HARPER Pamela, COLLEGE Marist, **Exploring forms of organizational citizenship behaviors (OCB): antecedents and outcomes**, Journal of Management and Marketing Research, Vol 18, 2015, page 5.

²SPITZMULLER and al, **Organizational Citizenship Behavior: A Review and Extension of its Nomological Network**, Op-Cit, page (109-114).

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

الشكل رقم (15): سلبيات سلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد دراسة (2013) ABDUL RAUF Fathuma Hansiya

2_6 سلبيات سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المورد البشري Conséquences

negatives d'OCB-I: يرى Bolino ورفاقه (2013) أنه يمكن لسلوكيات المواطنة التنظيمية أن

تسبب أضراراً للمورد البشري حيث ينتج على المواطنة المفرطة الزحف الوظيفي وبالتالي تتحول

الأدوار الإضافية تدريجياً ضمن الواجبات الرسمية للمورد البشري ويصبح العمل الإضافي ينظر

إليه على أنه أداء وظيفي داخل الدور وهذا ما يجعل المورد البشري يحس أن حريته الشخصية

مهددة، أما Vigoda Gadot (2006) فذهب إلى أبعد من ذلك حين تطرق إلى طلب المدراء من

مرؤوسيهم القيام بأدوار إضافية وبذلك نكون قد إنتهكنا أسس المواطنة التنظيمية المبنية على أنها

سلوك طوعي.¹ ومن جهة أخرى يرى Fisher ورفاقه (1982) أن المستقبلون بصفة متكررة

لسلوكيات المواطنة التنظيمية (المساعدة) يشعرون باستياء كبير لأن المساعدة المتكررة تؤدي إلى

¹ BOLINO and al, Exploring the dark side of organizational citizenship behavior, Op-Cit, page 544.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

زيادة مستويات الشعور بالذنب والشك في كفاءاتهم، وإنخفاض مستويات الحرية الشخصية وإحتقار الذات وينتج عن ذلك التقليل من قيمتهم والتقييم الذاتي السلبي في حالة مقارنة أنفسهم بزملائهم الذين يتحلون بـ OCB في العمل والإحساس بعدم الكفاءة وقلة الإنجاز، وأشار Beehr ورفقائه (2010) أنه يمكن أن يكون المورد البشري المقدم للمساعدة دون المستوى (غير مؤهل) فعوضاً من تحقيق نتائج إيجابية يحقق أضرار جسيمة، وإعتبر Bolino و Turnley (2005) أن الضغط المتزايد لأداء سلوكيات المواطنة التنظيمية يتسبب في ضغوط العمل، عبء الدور، نوايا الإنسحاب، الصراع بين العمل والأسرة.¹

2_7 سلبيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة - Conséquences négatives d'OCB:

يري Bergeron (2007) أن الوقت والطاقة وموارد محدودة وبذلك فإن الإنخراط في OCB ينجر عنه تكاليف مهنية من خلال التركيز على نشاط واحد على حساب النشاط الآخر وبالتالي الإضرار بمهام الوظيفية، حيث كلما زاد المورد البشري في قضاء مزيد من الوقت في أداء OCB قل الوقت الذي يقضيه في أداء مهامه الوظيفية، وبذلك المنخرطين في OCB يتلقون رواتب ومكافآت أقل.² وأشار Bolino ورفاقه (2004) إلى تأكيد الباحثين على أن OCB تساهم في الفعالية التنظيمية إلا أن هذا ليس صحيحاً دائماً، حيث أظهرت نتائج دراسة Podsakoff و Mackenzie (1994) أن سلوك المساعدة وأداء المبيعات يرتبطان بشكل سلبي مع وكلاء التأمين، وكانت وجهة نظر Bolino ورفاقه (2004) أن المورد البشري غير المؤهل لأداء OCB سيكون تأثيره سلبي على الفعالية التنظيمية وذلك نتيجة إفتقاره للمهارات والمعرفة اللازمة فهو مدرب فقط لأداء مهام معينة

¹ABDUL RAUF Fathuma Hansiya, **Two Sides of the Same Coin: Harmful or Helpful? A Critical Review of the Consequences of Organizational Citizenship Behavior**, International Journal of Business and Management Review, Vol4, N°2, 2016, page (68-69).

² BOLINO Mark and al, **Exploring the dark side of organizational citizenship behavior**, Op-Cit, page 546.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

وفي هذه الحالة OCB سيتسبب في أضرار للمنظمة أكثر من المنفعة.¹

المطلب الثالث: النظريات التي تدعم تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة

Les théories liées aux comportement de citoyenneté organisationnelle

إهتم العديد من الباحثين في دراسة العوامل التي تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية ودورها في تحسين أداء المورد البشري والمنظمة والتعرف على الأساليب التنظيمية والإدارية التي تسمح بتدعيم هذه السلوكيات وإستكشاف النظريات التي تمثل أساس هذه العملية وأهمها:

1_ نظرية المعاملة بالمثل La théorie de la norme de réciprocité: تعتبر قاعدة المعاملة

بالمثل عند Vin Ward Gouldner مكونا ثقافيا وعالميا وصياغتها الملموسة يمكن أن تختلف باختلاف المكان والزمان، وهي تجمع بين متطلبين: الأول مساعدة من ساعدك، ثانيا عدم أذية من ساعدك، فبالنسبة له معيار التبادلية عنصر موجود في جميع أنظمة القيم وهو من بين المكونات الرئيسية الموجودة عالميا في القواعد الأخلاقية، والإلتزامات التي تفرضها المعاملة بالمثل ويمكن أن تختلف حسب مواقف المساهمين فيها وتحكم جميع العلاقات.² ومن أهم الجوانب التي حللها الباحثون في مفهوم المعاملة بالمثل نجد التقسيم الثنائي بين التبادلات الإيجابية والسلبية، الموازنة بين الأفعال المتبادلة، وإتجاه السلوكيات، وقد فسر Sahlins (1972) التبادلات السلبية واعتبرها الحالة التي تكون فيها التدفقات في إتجاه واحد دون الإهتمام الواضح بإيجابية أو سلبية الفعل، وإذا اعتبرنا مصطلح المعاملة بالمثل شاملا دون التمييز بين السلوكيات الإيجابية والسلبية يمكن القول أن المورد البشري الذي لديه الميل القوي للمعاملة بالمثل الإيجابية سيكون له ميلا قويا أيضا للمعاملة بالمثل السلبية بالرغم أن العديد من الدراسات أظهرت أن هذه العلاقة ليست واضحة جدا،

¹ABDUL RAUF, Two Sides of the Same Coin: Harmful or Helpful? A Critical Review of the Consequences of Organizational Citizenship Behavior, Op-Cit, page (66-67).

²LACAM Jean-Patrice, "The Norm of Reciprocity" Contribution d'A. W Gouldner à l'histoire de la sociologie américaine, Genèses, N° 8, 1992, page 160.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

ويمكن القول أن المعاملة بالمثل الإيجابية تتمثل في سداد المنافع لمن قدم لنا أفعال إيجابية، والمعاملة بالمثل السلبية تكمن في عدم التركيز على رد المنافع وإنما التسبب بالضرر، أما التقسيم الثاني يكمن في المعاملة بالمثل غير المتوازنة والمتوازنة ويقصد بها التكافؤ في المبادلة حيث نجد في العلاقات القصيرة المدى التي تكون ذات طابع إقتصادي وأقل خصوصية (التبادل قد يكون مختلف في الجوهر ولكنه متساوي في القيمة)، بينما التبادلات غير المتوازنة نجدها في العلاقات الطويلة الأمد حيث يصعب إيجاد تكافؤ مثالي.¹ ويقترح كل من Simmel، Thurwald، Homans و Malinowski أن تكون مبالغ السداد في المعاملة بالمثل معادلة تقريبا لما تم الحصول عليه، بالرغم من كون مسألة التكافؤ حساسة ولكنها مهمة للغاية ويؤخذ التكافؤ شكلين: المعنى الاجتماعي وهي حالة المعاملة بالمثل غير المتجانسة فيمكن للتبادل أن يكون ذات طبيعة مختلفة لكن يجب أن يكون ذات قيمة متساوية ويحددها شركاء التبادل، والمعادلة هنا (مقابل، عرض)، أو معنى ديناميكي نفسي (psycho dynamique): تكون حالة المعاملة متجانسة ومتكافئة يعني التبادلات متشابهة بشكل ملموس أو متطابقة في الشكل سواء من حيث الأشياء المتبادلة أو ظروف التبادل والمعادلة تكون على شكل (عرض، لعرض)، والتكافؤ الذي نتحدث عنه يقوم على تعريف التبادلات من وجهة نظر الفاعلين في الموقف.² وأخيرا نجد إتجاه السلوكيات المتبادلة ويمكن تمييز المعاملة بالمثل المباشرة تشمل جميع الأفعال التي يمكن تقديمها أو تلقيها بين شخصين والمعاملة بالمثل غير المباشرة تتمثل في تلك الأفعال المتبادلة بين أكثر من شخصين وهي بدورها تنقسم إلى معاملة بالمثل غير مباشرة والمعاملة بالمثل المعقدة ويتم استخدام هذين المفهومين

¹ DEBRAH Gervasi, GUGLIELMO Faldetta, **The Norm of Reciprocity in Organizational Behaviors: a Systematic Literature Review**, Conference: EURAM 2019 (European Academy of Management) Exploring the Future of Management, Lisbon, 2019, page (4-5).

²LACAM, "The Norm of Reciprocity" Contribution d'A. W Gouldner à l'histoire de la sociologie américaine, Op-Cit, page 161.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

بشكل غامض وفي بعض الأحيان كمرادفين ومن الصعب تقديم تعريف واضح لمفهوم المعاملة بالمثل غير المباشرة وقد ميز Alexander (1987) بين حالة المعاملة بالمثل غير المباشرة تكون عند تلقي تعويض صريح عن أي سلوك سواء كان السلوك إيجابيًا أو سلبيًا من طرف شخص آخر غير المستفيد الأصلي، وبالنسبة للباحثين التنظيميين تحدث المعاملة بالمثل المعممة عندما لا يتوقع المورد البشري الرد بالمثل من طرف المستفيد وفي بعض الأحيان حتى متلقي الإجراء يكون غير محدد.¹ وقد ركز Levinson (1965) أعماله على تطبيق مفهوم المعاملة بالمثل في المنظمة من خلال علاقة المورد البشري بمنظمتها واعتبر المعاملة بالمثل تمثل "اللقاء بين التوقعات المتبادلة وتلبية الاحتياجات الخاصة بالمورد البشري والمنظمة من خلال علاقتهما"، ووفقًا لنظرية Levinson أعضاء المنظمة يعيشون حالة تبادل دائمة التي تتطلب منهم المزيد من المرونة والحركة، وهذا الوضع يقود إلى اندماج المورد البشري في المنظمة ومع بعضهم البعض، والميل إلى تقديم معاملات إنسانية والاستثمار في المعاني النفسية وهذا التخصيص للمنظمة يعتبر جزءًا من هوية موردها البشري.² لذلك نجد المورد البشري يميل إلى تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية في إطار المعاملة بالمثل والتبادل الاجتماعي، فيرى Organ (1990) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية عبارة عن ردة فعل عن المعاملة العادلة التي تقدمها المنظمة لموردها البشري، وغالبًا ما ركزت الأدبيات على تحليل OCB كشكل من أشكال الدعم التنظيمي والاجتماعي المتبادل، وأظهرت دراسة كل من Bommer ورفاقه (2003)، Bowling ورفاقه (2004) وجود علاقة إيجابية بين الدعم المقدم من زملاء العمل إتجاه بعضهم البعض وإستعداداتهم لتبني سلوكيات المواطنة التنظيمية فهي تمثل تبادل السلوكيات الإيجابية بطريقة غير متوازنة، فعند المعاملة بالمثل في OCB من الصعب

¹ DEBRAH, GUGLIELMO, The Norm of Reciprocity in Organizational Behaviors: a Systematic Literature Review, Op-Cit , page (5-6)..

²EL-GUEYED KRIDIS, Valeurs culturelles, Styles organisationnels et comportements de citoyenneté chez les managers des multinationales implantées en Tunisie, Op-Cit, page 131.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

الحصول على التكافؤ في المساهمة المتبادلة لا من حيث القيمة ولا من حيث الوقت، ويمكن تمييز نوعين من سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB-I و OCB-O) وكلاهما يخضع للمعاملة بالمثل الإيجابية وغير متوازنة وغير مباشرة غير أن الفصل بين OCB-I و OCB-O يسمح بفهم السلوكيات المتبادلة بشكل أفضل، فسلوكيات إتجاه OCB-O تكون في سياق المعاملة بالمثل المعممة، بينما السلوكيات إتجاه OCB-I يمكن إدراجها ضمن المعاملة بالمثل غير المباشرة.¹

2_ نظرية التبادل الاجتماعي La théorie de l'échange social: تساعد نظرية التبادل الاجتماعي على فهم قرار المورد البشري في المساهمة أو عدم المساهمة في رفاة المنظمة وذلك كردة فعل على علاقات التبادل، وتعتبر النظرية الأنثروبولوجية لـ Mauss (1924) من بين أسس هذا المجال، حيث إعتبر أن التبادل لا يقتصر فقط على المشاركة الإقتصادية للموارد بل يمكن أن يكون له طابع أخلاقي، وإقتصادي وأشار إلى أن التبادل يتضمن ثلاثة أنواع من الإلتزام: أولاً إلتزام العطاء، ثانياً إلتزام الأخذ، وأخيراً إلتزام الرد، وبهذا الصدد يؤكد أن نجاح المجتمع يستلزم تثبيت هذه الأنواع الثلاثة من الإلتزامات في العلاقات الاجتماعية، وتعتبر المرجع المباشر لمفهوم الإلتزام الأخلاقي (La notion d'obligation morale)، كما يرى Homans (1958) أن التفاعلات الاجتماعية تعتمد على التبادلات المادية وغير المادية وفي حالة كون التبادلات ذات طبيعة مختلفة (إقتصادية _ إجتماعية) فتكون ذات صلة بمفهوم السلوك التنظيمي، وهذا ما يعطي تشابه مثير للإهتمام مع علم النفس السلوكي وأعمال Skinner، حيث لاحظ أن تعزيز السلوك عن طريق المحفزات لا يمكن تحقيقه إلا إذا كانت قيمة التحفيز المتبادل تستحق عناء الجهد المبذول ويجب

¹DEBRAH, GUGLIELMO, The Norm of Reciprocity in Organizational Behaviors: a Systematic Literature Review, Op-Cit, page (15-16).

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

أن تتناسب قيمة التحفيز مع التكلفة حتى تضمن الإستمرارية.¹ وقد عرف Blau التبادل الإجتماعي بأنه "الأفعال التطوعية التي يقوم بها المورد البشري بدافع العوائد التي من المفترض أن تجلبها هذه الأفعال والتي يساهمون بها بالفعل"، فهو يعبر عن سلوك طوعي ينبثق من الشعور بالإلتزام أي المعاملة بالمثل، ويقوم على ثلاثة مبادئ أساسية وهي الإستثمار، الثقة والإلتزام، فالأعمال التطوعية تأخذ شكلا من أشكال الإستثمار في العلاقات بغض النظر عن طبيعتها سواء ملموسة كالترجيع، التدريب أو مجردة مثل المساعدة والدعم، وتعتبر نظرية التبادل الإجتماعي في سياق العلاقة في العمل كالتبادل بين المنظمة والمورد البشري عن عدة أنواع من التبادلات الإجتماعية سواء تبادل العلاقة بين مجموعتين من الأفراد (المدراء والمرؤوسين)، العلاقة بين فردين (مرؤوس ورئيسه)، العلاقة بين الفرد والمجموعة (المورد البشري والمنظمة) ويختلف شكل التبادل باختلاف الشريك (الزميل، الرئيس أو القائد، المنظمة).² تشير هذه النظرية إلى أن تبادل العلاقات العالية الجودة بين المورد البشري والمنظمة تولد شعورا بالإلتزام أو المعاملة بالمثل أكثر من علاقة التبادل الإقتصادي ومن المرجح أن تشجع المورد البشري على الإنخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية، فهي تمثل أساس المواقف والسلوكيات الإيجابية للمورد البشري.³

تتميز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتأثيرها الإيجابي على المنظمة من خلال رفع مستوى فعالية المنظمة وكفاءتها وتحسين أداء المورد البشري، لذلك يسعى أغلب الموارد البشرية للإنخراط في هذا السلوك الذي يعود بالنفع على المنظمة وعلى زملائهم في العمل، إلا أن هناك معوقات تجعل المورد البشري يعزف عن ممارسة هذه السلوكيات وخاصة أنها يمكن أن تسبب في

¹ QUENNEVILLE, La théorie de l'échange social pour expliquer le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines et des valeurs organisationnelles dans les comportements de mobilisation des employés, Op-Cit, page (28_30).

² EL-GUEYED KRIDIS, Valeurs culturelles, Styles organisationnels et comportements de citoyenneté chez les managers des multinationales implantées en Tunisie, Op-Cit, page (131_132).

³ BOUNDENGHAN, Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail : le rôle des inducteurs organisationnels et individuels, Op-Cit, page 107.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

ضغوطات في العمل والصراع بين العمل والأسرة، فسلوكيات المواطنة التنظيمية إذا كانت تلقائية وعفوية تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة والمورد البشري أما في الحالة العكسية أين تكون مواطنة المورد البشري كاذبة الهدف من ورائها تحقيق المصالح الشخصية وبدوافع إدارة الإنطباع فنتائجها ستكون سلبية على الزملاء والمنظمة.

المبحث الخامس: علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بسلوكيات

المواطنة التنظيمية La corrélation entre les pratiques des ressources

humaines et les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB)

تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات التنظيمية المختلفة من خلال دعم أهداف المنظمة من جهة وتلبية إحتياجات الموارد البشرية من جهة أخرى، فالتسيير العقلاني لهذه الممارسات يكسب المنظمة القدرة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإستغلال الأمثل لمواردها بما في ذلك المورد البشري وذلك عن طريق خلق بيئة عمل مريحة تسودها المساعدة المتبادلة والتعاون بين الزملاء وتبني قيم العطاء التطوعي التي يمكن التعبير عنها بمصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: علاقة كل من التخطيط والإستقطاب وتدريب الموارد البشرية

بسلوكيات المواطنة التنظيمية La relation entre la planification, le coaching

et le recrutement et l'OCB

يرى Morrisson (1996) أن الأسلوب الذي تنتهجه المنظمة في إدارة الموارد البشرية له دورا فعالا في إستنباط سلوكيات المواطنة التنظيمية وكانت حجتة الرئيسية أن طريقة تسيير المنظمة لممارسات إدارة الموارد البشرية تحدد طبيعة وشروط العلاقة بين المورد البشري ومنظمتها،

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

بحيث إذا كانت فلسفة المنظمة تنظر بشكل ضمني إلى المورد البشري كمورد قصير الأجل يمكن التخلص منه بسهولة فمن المرجح أن تكون العلاقة بينهما علاقات إقتصادية بحتة، في حين إذا كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزز القيم الإنسانية، وتهتم برفاهيته وتعمل على تكوين جسر ثقة بينهما سينتج عن ذلك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ووفق Organ (1990) هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية العالية الأداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فسلوكيات الدور الإضافي لا يؤديها المورد البشري إلا إذا كان هناك تبادلاً إجتماعياً وليس تبادلاً إقتصادياً.¹ لذلك يمثل الإعتماد على أنشطة ممارسات إدارة الموارد البشرية العالية الأداء وبصفة مستدامة محفزاً للموارد البشرية للتفاعل فيما بينها ويؤثر بشكل مباشر على تبادل المعرفة داخل المنظمة ويظهر ذلك من خلال تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية التي بدورها تؤثر على تحسين فعالية المنظمة وقدرتها على الإحتفاظ بمواردها البشرية وتقليل معدل دوران العمل.²

1_ علاقة تخطيط الموارد البشرية بسلوكيات المواطنة التنظيمية La relation entre la

planification des RH et l'OCB: يستخدم تخطيط الموارد البشرية لتحديد القوى العاملة (الموارد البشرية) التي تحتاجها المنظمة من حيث الكمية، الجودة والصفات المطلوبة ويسعى التخطيط إلى تحقيق هدفين: الحصول على الموارد البشرية المثالية والإستفادة منها إلى أقصى حد، ثانياً تضمين عنصر التحفيز عند التخطيط بهدف زيادة الإنتاجية وخلق سلوك المواطنة التنظيمية.³ وأظهرت دراسة Dudung Hadiwijaya ورفاقه (2020) أن التخطيط الجيد والفعال وإشراك المورد البشري

¹GAMAGE Aruna, **Organizational Citizenship Behaviour among Employees in SMEs in Japan: An Analysis of the Link with HRM Practices**, Kindai Management Review, Vol 2, 2014, page 132.

² PUTRA FAJAR Ananda, DRAHEN SOELING Pantius, **The Effect of HRM Practices on Employee Organizational Citizenship Behavior in ICT Companies**, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Vol 167, 2017, page 283.

³ACAR Safa et al, **Business world studies in the scope of management, trade and marketing**, Turkey ,Iksad publishing house, 2022, page 64.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

في إعداد له تأثير كبير على أداء المورد البشري وهو إحدى الطرق لجعله ملتزماً وينعكس ذلك على الانضباط والولاء والمساهمة في الأدوار الإضافية حيث يساهم توضيح رؤية، رسالة، وأهداف المنظمة على المدى البعيد في تمكين المورد البشري من فهم السياسة المستقبلية لمنظمتهم.¹

2_ علاقة وظيفة الإستقطاب والإختيار بسلوكيات المواطنة التنظيمية La relation entre la

fonction de recrutement et de sélection avec l'OCB: نادراً ما يتم ذكر سلوكيات المواطنة

التنظيمية في الكتب الخاصة بإدارة الموارد البشرية والإكتفاء بوظائف الموارد البشرية الرئيسية مثل التوظيف، التدريب، التقييم والتعويض في حين يمكن دمج OCB ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية وإعتبارها إتجاهاً معاصراً بين الموارد البشرية في عصرنا الحالي، وينصح بتدريس OCB كجزء من قسم التوظيف في إدارة الموارد البشرية، حيث يمكن أن يكون للمعرفة بـ OCB دوراً هاماً في إختيار الموارد البشرية المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك بإضافة معيار OCB إلى معيار المهارات والكفاءات عند إختيار المرشحين الذين يتناسبون مع ثقافة المنظمة.² ويمكن لنظام التوظيف والإختيار المتطور أن يضمن توافقاً أفضل بين قدرات المورد البشري ومتطلبات المنظمة، لذلك على هذه الأخيرة استخدام أدوات إختيار أكثر دقة، وتميزت الأبحاث الحديثة بالسعي لنظر إلى ما هو أبعد من الوظيفة من خلال البحث عن مدى إستعداد المورد البشري لبذل سلوكيات إضافية (OCB) فالإيثار يعبر عن قابلية تقديم المساعدة للزملاء العمل لأداء مهامهم الوظيفية، الكياسة تمثل الإستعداد لتشاوّر مع الآخرين قبل إتخاذ أي إجراء، الضمير الحي يشير إلى مدى إحترام المورد البشري للقواعد واللوائح وإجراءات المنظمة، السلوك الحضاري (الفضيلة المدنية)

¹HADIWIJAYA Dudung et al, **The Influence of Organizational Citizenship Behavior, Strategic Planning, and Employee Engagement towards Employee Performances of Cikande's Factory & Jakarta's Head Office at PT.DSG Surya Mas Indonesia**, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, Vol 477, 2020, page (188-189).

²KERNODLE Thomas, DEBORAH Noble, **Organizational Citizenship Behavior: It's Importance In Academics**, *American Journal of Business Education*, Vol 6, N°2, 2013, page 237.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

تختزل قابلية المورد البشري للإلتزام بالأمر التي تؤثر على المنظمة، وفي الأخير نجد الروح الرياضية التي تدل على قوة التحمل التي يتميز بها المورد البشري من خلال العمل في ظروف أقل من مثالية دون شكوى.¹ ويرى Aizzat Mohd ورفاقه أن عملية الإستقطاب والإختيار التي تركز على السمات والقدرات الفردية المتعلقة بالتميز في الخدمة تظهر للمرشحين التصرفات المستحبة والمرغوبة بها في المنظمة، مما سيشجعهم إلى الميل للإنخراط في هذه السلوكيات الإيجابية وهذا ما يؤكد كل Morrison (1996) Tsaur و Lin (2004) أن التوجيه له تأثير إيجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة، فالتوجيه الرسمي للمنظمة ومحاولته لنقل المعلومات المتعلقة بأهدافها وغرس قيم وسلوكيات معينة، هي مقدمة للتمهيد لسلوكيات الأدوار الإضافية في المنظمة.² وأكدت النتائج التي توصلت إليها الدراسة التي قام بها Bilqees Ghani و Khalid Rasheed (2020) أن التوظيف والإختيار من بين الممارسة الأكثر أهمية في إدارة الموارد البشرية، وله دورا فعال في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما يعمل على تحقيق التوافق الديناميكي بين قدرات المورد البشري وإحتياجات المنظمة.³ وفي نفس السياق أظهرت دراسة Aruna Gamage (2014) عن وجود علاقة إيجابية قوية بين إستقطاب الموارد البشرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.⁴

3_ علاقة عملية تدريب الموارد البشرية بسلوكيات المواطنة التنظيمية La relation entre le

processus de coaching et l'OCB: من بين ممارسات الموارد البشرية يحتل التدريب مكانة

¹BEGUM Sumayya et al, **Investigating the Relationship between Recruitment & Selection Practice and OCB Dimensions of Commercial Banks in China**, International Journal of Academic Research in Management, Vol 3, N° 2, 2014, Page 147.

²AIZZAT MOHD Nasurdin and al, **The role of staffing and orientation practices in predicting service-oriented organizational citizenship behavior**, Asian Academy of Management Journal, Vol 21, N° 2, 2016, page 43.

³GHANI Bilqees, RASHEED Khalid, **The HR Practices and Organizational Citizenship Behavior**, International Journal of Management Sciences and Business Research, Vol 9, 2020, page 50.

⁴GAMAGE, **Organizational Citizenship Behavior among Employees in SMEs in Japan: An Analysis of the Link with HRM Practices**, Op-Cit, page 136.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

هامة، وتظهر الدراسات الحديثة أن البرامج التدريبية لديها القدرة على توفير الفرص للمورد البشري للتقدم في مساره الوظيفي، مما يخلق لديه شعور بالدعم والانتماء وينتج عنه التفاني في أداء المهام والتحلي بسلوكيات المواطنة التنظيمية.¹ وإقترح Bolino و Turnley (2003) أنه من أجل تحفيز المزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية بين الموارد البشرية للمنظمة على هذه الأخيرة صياغة ممارسات فعالة، ووضع برامج تدريبية قيمة، خاصة أنه هناك إتفاق على أن التدريب يزيد من احتمالية ظهور OCB لدى المورد البشري، ومن الناحية التجريبية تتمتع ممارسات التدريب بعلاقة إيجابية مع OCB.² توصلت Cormier Mélissa (2008) من خلال دراستها إلى أن التدريب له دورا مهما في مكان العمل فهو يعمل على تنمية الرغبة في إتقان المعرفة والمهارات من خلال البحث عن فرص التطوير المختلفة في المنظمة، وعلى المدراء أن يكونوا على علم بطرق تشجيع ظهور المواطنة في فرقهم.³ حيث يعد تزويد المورد البشري بالمهارات التي يحتاجها شرطا أساسيا لتدعيم OCB فكلما زادت جودة التدريب كلما كان هناك عمق وجودة في سلوكيات المواطنة التنظيمية فمن المرجح أن المورد البشري الذي يخضع لمزيد من الدورات التدريبية أن يحقق أداء أفضل من حيث السلوكيات الإيجابية (تدعيم بعضهم البعض، التفتح على التغيير وتحسين مستوى الضمير المهني)، لذلك على المنظمة في حالة الرغبة في رفع مستوى OCB لدى مواردها البشرية أن تهتم بالإستثمار في رأس المال البشري من خلال تكثيف الدورات التدريبية لمواردها البشرية.⁴

¹ GHANI, RASHEED, *The HR Practices and Organizational Citizenship Behavior*, Op-Cit, page 46.

² RUBEL, ASIBUR Rahman, *Effect of Training and Development on Organizational Citizenship Behavior (OCB): An Evidence from Private Commercial Banks in Bangladesh*, Global Journals Inc, Vol 18, N° 8, 2018 page 73.

³ CORMIER, *La performance de citoyenneté des équipes de travail*, Op-Cit, page 110.

⁴ IRUNGU NJORGE David, BUTALI Peter, *Human Resource Practices and Organizational Citizenship Behavior Development*, IOSR Journal of Business and Management, Vol 24, N° 5, 2022, page (27_28).

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

المطلب الثاني: مساهمة نظام التعويضات والحوافز في تفعيل سلوكيات المواطنة

La contribution du système de rémunération et de motivation à la promotion d'OCB

تواجه ممارسات إدارة الموارد البشرية تحدياً لفهم سلوكيات المورد البشري ومعاملاته سواء داخل المنظمة أو خارجها والعوامل التي تتحكم في تصرفاته، وقد أثبتت دراسات Organ أن المورد البشري يخضع لمبدأ التبادل الاجتماعي والمعاملة بالمثل فعندما يوفر له بيئة عمل مناسبة من خلال إرساء العدالة في تحديد نظام التعويضات والحوافز الذي ينتج عنه الشعور بالأمان والرضا الوظيفي سيترجم ذلك تلقائياً إلى سلوكيات إيجابية من خلال الإستعداد لبذل مجهودات إضافية (سلوكيات المواطنة التنظيمية).

1_ علاقة نظام التعويضات بسلوكيات المواطنة التنظيمية rémunération et l'OCB

إن تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية واضح وصريح من خلال التأكيد على أنها طوعية لا تخضع لنظام المكافآت الرسمية، ولقد عمد Dennis Organ في دراسته (1997) بعنوان "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time" إلى توضيح بعض المفاهيم بالعودة إلى تعريفه لسلوكيات المواطنة التنظيمية سنة (1988) بأنها "سلوك فردي تقديري، لا يعترف به في نظام المكافآت الرسمي بشكل مباشر وصريح، والذي في مجمله يعزز الأداء الفعال للمنظمة"، وهو تقريبا نفس التعريف الذي تم تقديمه من طرف Organ ورفاقه سنة (1983) مع اختلاف طفيف في الأسلوب، وإحتفظ به أيضا في دراسته (1990)، وتوقعا منه لبعض الإنتقادات قام بتوضيح نقاط الضعف الموجودة في التعريف حيث يمثل هذا السلوك مسألة إختيارية إغفاله لا يخضع صاحبه للمساءلة أو العقاب، يتصف بالتقدير فهو لا يندرج ضمن الوصف

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

الوظيفي، وأضاف في تعريفه لـ OCB لا يتم تعويضه بشكل مباشر وصريح من خلال نظام المكافآت الرسمي، ولكن هذا لا يمنع المورد البشري من الحصول على التعويضات من خلال OCB حيث يساهم التدفق المستمر له في ترك إنطبعا جيدا عن المورد البشري لدى مدرائه وزملائه مما يمكن أن يؤثر على توصيات من رئيسه بزيادة في الراتب أو الحصول على الترقية وهنا تكون التعويضات غير مضمونة تعاقديا، وأضاف Organ أن OCB عبارة عن مساهمات قد تستدعي أو لا تستدعي بعض المكافآت في المستقبل وهي بالأحرى غير مباشرة وغير مؤكدة مقارنة بالإنتاجية العالية، التميز الفني، والحلول المبتكرة.¹ كما كانت فرضية دراسة كل من Wageman و Baker (1997)، و Deckop ورفاقه (1999) أن تأثير التعويضات المادية الفردية تختلف عن نظيرتها الجماعية في ما يتعلق بسلوك المورد البشري إتجاه زملائه، كما لاحظ Wageman و Baker (1997) أن المنظمة تستخدم مكافآت الفريق بشكل متزايد بغية الإستفادة من الآثار الإيجابية للتعاون بين مواردها البشرية وما يترتب عن ذلك من تحسين الأداء، بينما التعويضات الفردية تشكل خطر على التعاون بين زملاء العمل ويمكن أن تتحول إلى مصدر للصراعات وتؤدي إلى نتائج سلبية، وقد إستخدم Deckop ورفاقه (1999) في دراسته مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وقسمها إلى OCB-I (مساعدة الزملاء الذين يعانون ضغوط العمل، مساعدة الزملاء الجدد) و OCB-O (القيام بمهام إضافية لا تتدرج ضمن عقد العمل) وتوصل إلى النتائج التالية: التعويضات المرتبطة بالأداء الفردي لها تأثير سلبي على المورد البشري الذي يمارس مواطنة تنظيمية ضعيفة، بينما لا تشكل أي تأثير على هؤلاء الذين يتميزون بسلوكيات

¹ORGAN, *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time*, Op-Cit, page (86-87).

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

المواطنة التنظيمية القوية.¹ وقد أوصى Barbuto و Story (2011) بضرورة الإهتمام والعناية الفائقة بوصف الوظائف وتصميمها ووضع حزمة من التعويضات المناسبة لها، فقد توصل من خلال نتائج دراسته أن كل من الشخصية، الحوافز، والمواقف لها تأثير ضعيف على إلتزام المورد البشري بسلوكيات المواطنة التنظيمية، بينما الموارد البشرية التي لديها نظام تعويضات رسمي مرضي تكون أكثر إلتزاما ب OCB.² كما أكد كل من Gong و Chang (2008)، و Zhang ورفاقه (2008) أن الزيادة في مستوى الأجر المشروط بالأداء يؤثر بالإيجاب على إظهاره سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المورد البشري في الشرق (الصين)، بينما نتائج دراسة Organ ورفاقه (2006) كانت عكسية (الزيادة في مستوى الأجر المشروط بالأداء يؤثر سلبا على إظهار OCB في الغرب.³

2_ علاقة نظام الحوافز بسلوكيات المواطنة التنظيمية La relation entre le système de motivation et l'OCB

يتعلق التحفيز في العمل بالعوامل المستعملة لنشر الحيوية في بيئة العمل وكذا إتجاه سلوك المورد البشري كالاختيارات المهنية، تفضيل مهام معينة، الجهد والإهتمام المبذول لأداء العمل، الإلتزام، الابتكار، وحتى الغياب والرغبة في تغيير الوظيفة... الخ، كل هذه السلوكيات تعمل على تشكيل التحفيز لدى المورد البشري.⁴ فالحوافز عبارة عن إحتياجات أو رغبات سواء كانت واعية أو غير واعية تؤثر على المورد البشري في التصرف أو السلوك بطريقة معينة، وقد تم

¹BOURDIL Maryline, **Motivation par les primes d'objectifs et externalités sur les comportements entre collègues : tentatives de réconciliation**, 16^{ème} Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine – 15 et 16 septembre 2005, page (6-7).

²WADUD AHMAD Sohana, KHAN Tanzin, **Does Motivation Lead to Organizational Citizenship Behavior? Theoretical Review**, Global Journals Inc, Vol 16, N°7, 2016, page 47.

³HAN, ALTMAN, **Organisational citizenship behavior in the People's Republic of China and comparison to the West: construct, antecedents, consequences and implications for future research**, Op-Cit, page 176.

⁴BLAIS Marc et autre, **L'inventaire des motivations au travail de Blais**, Revue Québécoise de psychologie, Vol 14, N°3, 1993, page 186.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

التوصل إلى تحديد ثلاثة حوافز من المحتمل أن تؤثر على أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية: القيم الاجتماعية، الإهتمامات التنظيمية، وإدارة الانطباع.¹ ويمكن تصنيف حوافز السلوك إلى أربعة فئات حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (16): تصنيف الحوافز

محل السببية المدركة Lieu de causalité perçue	داخلي	الحوافز الذاتية La motivation intrinsèque	الحوافز الإيثارية La motivation Altruiste
	خارجي	الحوافز الخارجية La motivation extrinsèque	الحوافز المؤسسية La motivation Institutionnel
		داخلي (Interne)	خارجي (Externe)
محل العواقب المدركة Lieu de conséquence perçue			

The source: ESPEJO Alvaro, Role perceptions and motivations to perform organizational citizenship behaviors, Academia Revista Latinoamericana de Administración, Vol 48, 2011, page 5.

1_2 الحوافز الخارجية La motivation extrinsèque: في هذه الحالة السلوك يشكل وسيلة لتحقيق الغاية، فالمورد البشري يمارس هذا السلوك من أجل الحصول على المكافآت أو تجنباً للعواقب (المادية والاجتماعية) التي يفرضها محيطه، فهو يعتمد على التنظيم الخارجي من أجل تحفيزه ويشكل هذا الاعتماد في بعض الأحيان مصدراً للصراع بين أفراد المنظمة، وغالباً ما تعطي الأولوية للنجاح (الخوف من الفشل) وإهمال الاحتياجات الخاصة كالصحة الجسدية والنفسية،

¹STONER Jason et al, The role of identity in extra role behaviors: Development of a conceptual model, Journal of Managerial Psychology, Vol 26, N° 2, 2011, page 97.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

فالمورد البشري يمارس تلك السلوكيات نتيجة إختياره وليس بسبب الضغوطات الشخصية (التنظيم

الداخلي) أو ضغوطات الآخرين (التنظيم الخارجي).¹

2_2 الحوافز الداخلية (الذاتية) La motivation intrinsèque: يمكن وصف الحوافز الداخلية

أنها عبارة عن دورة ذاتية الإستدامة من دوافع العمل الإيجابية تحركها مكافآت ذاتية مقابل أداء سلوك ما، حيث تستند السلوكيات المبذولة إلى أسس شخصية، وتتميز هذه الحوافز بالإستقلالية والإرادة الذاتية، فالمورد البشري يستمتع بأدائها، ويكون أكثر قابلية للمشاركة في سلوكيات المواطنة التنظيمية عندما تكون لديه محفزات ذاتية (جوهرية) وينجذب طبيعيا لإكمال مهامه، ويرى Ryan و Deci (2000) أن التحفيز الذاتي للمورد البشري يجعله يركز على الحاضر ويهتم بتجربة أداء العمل نفسه، وأظهرت دراسة Pohl Sabine ورفاقها أن الحوافز الذاتية تؤثر إيجابا على سلوكيات الإيثار والسلوك الحضاري (OCB).² كما أشار Levesque ورفاقه (2004) أن المورد البشري الذي يتمتع بالدوافع الذاتية أو الجوهرية ينخرط في الأنشطة على أساس الإختيار الحر وذلك كونها تتوافق مع قيمه مما يخلق المزيد من الإنسجام وتداعيات على رفايته وسلوكياته مبنية على المتعة التي تعود عليه من جراء ممارسة النشاط نفسه.³

2_3 الحوافز الإيثارية La motivation altruiste: تتميز بوجود موضوع داخلي للسببية ومكان

خارجي للنتيجة وهي تعتمد على المنافع التي تعود على الغير من وراء ممارسة سلوك ما، مثل القيام بساعات إضافية من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وقدم كل من McNeely

¹ BLAIS et autre, **L'inventaire des motivations au travail de Blais**, Op-Cit, page 189.

² POHL Sabine et al, **Perceived organizational support, job characteristics and intrinsic motivation as antecedents of organizational citizenship behaviors of nurses**, Revue internationale de psychologie sociale: Presses universitaires de Grenoble, Vol 25, N°3, 2012, page (43-48).

³ LEVESQUE Manon et al, **Motivation, comportements organisationnels discrétionnaires et bien-être en milieu Africain: quand le devoir oblige**, Revue canadienne des sciences du comportement, Vol 36, N° 4, 2004, page (322- 323).

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

و Meglino (1994) الأدلة الأولية عن وجود علاقة بين الحوافز الإيثارية و OCB وقد توصلنا إلى أن الموارد البشرية التي تتميز بدرجات عالية من القلق والتعاطف يميلون لأداء سلوكيات إجتماعية إيجابية موجه نحو الآخرين؛

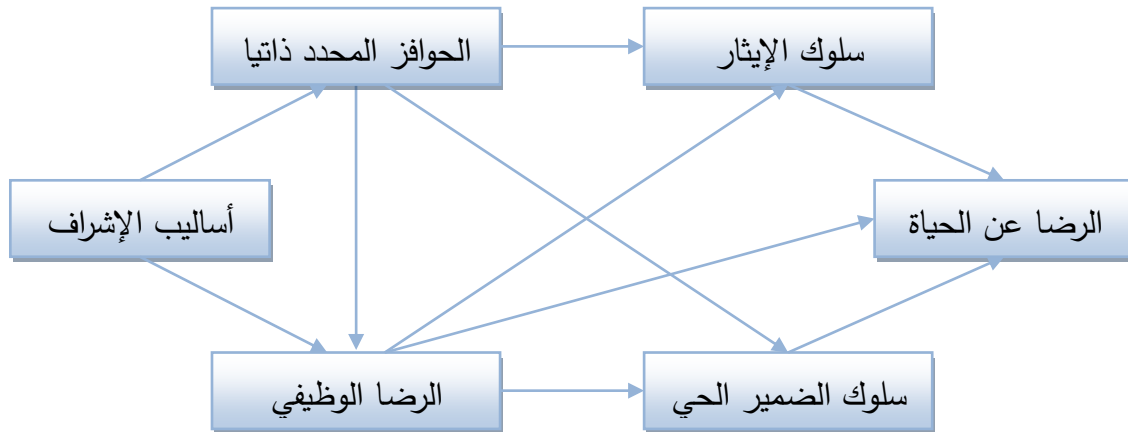
2_4 الحوافز المؤسسية La motivation institutionnel: تتميز الحوافز المؤسسية بوجود موضوع خارجي للسببية ومكان خارجي للنتيجة، وتدعو إلى الإمتثال لمعايير وقواعد المنظمة، وينخرط في سلوكيات المواطنة التنظيمية الذين يتميزون بالحوافز المؤسسية في الأنشطة المرتبطة بأدوارهم والمنظمة التي ينتمون إليها مثل سلوكيات إدارة الإنطباع، فالمورد البشري الذي يخشى الظهور بشكل سيئ أمام المنظمة أو تجنب المخاطرة بفقدان وظيفته ينخرط في سلوكيات المواطنة التنظيمية ويجعلها كجزء من دوره الرسمي وفي هذه الحالة نكون أمام الحوافز المؤسسية فالهدف من السلوك تقوية العلاقة مع المنظمة.¹

3_ النموذج التحفيزي لسلوكيات المواطنة التنظيمية Le modèle motivationnel de COD: يمثل الشكل التالي مجموعة من المحفزات التي يمكن أن تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على OCB (بعد الإيثار والضمير الحي).

¹ESPEJO Alvaro, Role perceptions and motivations to perform organizational citizenship behaviors, Op-Cit, page (5-6).

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

الشكل رقم (17): النموذج التحفيزي لسلوكيات المواطنة التنظيمية



La Source: LEVESQUE et al, **Motivation, comportements organisationnels discrétionnaires et bien-être en milieu Africain: quand le devoir oblige?**, Op-Cit, page 324.

يتضمن هذا النموذج العناصر الأساسية للنموذج التحفيزي للإحترق الوظيفي (Le Modèle motivationnel de l'épuisement professionnel) ومن ناحية أخرى بعض أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار والضمير الحي) ويفترض Levesque ورفاقه (2002) أنه كلما زاد تحفيز المورد البشري (التحفيز الذاتي) كلما أظهر المزيد من سلوكيات الإيثار والضمير الحي في العمل، ووفق نظرية التبادل الاجتماعي لـ Blau التي تقر أن الرضا الوظيفي يزيد من سلوكيات الإيثار والضمير الحي، وباعتبار أن العمل يشكل حيزا كبيرا من حياة المورد البشري هناك توقع بوجود ارتباط إيجابي بين الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة بشكل عام، فالسلوكيات التقديرية التي يساهم بها المورد البشري تعزز العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية والمنظمة وتجعل بيئة العمل أكثر إنسجاما والعلاقات بينهم أكثر ترابط يسودها التعاون والتآخي مما ينعكس بالإيجاب على حياتهم بشكل عام، وهذا التنبؤ يكون صحيحا فقط في حالة كون OCB مرتبط بالحوافز

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

الذاتية.¹ أكد Levesque ورفاقه من خلال نتائج دراسته (2004) أن الأسلوب الإشرافي الذي يدعم الاحتياجات الأساسية الثلاثة للمورد البشري (الحاجة للإستقلال، الكفاءة والإرتباط مع الغير) يرتبط بالحوافز الذاتية التي تعمل على زيادة الرضا الوظيفي، وهذه النتائج تتفق مع النموذج التحفيزي للإحتراق الوظيفي (MMEP).²

المطلب الثالث: تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على تقييم أداء المورد البشري

L'impact d'OCB sur l'évaluation des PRH

من أكثر الأمور تعقيدا التي يواجهها المقيمين أثناء عملية تقييم أداء الموارد البشرية هي الفصل بين المهام داخل الدور والمهام خارج الدور وكان Chester Barnard أول من شخص الدور الإضافي في المنظمة سنة (1938)، وبعدها قام Katz (1964) بفصل الأدوار الرسمية عن الدور الإضافي، وحتى الآن مازالت معضلة صعوبة التمييز بينهما قائمة، وقد أشار Van Dyne إلى التعقيدات التي تواجه المسيرين في الفصل بينهما. خاصة أن هذه الأدوار تختلف من ثقافة إلى أخرى، ولا توجد قاعدة معينة يمكن الإرتكاز عليها في عملية الفصل، فعلى سبيل المثال بعد الضمير الحي نجده أحيانا ضمن سلوك نطاق الدور في حين ورد في الكثير من الدراسات أنه بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ويعود هذا الاختلاف في التصنيف لإعتباره من قبل البعض سلوكا تطوعيا وبعد من أبعاد المواطنة التنظيمية بينما فئة أخرى رفضت هذا الطرح وقامت بإدراجه ضمن سلوكيات الدور. ونفس المشكلة نجدها في دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في اليابان فقد أشار Yutaka Ueda (2012) أن الحدود بين الدور الرسمي والدور الإضافي (OCB) غامض والباحثون اليابانيون لم يظهروا إهتماما كبيرا بالدور الإضافي (OCB) وذلك كون المورد البشري

¹LEVESQUE Manon et autres, **Motivation, Comportements Organisationnels Discretionnaires et Bien-être en Milieu Africain: Quand le Devoir Oblige**, Série Scientifique, Québec, Le CIRANO, 2002, page 7.

²LEVESQUE et autres, **Motivation, comportements organisationnels discretionnaires et bien-être en milieu Africain: quand le devoir oblige**, Op-Cit, page 328.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

الياباني يميل لإعتبار المنظمة عائلته ويعمل في سياق جماعي ويعتبرون كل سلوكياتهم تدخل في النطاق الرسمي ولا أهمية في التركيز على OCB وهذا الغموض لم يقتصر فقط على اليابان فقد أشار Morrison (1994) حتى في السياق الغربي هناك غموض في الحدود بين المهام الرسمية والإضافية.¹ إعتبر كل من Podsakoff و MacKenzie (1997) أن الأبحاث في مجال العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء تولي الإهتمام للإعتقاد بوجود العلاقة بينهما أكثر من الإهتمام بإثبات هذه العلاقة وذلك بدرجات متفاوتة، ويمكن أن يؤثر تقييم تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على ثلاثة أنواع من الأداء: الأداء الفردي، الأداء الجماعي، وأداء المنظمة وأظهرت الدراسات أن سلوكيات المواطنة التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتقييم الأداء الفردي حيث أظهر Podsakoff ورفاقه (2000) بأن المسيرين يدرجون سلوك المواطنة بطريقة إستثنائية أثناء عملية تقييم الأداء خاصة الإيثار والمساعدة.²

1_ سلوكيات المواطنة التنظيمية وتقييم الأداء الفردي OCB et l'évaluation de la performance individuelle

performance individuelle: هناك مجموعة من الأسباب التي تدفع المدراء إلى إدراج OCB في تقييمات الأداء، فهم يدركون جيداً أن بعض أبعادها كالمساعدة، السلوك الحضاري (الفضيلة المدنية)، الروح الرياضية تساهم في تسهيل وظائفهم، وهذا ما يجعلهم يقدمون تقييمات أعلى على الأداء للمورد البشري الذي يتحلى بهذه السلوكيات وتخصيص مكافآت تنظيمية لهم، كما يرى Lefkowitz (2000) المدراء يحبون المورد البشري الذي يتحلى بسلوكيات المواطنة التنظيمية وهذا

¹UEDA Yutaka, Effect of job involvement on importance evaluation of organizational citizenship behavior, International Journal of Business and Society, Vol 13 N° 1, 2012, page 77.

²CHARLES- PAUVERS Brigitte et autres, Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche, France, HAL Open Science, 2006, page 31.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

الإعجاب سيؤثر لا حقا على تقييمات الأداء والمكافآت.¹ ويمكن وصف OCB أنه يعود بنتائج إيجابية على المنظمة والموارد البشرية معا حيث تحصل الفئات التي تشارك فيه على تقييمات أفضل من طرف مدراءهم كما يتميزون بالقبول والإعجاب وينظر إليهم بشكل إيجابي من طرف غيرهم، وهو ما يعرف باسم تأثير الهالة (l'effet de halo)، وقد يكون ذلك بسبب اعتقاد المدراء أن سلوكيات المواطنة تساهم في تحقيق النجاح الشامل للمنظمة، وتصور OCB كشكل من أشكال الالتزام من قبل المورد البشري نظرا لطبيعتها التطوعية لذلك يرى كل من Dagot و Vonthron (2003)، Podsakoff ورفاقه (2009) من الأفضل ربط تقييم الأداء بالحصول على المكافآت، الترقيات أو مزايا أخرى في العمل.² وفي المقابل كان رأي Jaffar Sadiq (2019) مخالفا تماما حيث إعتبر أن سلوك المواطنة التنظيمية ناتج عن نوايا مختلفة (حسن النية أو عملية فكرية متفوقة) وفي هذه الحالة يجب على المدراء الحد من المكافآت الخارجية والتقليل من الترقيات التي يتم بناؤها على أساس السلوك الملحوظ أثناء عملية التقييم، بحيث أغلبية المقيمين يأخذون بعين الاعتبار هذا السلوك وبدعم من السلطات العليا، بينما يمكن للزملاء أن تكون نظرتهم لهذه العملية من منظور مخالف فينتج عن ذلك الإحباط، وزرع ثقافة الشك، المظالم والإصطدام البسيط مما يؤدي إلى حل الارتباط وانخفاض العمل الجماعي في فرق العمل، وأكد أنه لا يجب تقييم الموارد البشرية بالتركيز على سلوكيات المواطنة التنظيمية لأنه متغير مفلس، فهي ليست جزء من الواجبات الرسمية للوظيفة.³ وهناك رأي ثالث يميل إلى تحقيق التوازن ودعا كل من Mackenzie ورفاقه (1991) و Podsakoff ورفاقه (2000) إلى إدراج بعض أبعاد سلوكيات المواطنة

¹PODSAKOFF and al, **Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis**, Op-Cit, page 124.

²POHL Sabine and al, **Perceived organizational support, job characteristics and intrinsic motivation as antecedents of organizational citizenship behaviours of nurses**, Op-Cit, page 40.

³SADIQ Jaffar, **An Examination to Advance/ Develop Organization Citizenship Behavior**, International Journal of Recent Technology and Engineering, Vol 8, N° 483, 2019, page 49.

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

التنظيمية في نظام التقييم الرسمي، خاصة أن العديد من الدراسات أظهرت أن هناك إعترااف بها من طرف المدراء وعليهم بذل المزيد من المجهودات لتشجيعها ودمجها في أنظمة تقييم الأداء الرسمية، لذلك عليهم خلق توازن بين الأدوار الإضافية والأدوار الرسمية من خلال تشجيع OCB ولكن دون إهمال المهام الأساسية، في حين من المتوقع أن المورد البشري سيقوم بإستثمارات تتجاوز الوصف الوظيفي الخاص به.¹

2_ إدارة الإنطباع وتأثيره على تقييم المورد البشري L'influence de la gestion des

impressions sur l'évaluation de la performance individuelle: يرى Bolino (1999) أنه يمكن للمورد البشري أن يكون متحمسا لإدارة إنطباعات الآخرين عن مواطنته التنظيمية، فيعتمد إلى الإعتماد على الإستراتيجيات الخمسة المعروفة (التملق، التمثيل، التهريب، الترويج لذات، التضرع) وقد توصل Bolino ورفاقه (2006) من خلال دراسته التجريبية أن أسلوب إدارة الإنطباع يزيد من إمكانية قيام المشرفين بتقييم المورد البشري بشكل إيجابي على سلوكياته المتعلقة بالمواطنة التنظيمية، واعتبر أن عملية محاولة جذب الإنتباه عن علم أو بغير علم والتأثير على نظرة الآخرين إليه لا يعني ضمنا أن المورد البشري لديه دوافع زائفة وغير شريفة فيما يخص الجهود المضاعفة التي يبذلها في العمل من أجل تصنيفه مواطنا صالحا، ولا يمكن الجزم أن الدوافع وراء بناء OCB غير صادقة، ويبقى الحكم على مواطنة المورد البشري يستند إلى الآخرين، وهذه الإستنادات غالبا ما ترتبط بالدوافع التي تكون غير ظاهرة ولا يمكن معرفتها بالكامل.²

¹EMERY Yves, LAUNAZ Marie, **OCB, une analyse du comportement citoyen dans les organisations publiques suisses**, Op-Cit, page 25.

² ARTERBURN ADAME Elissa, BISEL Ryan, **Can Perceptions of an Individual's Organizational Citizenship Be Influenced Via Strategic Impression Management Messaging**, International Journal of Business Communication, Vol 56, 2019, page (10_11).

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

إن بعض المقيمين يأخذون بعين الاعتبار سلوكيات المواطنة التنظيمية أثناء عملية التقييم فهم يدركون جيدا أن هذه الأخيرة تخضع لمبدأ المعاملة بالمثل والتبادل الاجتماعي، ف لضمان استمراريته لا بد من دعمها خاصة أنها تساهم في فعالية أداء المنظمة، ومن جهة أخرى يعلمون جيدا أن إدراجها في عملية التقييم يعتبر سلوك غير عادل فالمورد البشري ليس مجبرا بالإنخراط في هذه السلوكيات الطوعية وأن التقييم يجب أن يركز على أداء المهام الرسمية، ويمكن أن يسبب ذلك ضغوط في العمل وتتحول السلوكيات الإضافية من منحها الإيجابي إلى المنحى السلبي، لذلك على المقيم أثناء عملية التقييم إنتهاج منهج الوسطية وذلك من خلال خلق التوازن من حيث التركيز على الأدوار الرسمية والأدوار الإضافية وذلك تجنباً للمظالم.

رغم محدودية الدراسات التي تناولت علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية إلا أن جلها إتفق على العلاقة الإيجابية الموجودة بينهما، حيث يسمح تخطيط المورد البشري بإيصال صورة واضحة عن رؤية، رسالة وأهداف المنظمة وإختيار المرشحين الذين تتوافق سقف طموحاتهم مع تطلعات المنظمة أثناء عملية الإستقطاب وتوفير لهم عملية تدريب ناجحة لتنمية مهاراتهم وترسيخ سلوكيات المواطنة التنظيمية فيهم، وذلك من خلال تقديم نظام تعويضات وتحفيزات مغرية، فالمورد البشري يخضع لمبدأ المعاملة بالمثل مما يستوجب على المقيمين الأخذ بعين الاعتبار هذه السلوكيات التطوعية أثناء عملية التقييم لتشجيع سلوك (OCB).

الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)

خلاصة الفصل

ينقسم سلوك المورد البشري في المنظمة إلى قسمين السلوك في نطاق الدور الذي يعبر عن أداء المهام الرسمية المتعلقة بالوظيفة والسلوك الإضافي الذي يعتبر طوعي ويمكن أن يأخذ شكلين السلوك المنحرف وهو ذات تأثير سلبي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تعبر عن السلوكيات الإيجابية التي يتحلّى بها المورد البشري وبالرغم من حداثة المصطلح الذي حدده Organ (1983) إلا أن جذور الفصل بين السلوك الرسمي والدور الإضافي يعود إلى 1938، ومن بين الصعوبات التي تواجه الباحثين في مجال دراسة السلوك التنظيمي الفصل بين هاذين السلوكيين خاصة أن الثقافة التنظيمية للمنظمة والبيئة الاجتماعية للشعوب تؤثر على تحديد الأدوار الإضافية وليس هناك قاعدة محددة لتصنيف هذه السلوكيات. وربما هذا ما يفسره تعدد مقاييس سلوكيات المواطنة التنظيمية وكذا الأبعاد الخاصة بها، فلم يتفق الباحثين على أبعاد محددة ولا على تسمية موحدة للدور الإضافي بالرغم أن المصطلح الذي أطلقه Organ ورفاقه (سلوكيات المواطنة التنظيمية) هو الأكثر تداولاً بين الباحثين والتعريف الذي قدمه Organ 1988 الأكثر إستعمالاً.

وفي النهاية بالرغم من تعدد المصطلحات التي أطلقت عليها والعوامل التي تؤثر عليها وتباين نتائجها بين الإيجاب والسلب على المورد البشري والمنظمة، فإن هذه الأخيرة تساهم بطريقة مباشرة أو بالوساطة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ورفع إنتاجيتها وتلميع سمعتها من جهة وتحسين أجواء بيئة العمل وتوطيد العلاقات الفردية والجماعية من جهة أخرى، وهذا ما يفسر تزايد إهتمام الباحثين بتقديم الدراسات في هذا المجال.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

تمهيد

تعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يبذلها المورد البشري مقوما من مقومات المنظمات الحديثة، حيث تعبر هذه السلوكيات عن العطاء المتبادل بين المورد البشري والمنظمة فتظهرها المنظمة من خلال الإهتمام برفاهية مواردها البشرية والعمل على تلبية حاجياتهم المادية والمعنوية في حين يترجمها المورد البشري إلى أعمال تطوعية. فهي تمثل ثمرة التخطيط الإستراتيجي للمنظمة التي عمدت إلى إستقطاب الموارد البشرية القادرة على العطاء المستمر من خلال العمل على تدعيم قدراتها وكفاءاتها بالتدريب المناسب، ووضع نظام تعويضات يلبي طموحاتها بالإضافة إلى توفير الحوافز المادية والمعنوية والإعتماد على نظام تقييم عادل يرضي الجميع، كل هذه الممارسات الإدارية من شأنها أن تمنح للمورد البشري شعور الأمان وتدعم رغبته في المساهمة في الأعمال التطوعية فتتحول العلاقة بينهما من علاقة إقتصادية نفعية بت إلى علاقة ذات بعد وعمق إجتماعي وإنساني مبني على مبدأ المعاملة بالمثل ويحتكم لمبدأ التبادل الإجتماعي. وسنحاول في هذا الفصل إبراز العلاقة بين المتغيرين تطبيقيا من خلال إيجاد فروق ذات دلالة إحصائية تدعم ما تم التوصل إليه نظريا، وذلك بتوزيع إستبانة على الموارد البشرية العاملة بالمنظمتين محل الدراسة التي تم اختيارهما كأداة لقياس دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية. وعلى هذا الأساس تم تقسيم الفصل الثالث إلى خمسة محاور أساسية على النحو التالي:

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة.
- المبحث الثالث: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة.
- المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج إجابات الموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة
- المبحث الخامس: عرض وتحليل نتائج إختبار فرضيات الدراسة

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية travail

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل عن منهجية الدراسة الميدانية والإجراءات التي تم إستعمالها، من خلال التعرف عن مجتمع الدراسة والعينة المدروسة، المقاييس المعتمدة لبناء أداة الدراسة، والإجراءات المستعملة للتحقق من صدقها وثباتها، وعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات، بالإضافة إلى تقديم لمحة عامة عن المنظمتين محل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة La Population et l'échantillon d'étude

عمدنا في هذا المطلب إلى التعريف بمجتمع الدراسة والتعرف على عينة الدراسة وكيفية إختيارها.

1_ مجتمع الدراسة La Population d'étude: يقصد به كافة الموارد البشرية أو الأحداث

أو المشاهدات موضوع البحث أو الدراسة، وهي من العوامل الأساسية التي يجب التركيز عليها.¹ ويضم مجتمع الدراسة في هذه الدراسة مجموعة من الموارد البشرية التي تعمل في منظمتين تم إختيارهما بطريقة عشوائية عبر التراب الوطني وبالتحديد من ولايتين مختلفتين (باتنة وبجاية) وتنشطان في مجالات متنوعة.

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي _ القواعد والمراحل والتطبيقات_، الطبعة الثانية، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص 84.

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

1_1 التعريف بمنظمة Optima flex: هي منظمة ذات مسؤولية محدودة تنشط في المجال الصناعي وبالتحديد المواد الخاصة بصناعة الأفرشة (الإسفنج) والتأثيث تم تأسيس وحدة بركة في مارس 2021، يقدر رأسمالها بـ 600000000.00 دج، ويصل عدد مواردها البشرية حوالي 220 شخصا، تتكون من عدة أقسام أهمها قسم الموارد البشرية، قسم المالية، قسم التسويق والمبيعات، قسم الوقاية والأمن، قسم العتاد، قسم الإستثمار والأشغال، قسم الصيانة وقسم الإنتاج.

الشكل رقم (18): البطاقة التقنية الخاصة بمنظمة Optima flex

	
Capital :	60 000 000.00 DA
Raison social :	Optima flex
Forme Juridique :	SARL société a responsabilité limitée
Adresse :	Zonne industrielle lot N° 19 Barika
Activité :	Fabrication de mousse de literie
Date d'entrée en production :	Mars 2021
Total effectifs :	220 sources humaines
E mail :	sarloptimaflex@gmail.com

المصدر: قسم الموارد البشرية التابع لـ Optima flex

2_1 التعريف بـ Sarl Unilait: تعتبر منظمة Unilait من بين المنظمات الرائدة في إنتاج العصائر والمشروبات الغازية بالإضافة إلى تعبئة المياه الغازية تحت اسم العلامة التجارية توجة "Toudja" وتعود نشأة هذه الوحدة المتخصصة في إنتاج العصائر والمشروبات الغازية لسنة 2014 من طرف الإخوة قدوش في المنطقة الصناعية لقصر (بجاية).

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

وتتكون هذه الأخيرة من عدة أقسام: قسم الموارد البشرية، قسم التموين، قسم الإنتاج، قسم التسويق، قسم المحاسبة، قسم الصيانة، قسم الصيانة العامة والأمن ويقدر عدد عمالها بـ 92 موردا بشريا.

الشكل رقم (19): البطاقة التقنية لمنظمة Sarl Unilait

Raison Social	Unilait (Toudja)
Forme Juridique	Société à responsabilité limitée (Sarl)
Adresse de l'usine	Unilait, Zone d'activité El-kseur
Activité	Productions des boissons non alcoolisé
Gamme des produits	Jus, Soda...
Date d'entrée en production	2014
Effectif total	92(Unilait)
Tél / Fax	+213 (0)660570755
Email	sarlunilait@gmail.com
Logo	

المصدر: قسم الموارد البشرية التابع لـ Sarl Unilait

الجدول رقم (10): توزيع الموارد البشرية لمجتمع الدراسة حسب المنظمة

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات	التصنيف الوظيفي المنظمات
220	168	37	15	منظمة Optima flex
92	50	29	13	منظمة Sarl Unilait
312	218	66	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من مصلحة الموارد البشرية

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

2_ عينة الدراسة L'échantillon de l'étude: تمثل العينة مجموعة جزئية من عناصر مجتمع الدراسة، وتحدد عناصرها وفق أسس علمية ومنطقية، حتى تكون ممثلة تمثيلاً واقعياً لجميع عناصر المجتمع المدروس ومن أهم شروط اختيارها:

_ تساوي فرص إختيار أي مفردة أو عنصر من عناصر مجتمع الدراسة؛
_ حجم العينة يكون كافي لضمان دقة النتائج، فكلما كان حجم العينة كبير كلما كانت النتائج أكثر دقة؛

_ تجنب الوقوع في الخطأ العشوائي أو خطأ التحيز أو إختيار مفردات أو عناصر لا تنتمي لمجتمع الدراسة.¹

2_1 تحديد حجم العينة (عينة عشوائية طبقية) L'échantillon aléatoire stratifié: تم تحديد حجم العينة حسب معادلة ستيفن ثامبسون.²

2_1_1 منظمة Optima flex:

$$n = \frac{N \cdot p(1-p)}{[(N-1) \cdot (d^2/z^2)] + p(1-p)} = \frac{220 \cdot 0.50(1-0.50)}{[(220-1) \cdot (0.0025/3.8416)] + 0.5(1-0.5)} = 140$$

N حجم المجتمع = 220

P القيمة الإحتمالية = 0.05

d نسبة الخطأ وتساوي 0.5

Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوي 0.05 ومستوى الثقة 0.95 = تساوي 1.96

n حجم العينة

¹ كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، حماء، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 2016، ص 130.

² THOMPSON steven k, Samling, edition 3, 2012, page (59_60).

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

$$\text{حجم العينة الطبقية} = \frac{\text{حجم الطبقة}}{\text{حجم المجتمع}} * \text{حجم العينة}$$

الجدول رقم (11): حجم عينة الدراسة لمنظمة Optima flex

منظمة: Optima flex									
القسم	إدارة الموارد البشرية	قسم المالية	قسم التسويق والمبيعات	قسم الوقاية والأمن	قسم العتاد	قسم الإستثمار والأشغال	قسم الصيانة	قسم الإنتاج	المجموع
المجتمع	4	4	5	2	4	3	4	194	220
حجم العينة	3	3	4	1	3	2	3	121	140

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف قسم الموارد البشرية

2_1_2 منظمة Sarl Unilait:

$$n = \frac{N * p(1-p)}{[(N-1) * (d^2/z^2)] + p(1-p)} = \frac{92 * 0.50(1-0.50)}{[(92-1) * (0.0025/3.8416)] + 0.5(1-0.5)} = 74$$

N = حجم المجتمع = 92

P = القيمة الإحتمالية = 0.05

d = نسبة الخطأ وتساوي 0.5

Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوي 0.05 ومستوى الثقة 0.95 = تساوي 1.96

n حجم العينة

$$\text{حجم العينة الطبقية} = \frac{\text{حجم الطبقة}}{\text{حجم المجتمع}} * \text{حجم العينة}$$

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

الجدول رقم(12): حجم عينة الدراسة لمنظمة Sarl Unilait

Sarl Unilait										
المجموع	قسم النقل	قسم التموين	قسم الإنتاج	قسم الأمن والصيانة العامة	قسم صيانة العتاد	قسم الجودة والصحة (المخبر)	قسم التسويق والمبيعات	قسم الموارد البشرية	المديرية العامة	القسم
92	1	4	40	18	11	12	2	2	2	المجتمع
74	1	3	33	15	9	10	1	1	1	حجم العينة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف قسم الموارد البشرية

3_ الإستبانات المسترجعة les questionnaires récupérés

قمنا بتوزيع 214 إستبانة على النحو التالي خصصنا 140 إستبانة للمنظمة Optima flex و 74 إستبانة لمنظمة Unilait، وقد تم إسترجاع 189 إستبانة، وبعد فحص ومراجعة الإستبانات المسترجعة إستبعدنا 09 غير صالحة للدراسة لعدم إجابة المستجوبين على كل الأسئلة الواردة، وبالتالي يصبح حجم عينة الدراسة 180 إستبانة مسترجعة صالحة للدراسة والتحليل.

الجدول رقم (13): نتائج توزيع الإستبانات على أفراد عينة الدراسة

الرقم	المنظمة	الإستبانات الموزعة	الإستبانات المسترجعة	الإستبانات المستبعدة	الإستبانات الصالحة للتحليل
1	Optima flex	140	115	09	106
2	Sarl Unilait	74	74	0	74
	المجموع	214	189	09	180

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية وأساليب المعالجة الإحصائية Outil d'étude et Méthodes de traitement statistique

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم الأساليب الإحصائية التي تم إستعمالها لمعالجة أداة الدراسة.

1_ أداة الدراسة الميدانية Outil d'étude

للإجابة على فرضيات الدراسة، تم الإعتماد على أداة الإستبانة، والتي هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقا يسجل المبحوثين إجاباتهم عليها، وعادة ما تكون هذه الإجابات ضمن بدائل محددة بدقة.¹ وللتأكد من صلاحيتها والقدرة على إستعمالها كأداة لجمع البيانات تم إتباع الخطوات التالية:

1_1 بناء أداة الدراسة Construction de l'outil d'étude

بعد تصفح الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا وعلى ضوء نموذج الدراسة المعتمد وفرضيات وأهداف دراستنا إعتدنا تصميم إستبانة شاملة لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة، مع صياغة العبارات بطريقة واضحة وسلسة حتى يسهل على المبحوثين فهم الأسئلة وإعطاء إجابة دقيقة.

تتكون الإستبانة من الأجزاء التالية:

1_1_1 الرسالة المصاحبة: تضم التأكيد على سرية المعلومات التي يتم جمعها والتعهد

باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، والإشارة إلى مؤسسة إنتماء الطالبة.

¹ SEKARAN Uma et BOUGIE Roger, **Research methods for Business: a skill building approach**, British, Seventh edition, 2016, page 142.

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

2_1_1 الجزء الأول: محاور الدراسة

يتضمن هذا الجزء محورين أساسيين حيث خصص المحور الأول للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمحور الثاني للمتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية).

المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

يحتوي هذا المحور على 24 عبارة موزعة على خمسة أبعاد (تخطيط الموارد البشرية، إستقطاب وإختيار الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، نظام التعويضات والحوافز، تقييم أداء الموارد البشرية) والغرض من تصميم هذا المحور معرفة نظرة المبحوثين ومدى رضاهم عن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تمارسها منظماتهم والجدول التالي يوضح أرقام العبارات وكيفية توزيعها على أبعاد هذا المحور:

الجدول رقم (14): توزيع عبارات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية

المحور	الأبعاد	أرقام العبارات	المجموع
ممارسات إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	4_3_2_1	24 عبارة
	إستقطاب وإختيار الموارد البشرية	8_7_6_5	
	تدريب الموارد البشرية	12_11_10_9	
	نظام التعويضات والتحفيز	18_17_16_15_14_13 20_19_	
	تقييم أداء الموارد البشرية	24_23_22_21	

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

المحور الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية

خصص هذا المحور للمتغير التابع سلوكيات المواطنة التنظيمية، وإعتمدنا فيه على نموذج Larry J. Williams و Stella Anderson (1991) الذي يتميز بتقسيم سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى قسمين: سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد (OCB-I) والذي يقابلها بعد الإيثار في الدراسات السابقة (Organ، Smith) و (Organ، Near) (1983)، وKonovsky و ((1989))، وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة (OCB-O) التي يقابلها بعد الإمتثال.¹ ويتكون مقياس Williams و Anderson من 21 عبارة مقسمة على النحو التالي: سلوك الدور الرسمي (IRB) سبعة عبارات سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد (OCB-I) سبعة عبارات، سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة (OCB-O) سبعة عبارات.

وإخترنا في دراستنا الجزء الثاني والثالث فقط من المقياس كونهما متعلقين بسلوك المواطنة التنظيمية بينما ألغينا الجزء الأول باعتباره يتناول عبارات خاصة بالدور الرسمي وهو موضوع لا يندرج ضمن محتوى دراستنا، كما عمدنا إلى تحويل العبارات السلبية الواردة في المقياس إلى طرحها بصيغة الإيجاب في الإستبانة الخاصة بنا مع الإحتفاظ بمعنى المحتوى، وذلك للتسهيل على المبحوثين فهم أسئلة الإستبانة وتحلي الصدق عند الإجابة.

¹WILLIAMS Larry, ANDERSON Stella, **Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of organizational citizenship and in- role behaviors**, Journal of Management, 1991, page 602.

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

الجدول رقم (15): توزيع عبارات محور سلوكيات المواطنة التنظيمية

المحور	الأبعاد	أرقام العبارات	المجموع
سلوكيات المواطنة التنظيمية	سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد (OCB-I)	31_30_29_28_27_26_25	14 عبارة
	سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة (OCB-O)	38_37_36_35_34_33_32	

المصدر: من إعداد الطالبة

3_1_1 الجزء الثاني: البيانات الشخصية والوظيفية

خصص هذا الجزء للبيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين والتي تشمل (النوع الاجتماعي،

العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، الأقدمية).

4_1_1 الجزء الثالث: شرح المصطلحات

يتضمن هذا الجزء شرح المصطلحات التي تم إستعمالها في الإستبانة وخاصة أن أعوان

التنفيذ أغلبيتهم ذوي مستوى محدود وبهدف تبسيط المفاهيم وتبليغ الفكرة بطريقة واضحة عمدنا إلى

شرح المصطلحات التي تم إستعمالها.

5_1_1 سلم ليكارت Likert

تم إعتداد مقياس ليكارت Likert الخماسي، حيث طُلب من المبحوثين إعطاء درجة

موافقتهم على كل عبارة من العبارات وفق هذا المقياس كما يلي:

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

الجدول رقم (16): درجات مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

La source: SEKARAN et BOUGIE, Research methods for Business: a skill building approach, Op-Cit, page 207.

ويوضح الجدول التالي المجال الذي تنحصر فيه الدرجات الخمسة لمقياس ليكرت المعتمد

في الدراسة:

الجدول رقم (17): مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	المجال	المستوى
1	[1.8 – 1]	منخفض جدا
2	[2.60 – 1.81]	منخفض
3	[3.40 – 2.61]	متوسط
4	[4.20 – 3.41]	مرتفع
5	[5 – 4.21]	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على (Sekaran et Bougie (2016)

2_ توزيع أداة الدراسة Distribution de questionnaire

بعد ضبط الإستبانة في شكلها النهائي بمساعدة الأستاذ المشرف والمحكمين تم توزيع

الإستبانة على الموارد البشرية العاملة بالمنظمات محل الدراسة وبمساعدة مصلحة الموارد البشرية

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

تم تقديم كل التسهيلات لتوزيع الإستثمارات وإسترجاعها في الوقت المناسب.

2_ أساليب المعالجة الإحصائية Les méthodes de traitement statistique

بهدف معالجة وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة إعتنادنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS V.25) وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة والتي سنعرضها كالتالي:

2_1 الأساليب الإحصائية الوصفية Statistiques descriptives

يعبر الإحصاء الوصفي عن مجموعة من الطرق والأساليب التي تسمح بجمع وتبويب وتنظيم وعرض البيانات وتلخيصها في مقاييس إحصائية وجداول وأشكال بيانية، فهو يعمل على وصف البيانات وإخراجها في صورة مبسطة وتحليلها وإستخلاص النتائج منها.¹

2_1_1 التكرارات والنسب المئوية Les fréquences et les pourcentages: يعبر التكرار عن

عدد المرات التي تتكرر فيه ظاهرة أو مشاهدة معينة، ويستخدم في العادة مع التكرار النسبة المئوية لكل فئة التي تبين نسبة كل فئة إلى المجموع الكلي، كما تستخدم أحيانا النسبة المئوية التراكمية التي تبين نسبة مجموع الفئات السابقة إلى المجموع الكلي؛

2_1_2 المتوسط الحسابي Moyenne arithmétique: يعتبر من الأساليب الإحصائية الأكثر

إستعمالا في مجال العلوم الإدارية ويتم إستخراجه عن طريق إيجاد مجموع قيم المشاهدات ومن ثم يقسم الناتج على عدد المشاهدات؛

¹ أحمد رمزي صياغ، محاضرات في الإحصاء الوصفي إحصاء 1، سنة أولى جذع مشترك ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قصدي مرباح ورقلة، 2015، ص 4.

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

3_1_2 الانحراف المعياري Écart-type: يعتبر من أدوات قياس التشتت بين أفراد أو مشاهدات الدراسة ويعرف بأنه الجذر التربيعي للتباين، وكما يمكن إستعماله لتعرف على مدى ما إذا كانت مشاهدات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً أو لا.¹

4_1_2 مقياس التشتت Mesures de la dispersion: يقصد بالتشتت درجة أو مقدار التفاوت أو الاختلاف بين مفردات هذه الظاهرة ومن بينها التباين الذي يعبر عن مقدار تشتت القيم حول المتوسط الحسابي لمربعات الفروق بين قيم المتغير ومتوسطها الحسابي، بالإضافة للانحراف المعياري الذي يمثل الجذر التربيعي للتباين الذي يرمز له σ ؛

5_1_2 التمثيل البياني للمتغيرات الوصفية Représentation graphique des variables descriptives: تمثل بيانياً بالعرض الدائري (Diagramme en Secteurs)، وهي عبارة عن دائرة مقسمة إلى عدة أجزاء كل جزء يقابل زاوية مركزية تتناسب مع التكرارات المقابلة لكل مجموعة، حيث أن مقدار الزاوية لمجموعة ما يساوي 360° جداء التكرار النسبي لهذه المجموعة، كما يمكن تمثيلها بيانياً بالعمود المجزأ (Diagrammes en Barres) وهو عبارة عن مستطيل مقسم إلى عدة أجزاء كل جزء يقابل تكرار معين للخاصية المدروسة.²

2_2 الأساليب الإحصائية الإستدلالية Les statistiques inférentielles: يتمثل في مجموعة من الأساليب التي تعنى بدراسة عينة من المجتمع الإحصائي ومن بعد تعميم هذه النتائج على المجتمع الكلي.

¹ محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي _ القواعد والمراحل والتطبيقات _، مرجع سابق، ص (117_129).
² يوسف حوشين، محاضرات في مقياس تقنيات الإستقصاء، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص إقتصاد كمي، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الموسم الجامعي 2021_2022، ص (39-41).

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

2_2_1 معامل ألفا كرونباخ Coefficient alpha de Cronbach: يعتبر من بين أشهر طرق

قياس الثبات والأكثر استعمالاً بين الباحثين، وتتراوح قيمه ما بين 0 و1، وأصغر قيمة مقبولة هي

0.7 فهو يقيس الإتساق الداخلي لسلم القياس المبني على مجموعة من العبارات.¹

2_2_2 التوزيع الطبيعي (La loi normale (Test de normalité): ويقصد به تشابه غالبية نقاط

البيانات نسبياً، حيث يحدث ضمن نطاق صغير من القيم، ويوجد عدد أقل من القيم المتطرفة على

الأطراف العليا والدنيا من نطاق البيانات ويحدد هذا الإختبار نوع إختبارات الفرضيات التي سيتم

إستخدامها لاحقاً (إختبارات معلميه أو لا معلميه)، ومن أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة تخضع

للتوزيع الطبيعي يتم استخدام معامل الإلتواء (Sekw ness) ومعامل التقلطح (kurtosis) ويجب أن

لا يتجاوزا المجال (1- و 1+) حتى يمكن القول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛

2_2_3 معامل الارتباط Le coefficient de corrélation: هو أسلوب إحصائي يستعمل لتقدير

قوة وإتجاه العلاقة بين متغيرين ويعتبر معامل الارتباط الخطي لـ Pearson من أشهر الطرق لقياس

العلاقة بين متغيرين في حالة كونهما يتبعان التوزيع الطبيعي.²

الجدول رقم (18): فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

الرقم	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا يوجد ارتباط	0
2	ارتباط طردي أو عكسي ضعيف جدا	± من 0.01 إلى 0.19

¹ صبرينة خليل، تطور كفاءات المسيرين وأثره على إدارة المؤسسات الإستشفائية_ دراسة عينة من المؤسسات الإستشفائية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال، جامعة البليدة 2، الموسم الجامعي 2014_2015، ص 234.

² حوشين، محاضرات في مقياس تقنيات الإستقصاء، مرجع سابق، ص ص(31_39).

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

3	إرتباط طردي أو عكسي ضعيفة	$\pm$ من 0.2 إلى 0.49
4	إرتباط طردي أو عكسي متوسط	$\pm$ من 0.5 إلى 0.69
5	إرتباط طردي أو عكسي قوي	$\pm$ من 0.70 إلى 0.89
6	إرتباط طردي أو عكسي قوية جدا	$\pm$ من 0.90 إلى 0.99
7	إرتباط طردي أو عكسي تام	$R=\pm 1$

La source: SAUNDERS Lewis et al, **Research methods for business students**, 5 Edition, England, Pearson Education Limited, 2019, page 816.

4_2_2 تحليل الانحدار الخطي البسيط Régression linéaire simple: يقيس مدى تأثير

المتغير المستقل على المتغير التابع؛

5_2_2 تحليل الانحدار الخطي المتعدد Régression linéaire multiple: يختبر مدى تأثير كل

متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

6_2_2 إختبارات (T) Test: يستخدم هذا الإختبار لفحص فرضيات تتعلق بالوسيط الحسابي

ويجب توفر شرطين أساسيين وهما أن يتبع المتغير المدروس التوزيع الطبيعي، كما يجب أن تكون العينة عشوائية؛

7_2_2 تحليل التباين الأحادي (Anova à 1 facteur): يتم إستعمال هذا الإختبار في حالة

المقارنة بين متوسطات الخاصة بالمتغير التابع تبعا لتقسيم المتغير المستقل إلى فئات؛

8_2_2 إختبار T للعينة الواحدة (Test T pour échantillon unique): يستخدم هذا الإختبار

لفحص ما إذا كان المتوسط لمتغير ما لعينة واحدة يساوي قيمة ثابتة ولتكن a ويكون شكل الإختبار كما يلي:

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

$$\begin{cases} H0: \mu = a \\ H1: \mu \neq a \end{cases}$$

9_2_2 إختبار T للعينات المستقلة (Test T pour échantillons indépendants): يتم

إستخدام هذا النوع من الإختبار لفحص مساواة متوسط متغير ما لعينتين مستقلتين في حالتين وهما

حالة التساوي أو عدم التساوي.¹

10_2_2 إختبار أقل فرق معنوي (LSD).

المبحث الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة

نهدف في هذه المرحلة إلى إختبار قوة الترابط بين مكونات أداة القياس (الإستبانة) من حيث

الفقرات والأبعاد وذلك من خلال الإعتماد على إختبار معاملات الثبات التي تعتبر عن التفقد العام

أما التفقد الجزئي يعبر عنه بالإتساق.

المطلب الأول: ثبات أداة الدراسة (الإستبانة)

يقصد بثبات الإستبانة إستقرار أداة القياس وعدم تناقضها عند تطبيقها على نفس العينة

عدة مرات في نفس الظروف والشروط خلال فترة زمنية معينة ويعتبر ألفا كرونباخ من أهم طرق

التحقق من ثبات الإستبانة إلى جانب طرقتي (طريقة التجزئة النصفية (Split half)، وطريقة

الإختبار وإعادة الإختبار).

1_ قياس الثبات بإستعمال ألفا كرونباخ Alpha Cronbach

للتأكد من ثبات عبارات محاور الدراسة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ والذي جاءت

نتائجه حسب ما هو موضح في الجدول التالي:

¹ إدريس عبدلي، تطبيقات أولية في تحليل المعطيات، السنة الثالثة تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، السنة الجامعية 2020_2021، ص ص(26_6)

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

الجدول رقم (19): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	الثبات
بعد تخطيط الموارد البشرية	4	0.838
بعد إستقطاب وإختيار الموارد البشرية	4	0.776
بعد عملية التدريب	4	0.740
بعد نظام التعويضات والحوافز	8	0.917
بعد تقييم أداء الموارد البشرية	4	0.767
محور ممارسات إدارة المورد البشرية	24	0.933
بعد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد (OCB-I)	7	0.809
بعد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة (OCB-O)	7	0.869
محور سلوكيات المواطنة التنظيمية	14	0.861
الثبات العام للإستبانة	38	0.933

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

يتضح من خلال الجدول أن معامل الثبات العام للإستبانة مرتفع جدا حيث بلغ (0.933) لإجمالي عبارات أداة القياس الثمانية والثلاثين وهو أكبر من القيمة المقبولة (0.7)، فيما يتراوح ثبات أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية ما بين (0.917) كحد أعلى و (0.740) كحد أدنى، وفي المقابل بلغ معامل الثبات لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية بـ 0.861، فيما يتراوح ثبات بعد (OCB-I) بـ (0.809) وثبات بعد (OCB-O) بـ (0.869) ونلاحظ أن كل هذه القيم أكبر من

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

(0.7) مما يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الإعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

2_ إعتدالية البيانات

تعمل نتائج إختبار التوزيع الطبيعي على تحديد نوع الإختبارات التي سيتم إستعمالها لاحقاً (إختبارات معلمية أو لا معلمية) ومن أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي قمنا باستخدام إختبار (Shapiro –Wilk) (Kolmogorov –Smirnov) .

2_1 إختبار التوزيع الطبيعي بإستعمال إختبار Kolmogorov –Smirnov و Shapiro –Wilk

إعتمدنا على إختبار كل من "كولمجروف سمرنوف" و "شبيرو ويلك" لمعرفة إذا ما البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا حيث:

H_0 الفرضية الصفرية: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (قيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05).

H_1 الفرضية البديلة: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي (قيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05).

الجدول رقم (20): إختبار Kolmogorov –Smirnov و Shapiro –Wilk لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية

Kolmogorov –Smirnov			Shapiro –Wilk			المتغير
مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الإحصائية	
0.200	180	0.043	0.491	180	0.993	ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

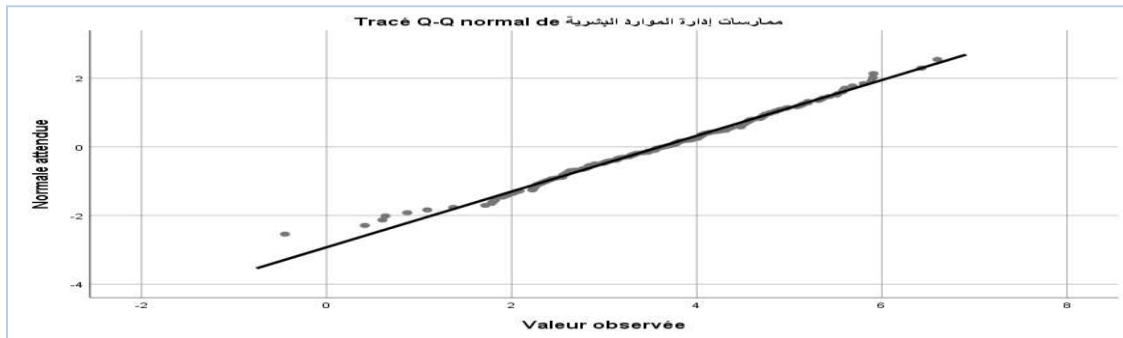
من الجدول السابق يتبين بأن قيمة Kolmogorov –Smirnov لمتغير ممارسات إدارة

الموارد البشرية تمثل (0.043) ومستوى الدلالة الإحصائية لها هي (0.200) وهي أكبر من

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

المستوى المعنوية (0.05) كما تتضح أن قيمة Shapiro –Wilk بلغت (0.993) ومستوى الدلالة الإحصائية لها (0.491) وهي أكبر من المستوى المعنوية (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، أي أن بيانات المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية تتبع التوزيع الطبيعي. ويوضح الشكل (19) منحنى التوزيع الطبيعي لإعتدالية التوزيع الخاص ببيانات متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية.

الشكل رقم (20): إختبار التوزيع الطبيعي لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

باعتبار أن النقاط قريبة جدا من الخط نقول أن متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية يتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (21): إختبار Kolmogorov –Smirnov و Shapiro –Wilk لمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية

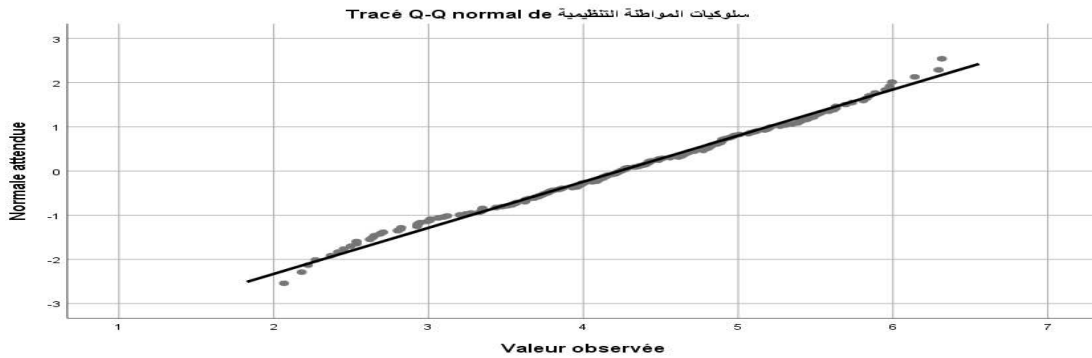
Kolmogorov –Smirnov			Shapiro –Wilk			المتغير
مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الإحصائية	
0.200	180	0.037	0.117	180	0.989	سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

من الجدول السابق يتضح بأن قيمة Kolmogorov –Smirnov لمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية تمثل (0.037) ومستوى الدلالة الإحصائية لها هي (0.200) وهي أكبر من المستوى المعنوية (0.05) كما يتضح أن قيمة Shapiro –Wilk بلغت (0.989) ومستوى الدلالة الإحصائية لها (0.117) وهي أكبر من المستوى المعنوية (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، أي أن بيانات المتغير التابع سلوكيات المواطنة التنظيمية تتبع التوزيع الطبيعي ويوضح الشكل (21) منحى التوزيع الطبيعي لإعتدالية التوزيع الخاص ببيانات متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الشكل رقم (21): إختبار التوزيع الطبيعي لسلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

نلاحظ أن النقاط قريبة جداً من الخط وبالتالي نقول أن متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية يتبع التوزيع الطبيعي.

وعليه يمكننا قول أن بيانات الدراسة الميدانية تخضع للتوزيع الطبيعي مما يسمح لنا بإجراء مختلف الإختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

المطلب الثاني: إختبار صدق أداة الدراسة

يعبر صدق أداة الدراسة عن التأكيد على أنها تقيس ما أعدت من أجل قياسه ومن أجل التحقق من صدق أداة الدراسة التي إعتمدنا عليها قامت الطالبة بإجراء إختبارات الصدق التالية:

1_ الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين)

لتحديد مستوى الصدق الظاهري عمدت الطالبة إلى إعداد نموذج أولي للإستبانة (أداة القياس) بالعتين العربية والفرنسية وعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص في ميدان إدارة الموارد البشرية والإحصاء، بغرض التصحيح ومعرفة أرائهم حول مدى وضوح عبارات الأبعاد ومدى ملائمتها للمحاور مع تقديم التوجيهات اللازمة، بعد إجراء كافة التعديلات التي نصحوا بها الأساتذة المحكمين وعلى ضوء تلك التصحيحات تم إعطاء الشكل النهائي للإستبانة وبذلك حققت إستمارة الإستبانة شرط صدق المحتوى قبل توزيعها على عينة الدراسة.

2_ صدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة (معامل إرتباط بيرسون)

ويقصد به إختبار مدى صدق أداة الدراسة ومدى مناسبتها لأغراض الدراسة، وعمدنا إلى التحقق من صدق الإتساق الداخلي للإستبانة عن طريق حساب معامل الإرتباط بيرسون بين عبارات كل محور والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وذلك باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS V 25.

2_1 محور ممارسات إدارة الموارد البشرية: يوضح الجدول التالي معاملات الإرتباط بين كل

عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

الجدول رقم (22): صدق الإتساق الداخلي لعبارات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية

البعد	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
تخطيط الموارد البشرية	1_ تعتمد منظمتنا على تحديد إحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا	0.798	0.000
	2_ تعمل منظمتنا على التحديد المسبق للمهارات والكفاءات المطلوبة لتحقيق أهدافها	0.858	0.000
	3_ تمتاز منظمتنا بإمتلاكها لنظام معلومات يسهل عليها عملية تقدير إحتياجاتها من الموارد البشرية	0.823	0.000
	4_ تطبق منظمتنا التخطيط الفعال للموارد البشرية الذي يقلل من التسرب الوظيفي	0.812	0.000
إستقطاب وإختيار الموارد البشرية	5_ تم إختياري للوظيفة بناء على المقابلة الشخصية	0.796	0.000
	6_ تم تعييني في وظيفتي وفق مبدأ الحياد والموضوعية (بعيدا عن المحسوبية والعلاقات الشخصية)	0.726	0.000
	7_ كنت راضي على مقابلة العمل التي أجريتها يوم توظيفي	0.823	0.000
	8_ تعتمد منظمتنا عند الإستقطاب على المصادر الداخلية (نقل وترقية ...)	0.752	0.000
التدريب	9_ تتوافق إحتياجاتي التدريبية مع التدريب المقدم لي من طرف المنظمة	0.759	0.000

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

0.000	0.743	10_ يساهم التدريب في تحسين أدائي بشكل أفضل	
0.000	0.774	11_ إستفادنا جميعا من التدريب المتاح من طرف المنظمة	
0.000	0.732	12_ إستفدت من مهارات ومعارف زملائي في العمل	
0.000	0.812	13_ أتحصل على تعويضات تتوافق مع العمل الذي أقوم به	نظام التعويضات والحوافز
0.000	0.830	14_ أتحصل على تعويضات تتوافق مع نتائج التقييم	
0.000	0.841	15_ أشعر بالرضا على التعويضات التي تقدمها لي المنظمة	
0.000	0.721	16_ أنا راضي على الخدمات الإجتماعية التي أستفيد منها	
0.000	0.827	17_ تعمل منظمتنا على تحيين نظام الحوافز بصفة دورية	
0.000	826.	18_ تشجع المنظمة السلوكيات الإيجابية التي أقوم بها	
0.000	0.814	19_ أتحصل على حوافز من المنظمة بناء على نتائج الأداء	
0.000	0.691	20_ أتحصل على حوافز من المنظمة في حالة قيامي بمهام إضافية	
0.000	0.788	21_ أترقى في عملي بناء على نتائج تقييم الأداء المطبقة في المنظمة	تقييم أداء الموارد البشرية
0.000	0.653	22_ يتم تقييم أدائي بناء على الأداء الرسمي للمهام فقط	
0.000	0.785	23_ يتم إعلامي بجوانب القوة والضعف في أدائي بعد عملية التقييم	
0.000	0.857	24_ تأخذ المعايير المعتمدة في تقييم الأداء المهام الرسمية وغير	

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

		الرسمية التي أقوم بها بعين الاعتبار	
		*دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية والأبعاد التي تنتمي إليها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05 فأقل)، حيث سجل بعد تخطيط الموارد البشرية أعلى معامل ارتباط في العبارة رقم (2) والذي يقدر بـ (0.858) وهو ارتباط قوي، بينما كان أدنى ارتباط في هذا البعد في العبارة رقم (1) والمقدر بـ (0.798) وهو ارتباط قوي أيضا، في حين شهد بعد إستقطاب وإختيار الموارد البشرية أعلى معامل ارتباط على مستوى العبارة رقم (7) والمقدر بـ (0.823) والذي يعتبر ارتباط قوي بينما كان أدنى معامل ارتباط على مستوى العبارة رقم (6) حيث قدر بـ (0.726) وهو ارتباط قوي، أما بالنسبة للبعد الثالث الذي يعبر عنه تدريب الموارد البشرية فقد شهد أعلى معامل ارتباط على مستوى العبارة رقم (11) والذي يقدر بـ (0.774) وهو ارتباط قوي، بينما كان أدنى معامل ارتباط على مستوى العبارة (12) والمقدر بـ (0.732) والذي يعتبر ارتباط قوي، وشهد بعد نظام التعويضات والحوافز أعلى معامل ارتباط على مستوى العبارة رقم (15) والذي يقدر بـ (0.841) وهو قوي بينما كان أدنى معامل ارتباط على مستوى العبارة (20) والمقدر بـ (0.691) وهو ارتباط متوسط، أما البعد الأخير الذي يمثلته تقييم أداء الموارد البشرية فقد شهد أعلى معامل ارتباط على مستوى العبارة رقم (24) والذي يقدر بـ (0.857) والذي يعتبر ارتباط قوي بينما كان أدنى معامل ارتباط على مستوى العبارة (22) والمقدر بـ (0.653) وهو معامل

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

إرتباط متوسط. وبالتالي فإن جميع فقرات المحور متسقة داخليا مع الأبعاد التي تنتمي لها مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت له، وهذا يدل على أن هذا المحور بأبعاده وعباراته صادقا لما وضع لقياسه.

2_2 محور سلوكيات المواطنة التنظيمية: يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (سلوكيات المواطنة التنظيمية) والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (23): صدق الإتساق الداخلي لعبارات محور سلوكيات المواطنة التنظيمية

البعد	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد (OCB-I)	25_ أساعد زملائي الذين كانوا غائبين عن العمل	0.669	0.000
	26_ أساعد زملائي الذين لديهم أعباء عمل كثيرة	0.713	0.000
	27_ أساعد مسؤولي المباشر حتى وإن لم يطلب مني ذلك	0.694	0.000
	28_ أخصص وقتا للإستماع إلى إنشغالات (هموم ومشاكل) زملائي في العمل	0.708	0.000
	29_ أبذل قصار جهدي لمساعدة زملائي الجدد للتأقلم في المنظمة	0.700	0.000
	30_ أظهر إهتماما شخسيا بزملائي في العمل	0.607	0.000
	31_ أشارك المعلومات مع زملائي في العمل	0.728	0.000
	32_ أحضر إلى العمل باكرا	0.740	0.000
سلوكيات	33_ أعلّم الإدارة مسبقا في حالة عدم القدرة على الحضور إلى	0.742	0.000

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

العمل		
34_ أتجنب أخذ فترات راحة غير مستحقة في العمل	0.810	0.000
35_ أتقضى قضاء الكثير من الوقت في المكالمات الهاتفية الشخصية	0.822	0.000
36_ أتجنب التذمر من الأمور التافهة في العمل	0.786	0.000
37_ أعمل على حماية ممتلكات المنظمة والمحافظة عليها	0.672	0.000
38_ ألتزم بالقواعد غير الرسمية الموضوعة للمحافظة على النظام داخل المنظمة	0.676	0.000
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

حسب النتائج الملاحظة في الجدول أعلاه نستنتج أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور سلوكيات المواطنة التنظيمية والأبعاد التي تنتمي إليها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05 فأقل)، حيث يمكن مشاهدة أعلى معامل ارتباط على مستوى بعد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد عند العبارة رقم (31) والمقدر بـ (0.728) وهو معامل ارتباط قوي بينما يقدر أدنى معامل ارتباط في هذا البعد بـ (0.607) وهو معامل متوسط ونجده على مستوى العبارة رقم (30)، في حين يشهد بعد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة أعلى معامل ارتباط على مستوى العبارة رقم (35) الذي يقدر بـ (0.822) وهو معامل قوي بينما أدنى معامل ارتباط نجده عند العبارة رقم (37) والذي يقدر بـ (0.672) وهو ارتباط

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

متوسط. وبالتالي هذه النتائج تشير إلى أن جميع فقرات محور المواطنة التنظيمية تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق وهو ما يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين العبارات والأبعاد التي تنتمي إليها.

3_ صدق الإتساق البنائي: يعبر صدق الإتساق البنائي عن مدى صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها وكذا يبين مدى الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة مجتمعة.

عمدنا إلى إختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والمتغير نفسه، ففي حالة كون معامل الارتباط قويا ومعنوي نقول أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي مثلما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): إختبار الصدق البنائي لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية

علاقة الارتباط	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
تخطيط الموارد البشرية	0.774	0.000
إستقطاب وإختيار الموارد البشرية	0.707	0.000
عملية التدريب	0.773	0.000
نظام التعويضات والحوافز	0.894	0.000
تقييم أداء الموارد البشرية	0.740	0.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية	1	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وتتراوح قيمتها بين

(0.894) و (0.707)، مما يعني وجود علاقة إرتباط موجبة وقوية بين الأبعاد (تخطيط الموارد

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

البشرية، إختيار وإستقطاب الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، نظام التعويضات والحوافز، وتقييم أداء الموارد البشرية) ومتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبالتالي يتمتع المتغير بالصدق وهذا ما يؤكد قوة الارتباط الداخلي للإستمارة وبذلك يعتبر بناء الأداة صادق لما وضع له.

الجدول رقم (25): إختبار الصدق البنائي لمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية

علاقة الارتباط	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
سلوكيات المواطنة التنظيمية	سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد	0.856
	سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة	0.825
سلوكيات المواطنة التنظيمية	1	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم معامل الارتباط بيرسون دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث يقدر معامل الارتباط لبعد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد بـ (0.856) وهو معامل ارتباط قوي، بينما قدر معامل الارتباط الخاص ببعد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة بـ (0.825) وهو معامل ارتباط قوي، وهذا ما يؤكد قوة الارتباط بين الأبعاد (سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد، وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة) ومتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

الجدول رقم (26): معامل ارتباط محاور الإستقامة بالدرجة الكلية لها

الرموز	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
X	ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.937	0.000
Y	سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.740	0.000
XY	الدرجة الكلية للإستقامة	1	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معاملات ارتباط المحورين مع الدرجة الكلية للإستقامة هي (0.937) بالنسبة لممارسات إدارة الموارد البشرية و (0.740) بالنسبة لسلوكيات المواطنة التنظيمية وهي قيم موجبة وقوية، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 فأقل)، مما يؤكد أن جميع محاور الإستقامة تتمتع بدرجة صدق قوية، وبناءً على ذلك يتضح صدق واتساق عبارات ومحاور الدراسة وصلاحياتها للتحليل الإحصائي وبالتالي الإعتماد عليها في الحصول على النتائج المرغوبة وفقاً للسياق العلمي الذي أعدت من أجله.

المبحث الثالث: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

سنعرض في هذا المبحث البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين الذين يقدر عددهم بـ 180 مورداً بشرياً، ليتم بعدها الانتقال للتعرف على إجاباتهم وتحليلها.

المطلب الأول: الخصائص الشخصية والديموغرافية

يتناول هذا المطلب عرض وتحليل بالإضافة إلى مناقشة النتائج الإحصائية الخاصة بالمتغيرات الشخصية والديموغرافية الخاصة بالمبحوثين فيما يخص النوع الاجتماعي، العمر،

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

المستوى التعليمي.

1_ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

يوضح الجدول التالي تلخيصا لنتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (27): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

الخصائص	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	174	96.7%
	أنثى	6	3.3%
المجموع		180	100 %

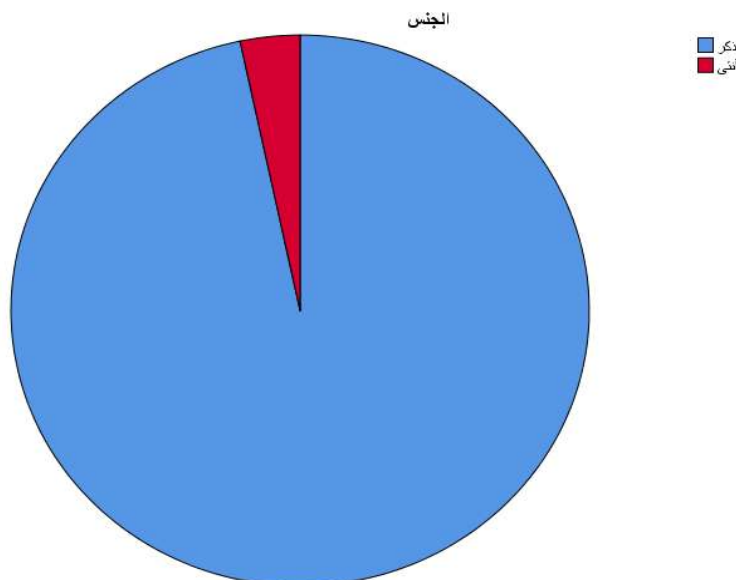
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور أي ما يعادل 96.7% في حين تعد نسبة الإناث قليلة جدا حيث لا يتجاوز 3.3%، ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين على أن طبيعة العمل في المنظمتين محل الدراسة يتطلب حضور عنصر الرجال أكثر من العنصر النسوي، بالإضافة إلى تميز كل من مجتمع منطقتي بركة ولقصر بكونه محافظا أين يكون عمل المرأة مقتصر فقط في الإدارة والمناصب العليا.

ويمكن تمثيل النتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي في الشكل التالي:

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

الشكل رقم (22): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

2_ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

يوضح الجدول الآتي تلخيصاً للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

الجدول رقم (28): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر

الخاصية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 25 سنة	20	11.1%
	من 25_35 سنة	65	36.1%
	من 36_45 سنة	69	38.3%
	أكبر من 45 سنة	26	14.4%
المجموع		180	100%

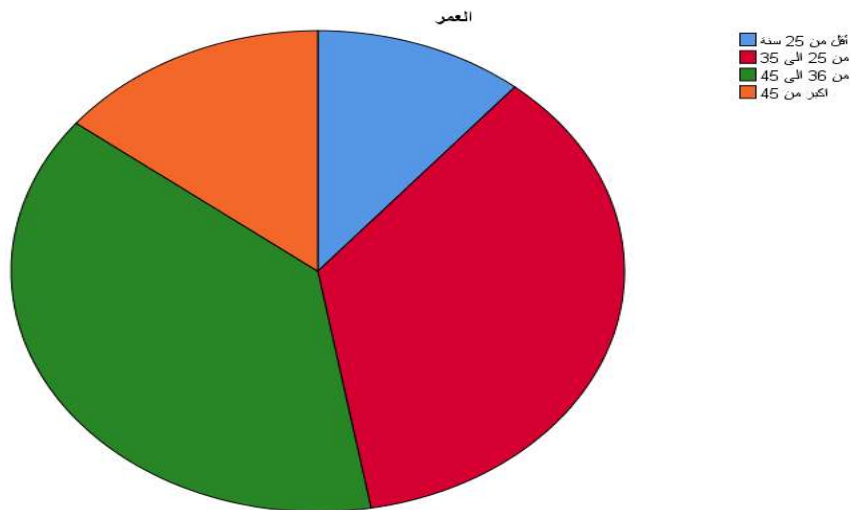
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

يوضح الجدول أعلاه غالبية الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 36 سنة إلى 45 سنة أي ما يعادل (38.3 %)، ثم تليها الفئة العمرية من 25 سنة إلى 35 سنة بنسبة (36.1 %) وبعدها تأتي الفئة العمرية الأكبر من 45 سنة بنسبة (14.4 %) وفي الأخير نجد الفئة العمرية الأقل من 25 سنة ممثلة بنسبة (11.1 %)، ونلاحظ من خلال هذه النتائج أن الموارد البشرية للمنظمتين يطغى عليها عنصر الشباب وتعزى الباحثة السبب إلى طبيعة النشاط في المنظمتين محل الدراسة الذي يتطلب الحركة، القوة، والدينامكية.

ويمكن تمثيل النتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر في الشكل التالي:

الشكل رقم (23): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

3_ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يوضح الجدول الآتي تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى

التعليمي:

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

الجدول رقم (29): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

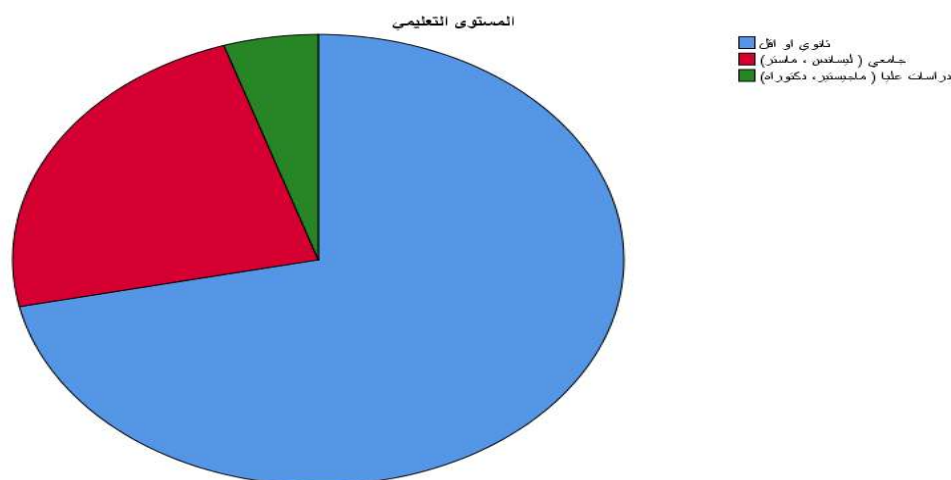
الخاصية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	129	71.7%
	جامعي	45	23.3%
	دراسات عليا	09	05%
المجموع		180	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

يبين الجدول أعلاه أن المستوى التعليمي لغالبية الموارد البشرية في منظمتي عينة الدراسة هو مستوى ثانوي أو أقل حيث يقدر بنسبة (71.7 %) وتعزى الباحثة إرتفاع نسبة حاملي شهادات التكوين غير الجامعي إلى طبيعة العمل في المنظمتين محل الدراسة حيث لا يتطلب مستوى تعليمي جامعي، ثم يليها مستوى التعليمي الجامعي بنسبة تقدر بـ (23.3%) ثم يليها في الأخير مستوى الدراسات العليا بما يعادل نسبة (05%).

ويمكن تمثيل النتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (24): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

المطلب الثاني: الخصائص الوظيفية

سنتناول من خلال هذا العنصر الخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في التصنيف الوظيفي، والخبرة المهنية (الأقدمية).

1_ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي

يوضح الجدول الآتي تلخيصاً للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي المعتمد في المنظمتين محل الدراسة.

الجدول رقم (30): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي

الخاصية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
التصنيف الوظيفي	عون تنفيذ	97	53.9%
	عون تحكم	57	31.7%
	إطار	21	11.7%
	إطار سامي	5	2.8%
المجموع		180	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

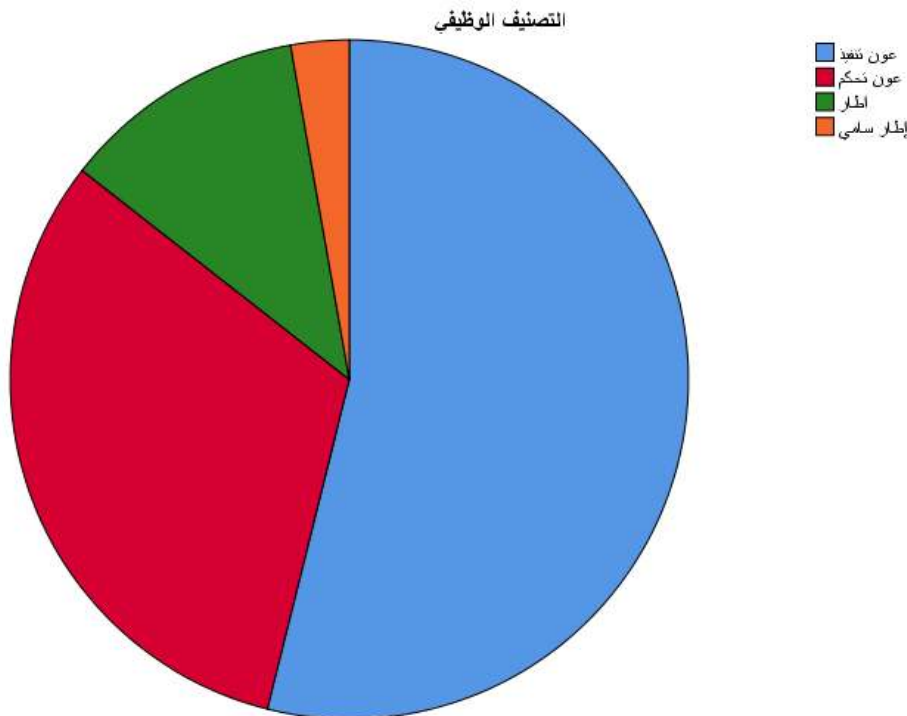
يوضح الجدول أعلاه أن غالبية الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة هم من أعوان التنفيذ حيث تقدر نسبتهم بـ (53.9%) ثم تليها فئة أعوان التحكم التي تقدر نسبتها (31.7%) وبعدها نجد فئة الإطارات التي تقدر بـ (11.7%) وفي الأخير نجد فئة إطارات سامية التي يقدر عددها بـ (2.8%).

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

نلاحظ أن توزيع الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة حسب التصنيف الوظيفي يتناسب مع المؤهل العلمي حيث كان أغلبية الموارد البشرية من صنف أعوان التنفيذ وحسب توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كان أغلبهم مستوى ثانوي وأقل حيث يتميز أعوان التنفيذ بإمتلاكهم للمهارات الفنية واليدوية وأغليبتهم من خريجي التكوين المهني وهم ليسوا بحاجة إلى شهادة جامعية للتوظيف يكفي فقط إمتلاكهم للخبرة والمهارات والكفاءات المناسبة بالمنصب ليتم توظيفهم.

ويمكن تمثيل النتائج المتحصل عليها من خلال توزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي في الشكل التالي:

الشكل رقم (25): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

2_ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية

يوضح الجدول التالي تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات

الأقدمية:

الجدول رقم (31): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الأقدمية

الخاصية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الأقدمية	أقل من سنتين	39	21.7%
	أقل من 5 سنوات	42	23.3%
	أقل من 10 سنوات	37	20.6%
	أقل من 15 سنة	30	16.7%
	أكثر من 15 سنة	32	17.8%
المجموع		180	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

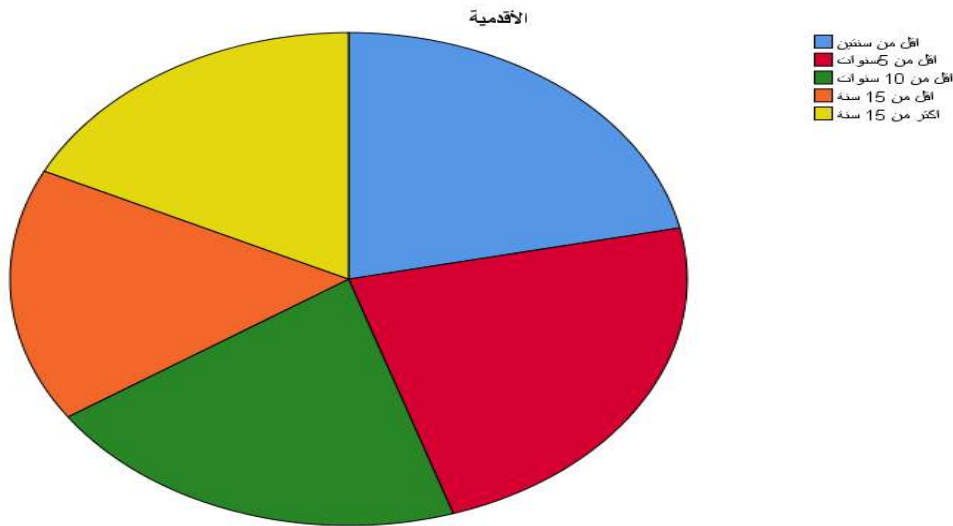
يبين الشكل أعلاه أن نسبة سنوات الخبرة للموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة متقاربة جدا بين الفئات الأربعة وهذا يعود إلى إحتفاظ المنظمتين بمواردهما البشرية بالإضافة إلى التوسع المستمر الذي تعرفه هاتين الأخيرتين مما يستدعي إستقطاب موارد بشرية جديدة، حيث نجد أعلى نسبة تقدر بـ (23.3%) وهي خاصة بالفئة التي تقل عدد سنوات خبرتهم عن خمسة سنوات، ثم تليها الفئة الحديثة التوظيف التي تقل سنوات خبرتها عن السنتين بنسبة (21.7%)، بعدها مباشرة نجد الفئة التي تقل سنوات خبرتها عن عشرة سنوات بنسبة (20.6%)، ثم نجد الفئة الأكثر خبرة والتي تفوق خبرتهم 15 سنة بنسبة (17.8%)، وفي الأخير نجد الفئة التي تقل سنوات خبرتهم

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

عن 15 سنة بنسبة (16.7%)، مما سبق يمكن القول أن المنظمتين محل الدراسة تتميز بالقدرة على الإحتفاظ بمواردهما البشرية.

ويمكن تمثيل النتائج المتحصل عليها من خلال توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في الشكل التالي:

الشكل رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج إجابات المستجوبين في المنظمتين محل الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الخمسة تخطيط الموارد البشرية، إستقطاب وإختيار الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، نظام التعويضات والحوافز وتقييم أداء الموارد البشرية من جهة ودورها في تحقيق سلوكيات المواطنة

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

التنظيمية من جهة أخرى، وذلك باستعراض وتحليل آراء المستجوبين من خلال إبراز مختلف إتجاهاتهم فيما يخص متغيري الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل آراء المستجوبين تجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تمارسها المنظمتين محل الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض وتحليل آراء المستجوبين إتجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة وهذا من خلال الأبعاد الخمسة لممارسات إدارة الموارد البشرية إبتداء من مرحلة تخطيط الموارد البشرية، ثم إستقطاب وإختيار الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، نظام التعويضات والحوافز وصولاً إلى تقييم أداء الموارد البشرية.

1_ تخطيط الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة: تسعى المنظمة من خلال تخطيط الموارد البشرية إلى التنبؤ بإحتياجاتها من الموارد البشرية من حيث الكمية والنوعية المطلوبة وفي الزمان والمكان المناسبين، ومن أجل معرفة واقع تخطيط الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة سنحاول حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد والجدول التالي يوضح ذلك بشكل تفصيلي.

الجدول رقم (32): تقييم إتجاهات المستجوبين حول عبارات بعد تخطيط الموارد البشرية

رقم العبارة	التكرارات والنسب %	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبرني	الترتيب
1	التكرار	9	14	44	91	22	3.57	0.975	مرتفعة	4
	النسبة	5%	7.8%	24.4%	50.6%	12.2%				
2	التكرار	5	10	35	106	24	3.74	0.860	مرتفعة	1
	النسبة	2.8%	5.6%	19.4%	58.9%	13.3%				

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

1	مرتفعة	0.860	3.74	27	99	38	13	3	التكرار	3
				%15	%55	%21.1	%7.2	%1.7	النسبة	
3	مرتفعة	0.923	3.69	30	87	44	15	4	التكرار	4
				%16.7	%48.3	%24.4	%8.3	%2.2	النسبة	
	مرتفعة		3.69	المتوسط الحسابي المرجح لبعء تخطيط الموارد البشرية						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

من الجدول السابق، يتضح أن اتجاهات المستجوبين كانت مرتفعة فيما يخص بعد تخطيط الموارد البشرية وقد تراوحت قيم هذا البعد بين (3.74 و 3.57) وقد ساهمت العبارتين رقم (2) و (3) "تعمل منظمتنا على التحديد المسبق للمهارات والكفاءات المطلوبة لتحقيق أهدافها" و "تمتاز منظمتنا بامتلاكها لنظام معلومات يسهل عليها عملية تقدير إحتياجاتها من الموارد البشرية" في رفع قيمة هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (3.74) وبأقل إنحراف معياري قيمته (0.860) لكلا العبارتين وهذا ما يثبت أن منظمتي عينة الدراسة توليان أهمية كبيرة لعملية التخطيط من خلال نظام معلومات متكامل يسمح لها بالتحديد المسبق للمهارات والكفاءات التي تحتاجها لتحقيق الأهداف المسطرة، في حين ساهمت العبارة رقم (3) "تطبق منظمتنا التخطيط الفعال للموارد البشرية الذي يقلل من التسرب الوظيفي" في رفع قيمة هذا البعد بمتوسط حسابي قيمته (3.69) وبإنحراف معياري قدره (0.923)، أما العبارة التي كانت السبب في تخفيض قيمة هذا البعد فتتمثل في العبارة رقم (1) "تعتمد منظمتنا على تحديد إحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعاً" حيث كان مقدار متوسطها الحسابي (3.57) وبإنحراف معياري قدره (0.975) مما يستوجب على المنظمتين محل الدراسة بإعادة النظر في أسلوب تحديد إحتياجاتها من الموارد البشرية حتى يرقى إلى تطلعات مواردها البشرية.

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

2_ إستقطاب وإختيار الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة: تسعى المنظمة من خلال عملية الإستقطاب والإختيار إلى جذب المواهب والكفاءات لسد الشغور الذي تعاني منه وتلبية إحتياجاتها من الموارد البشرية، ومن أجل معرفة واقع عملية الإستقطاب والإختيار في المنظمات محل الدراسة سنحاول حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد والجدول التالي يوضح ذلك بشكل تفصيلي.

الجدول رقم (33): تقييم إتجاهات المستجوبين حول عبارات بعد إستقطاب وإختيار الموارد

البشرية

الترتيب	درجة التبنى	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب %	رقم العبارة
3	مرتفعة	0.899	4.05	55	98	11	13	3	التكرار	5
				%30.6	%54.4	%6.1	%7.2	%1.7	النسبة	
1	مرتفعة	0.970	4.09	65	87	14	7	7	التكرار	6
				%36.1	%48.3	%7.8	%3.9	% 3.9	النسبة	
2	مرتفعة	0.942	4.08	66	78	25	6	5	التكرار	7
				%36.7	%43.3	%13.9	%3.3	%2.8	النسبة	
4	مرتفعة	0.881	3.89	42	93	32	10	3	التكرار	8
				%23.3	%51.7	%17.8	%5.6	%1.7	النسبة	
	مرتفعة		4.03	المتوسط الحسابي المرجح لبعد إستقطاب وإختيار الموارد البشرية						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

يتبين من الجدول السابق أن العبارة رقم (6) "تم تعييني في وظيفتي وفق مبدأ الحياد والموضوعية (بعيدا عن المحسوبية والعلاقات الشخصية)" كان لها أعلى متوسط حسابي قدره (4.09) وبانحراف معياري بلغ (0.970) مما يدل على إعتماد المنظمتين محل الدراسة على مبدأ

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

الكفاءة عند التوظيف وإختيار المورد البشري المناسب للمنصب المناسب، في حين أتت عبارة رقم (7) "كنت راضي على مقابلة العمل التي أجريتها يوم توظيفي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.08) وبانحراف معياري بلغ (0.942) مما يعبر عن جودة الإختبارات التي يتم إعتماؤها في مقابلة التوظيف والشفافية التي يتمتع بها المقيمين مما نتج عن ذلك رضا المرشحين للوظيفة، أما في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (5) "تم إختياري للوظيفة بناء على المقابلة الشخصية" بمتوسط حسابي قدره (4.05) وبانحراف معياري صغير قدر بـ (0.899)، وحل في المرتبة الأخير العبارة رقم (8) "تعتمد منظمتنا عند الإستقطاب على المصادر الداخلية" بمتوسط حسابي قدره (3.89) وبانحراف معياري بلغ (0.881). وتعتبر هذه النتائج مؤشرا على إعتماذ المنظمتين محل الدراسة لسياسة إستقطاب وإختيار نزيهة تعتمد على معيار الكفاءة والإستحقاق في إختيار الموارد البشرية ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرجح لبعد إستقطاب وإختيار الموارد البشرية المقدر (4.03) وبدرجة تبني مرتفعة.

3_ تدريب الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة: تسعى المنظمة من خلال عملية التدريب إلى تزويد مواردها البشرية بالمهارات والكفاءات اللازمة لتسهيل أداء مهامهم ومساعدتهم على مواكبة التغيرات، ومن أجل معرفة واقع عملية التدريب في المنظمتين عينة الدراسة سنحاول حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد والجدول التالي يوضح ذلك بشكل تفصيلي.

الجدول رقم (34): تقييم إتجاهات المستجوبين حول عبارات بعد تدريب الموارد البشرية

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب %	رقم العبارة
3	مرتفعة	0.955	3.76	36	87	40	11	6	التكرار	9

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

				%20	%48.3	%22.2	%6.1	%3.3	النسبة	
2	مرتفعة	0.755	3.99	37	114	22	4	3	التكرار	10
				%20.6	%63.3	%12.2	%2.2	% 1.7	النسبة	
4	مرتفعة	0.988	3.54	26	79	48	21	6	التكرار	11
				%14.4	%43.9	%26.7	%11.7	%3.3	النسبة	
1	مرتفعة	0.895	4.09	61	92	13	11	3	التكرار	12
				%33.9	%51.1	%7.2	%6.1	%1.7	النسبة	
	مرتفعة		3.85	المتوسط الحسابي المرجح لبعد تدريب الموارد البشرية						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

يتضح من الجدول أعلاه، أن جميع المستجوبين موافقون على نجاعة العملية التدريبية التي تقدمها المنظمتين محل الدراسة حيث تتراوح قيم المتوسطات الحسابية لإجاباتهم بين (3.54_4.09) وهي قيم مرتفعة ضمن مجال سلم ليكارت، كما بلغ المتوسط الحسابي المرجح لبعد تدريب الموارد البشرية ما قيمته (3.85)، وقد ساهمت العبارة رقم (12) "إستفدت من مهارات ومعارف زملائي في العمل" في رفع هذا المتوسط حيث كانت قيمته (4.09) بانحراف معياري قدره (0.895) حيث تعكس هذه العبارة التعاون والإستعداد لمشاركة المعلومات والمهارات من خلال إرساء روح الفريق والعمل الجماعي بين الموارد البشرية في منظمتي محل الدراسة، كما ساهمت العبارة رقم (10) "يساهم التدريب في تحسين أدائي بشكل أفضل" في رفع هذا المتوسط حيث كانت قيمة متوسطها الحسابي (3.99) وبانحراف معياري (0.755) وهي تعبر عن موائمة البرامج التدريبية المقدمة للمتدربين ويظهر ذلك جليا من خلال رفع مستوى أدائهم وتذليل الصعوبات، في حين ساهمت العبارة رقم (9) "تتوافق إحتياجاتي التدريبية مع التدريب المقدم لي من طرف المنظمة" برفع هذا المتوسط حيث قدرت قيمة متوسطها الحسابي بـ (3.76) وبانحراف معياري قدره

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

(0.955) حيث تعبر هذه العبارة عن إشراك الموارد البشرية في إعداد البرامج التدريبية ومراعاة جوانب النقص التي يعانون منها ومعالجتها من خلال التدريب، في حين ساهمت العبارة رقم (11) "إستفادنا جميعا من التدريب المتاح من طرف المنظمة" في تخفيض قيمة هذا البعد حيث قدر متوسطها الحسابي (3.54) بإنحراف معياري قدره (0.988) مما يستوجب على المنظمتين محل الدراسة إعادة النظر في الأسس التي يتم إعتمادها في إختيار المتدربين والعمل على تعميم التدريب لجميع مواردها البشرية.

4_ نظام التعويضات والحوافز في المنظمتين محل الدراسة: تسعى المنظمة من خلال وضع نظام تعويضات وحوافز عادل ومناسب إلى تشجيع مواردها البشرية على بذل المزيد من الجهود من أجل تحسين الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية، ومن أجل معرفة واقع نظام التعويضات والحوافز في المنظمتين عينة الدراسة سنحاول حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد والجدول التالي يوضح ذلك بشكل تفصيلي.

الجدول رقم (35): تقييم إتجاهات المستجوبين حول عبارات نظام التعويضات والحوافز

رقم العبارة	التكرارات والنسب %	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التنبؤ	الترتيب
13	التكرار	10	17	31	90	32	3.65	1.054	مرتفعة	2
	النسبة	%5.6	%9.4	%17.2	%50	%17.8				
14	التكرار	12	21	31	79	37	3.60	1.136	مرتفعة	3
	النسبة	%6.7	%11.7	%17.2	%43.9	%20.6				
15	التكرار	10	16	48	69	37	3.59	1.082	مرتفعة	4
	النسبة	%5.6	%8.9	%26.7	%38.3	%20.6				
16	التكرار	9	22	62	65	22	3.38	1.015	متوسط	8
	النسبة	%5	%12.2	%34.4	%36.1	%12.2				

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

6	مرتفعة	0.977	3.53	25	76	57	14	8	التكرار	17
				%13.9	%42.2	%31.7	%7.8	%4.4	النسبة	
7	مرتفعة	1.062	3.43	19	85	44	18	14	التكرار	18
				%10.6	%47.2	%24.4	%10	%7.8	النسبة	
5	مرتفعة	0.928	3.58	24	87	47	14	8	التكرار	19
				%13.3	%48.3	%26.1	%7.8	%4.4	النسبة	
1	مرتفعة	0.875	3.82	37	87	46	6	4	التكرار	20
				%20.6	%48.3	%25.6	%3.3	%2.2	النسبة	
	مرتفعة		3.57	المتوسط الحسابي المرجح لبعد نظام التعويضات والحوافز						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

من نتائج الجدول السابق، نلاحظ أن بعد نظام التعويضات والحوافز للموارد البشرية قد سجل متوسطا حسابيا مرتفعا إلى حد ما قدره (3.57). وقد تراوحت أعلى قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.82، 3.65، 3.60، 3.59)، في العبارات رقم (20، 13، 14، 15) بإنحراف معياري قدره (0.875، 1.054، 1.136، 1.082) على التوالي، فمعظم الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة إتفقوا على أنهم يتلقون حوافز من المنظمة في حالة قيامهم بمهام إضافية وأن التعويضات التي يتلقونها تتوافق مع العمل الذي يؤديه مع الأخذ بعين الاعتبار هذه الجهود في عملية التقييم حتى تتوافق التعويضات المقدمة مع نتائج التقييم المتحصل عليها من أجل تحقيق رضاهم وإتباع هذه السياسة يسمح للمنظمة بتعزيز الأعمال الإضافية التي تقوم بها مواردها البشرية فوق نظرية التعزيز كل عمل يتم تعزيزه تكون فرصة تكراره عالية والعكس صحيح، بينما ساهمت كل من العبارة رقم (16، 18، 17، 19) على التوالي بخفض المتوسط الحسابي لهذا البعد حيث قدرت متوسطاتها الحسابية (3.38، 3.43، 3.53، 3.58) وبإنحراف معياري

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة

قدره (1.015، 1.062، 0.977، 0.928) على التوالي مما يستوجب على المنظمات محل الدراسة إعادة النظر في نظام الحوافز المتبع والعمل على تشجيع المورد البشري لبذل المزيد من الجهود عن طريق منحه حوافز مادية ومعنوية وتقدير السلوكيات الإيجابية التي يقوم بها بالإضافة إلى تقديم خدمات إجتماعية تتناسب مع طموحاته وتوقعاته.

5_ تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة: تسعى المنظمة من خلال نظام تقييم الموارد البشرية إلى إرساء العدالة في توزيع التعويضات والترقية وتشجع الموارد البشرية على بذل المزيد من المجهودات، وسنحاول حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد والجدول التالي يوضح ذلك بشكل تفصيلي.

الجدول رقم (36): تقييم اتجاهات المستجوبين حول عبارات بعد تقييم أداء الموارد البشرية

الترتيب	درجة التبنى	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب %	رقم العبارة
1	مرتفعة	0.868	3.65	21	96	47	11	5	التكرار	21
				%11.7	%53.3	%26.1	%6.1	%2.8	النسبة	
4	متوسط	1.012	3.32	16	72	56	26	10	التكرار	22
				%8.9	%40	%31.1	%14.4	%5.6	النسبة	
2	مرتفعة	0.912	3.61	21	93	48	11	7	التكرار	23
				%11.7	%51.7	%26.7	%6.1	%3.9	النسبة	
3	مرتفعة	0.960	3.61	26	84	51	11	8	التكرار	24
				%14.4	%46.7	%28.3	%6.1	%4.4	النسبة	
	مرتفعة		3.55	المتوسط الحسابي المرجح لبعد تقييم أداء الموارد البشرية						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

من نتائج الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي المرجح لبعد تقييم الموارد البشرية كان مقبولا حيث بلغت قيمته (3.55)، مما يعني أن الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة راضين على سياسة التقييم التي تتبناها منظماتهم، وللتعمق في الجوانب التي يرونها متميزة سنقوم برصد الفقرات التي ساهمت في رفع المتوسط الحسابي العام، حيث سجلت العبارة رقم (21) أعلى متوسط حسابي قدره (3.65) وبإنحراف معياري بلغ (0.868)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لكل من العبارتين (23، 24) قيمة (3.61) وبإنحراف معياري قدره (0.912، 0.960) على التوالي مما يبين أن المنظمتين محل الدراسة تتبنيان نظام تقييم أداء متميز من خلال مناقشة نتائج التقييم وإعلام الموارد البشرية بنقاط ضعفهم والعمل على معالجتها وتصحيحها، بالإضافة إلى تعزيز نقاط القوة التي يتميزون بها وتدعيمها مع الأخذ بعين الاعتبار المهام الرسمية وغير الرسمية عند إصدار نتائج تقييم الأداء، بينما ساهمت العبارة رقم (22) "يتم تقييم أدائي بناء على الأداء الرسمي للمهام فقط" في خفض مستوى المتوسط الحسابي لهذا البعد حيث بلغت قيمته (3.32) وبإنحراف معياري (1.012) حيث يظهر أن المنظمتان لا تعتمدان في تقييمهما على المهام الرسمية فقط بل تدرجان أثناء التقييم الأدوار الإضافية التي يقوم بها المورد البشري مما يشجع الموارد البشرية على بذل المزيد من الجهود في إطار سلوكيات المواطنة التنظيمية للظفر بدرجة تقييم أعلى، كما يمكن أن يلجأ المورد البشري إلى استخدام سلوكيات المواطنة لإدارة الإنطباع.

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة

المطلب الثاني: عرض وتحليل آراء المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية

التي يتحلى بها المورد البشري في المنظمات محل الدراسة

إعتمدنا في دراستنا على نموذج Williams و Anderson (1991) الذي قسم سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى بعدين سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد (OCB-I) وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة (OCB-O)، لتقدير مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المستجوبين في المنظمات محل الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

1_ سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد (OCB-I)

تعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة إلى الأفراد عن إستعداد المورد البشري لبذل المزيد من الأعمال التطوعية التي لا تدرج ضمن مهامه الرسمية من أجل مساعدة زملائه في العمل وتخفيف الأعباء عنهم وكذا مساعدة الزملاء الجدد على التأقلم مع المنظمة. ويتكون هذا البعد من سبعة عبارات ولمعرفة إتجاهات المستجوبين حول عبارات هذا البعد سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (37): تقييم إتجاهات المستجوبين حول عبارات سلوكيات المواطنة التنظيمية

الموجهة نحو الأفراد (OCB-I)

رقم العبارة	التكرارات والنسب %	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
25	التكرار	4	8	15	100	53	4.06	0.870	مرتفعة	1
	النسبة	2.2%	4.4%	8.3%	55.6%	29.4%				
26	التكرار	4	14	14	95	53	3.99	0.842	مرتفعة	4

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

				%29.4	%53.8	%7.8	%7.8	%2.2	النسبة	
7	مرتفعة	1.166	3.68	42	83	25	15	15	التكرار	27
				%23.3	%46.1	%13.9	%8.3	%8.3	النسبة	
6	مرتفعة	1.093	3.73	41	86	27	15	11	التكرار	28
				%22.8	%47	%15	%8.3	%6.1	النسبة	
3	مرتفعة	0.821	4.04	47	106	18	5	4	التكرار	29
				%26.1	%58.9	%10	%2.8	%2.2	النسبة	
5	مرتفعة	1.005	3.82	39	98	23	11	9	التكرار	30
				%21.7	%54.4	%12.8	%6.1	%5	النسبة	
2	مرتفعة	0.867	4.05	56	89	27	4	4	التكرار	31
				%31.1	%49.4	%15	%2.2	%2.2	النسبة	
	مرتفعة		3.91	المتوسط الحسابي المرجح لبعد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

من نتائج الجدول السابق، يتضح أن المتوسط الحسابي العام لبعد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد كان مقبولا حيث بلغت قيمته (3.91)، مما يعني أن الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة تتحلّى بسلوكيات المواطنة التنظيمية فيما بينهم من خلال الإستعداد لبذل المزيد من الجهد والوقت من أجل مساعدة زملاء العمل، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.68، 4.06) وبإنحراف معياري قدره (0.870، 1.166)، وللتعمق أكثر سنقوم برصد الفقرات التي ساهمت في رفع المتوسط الحسابي العام حيث سجلت العبارات التالية (25، 29، 31) أعلى متوسطات حسابية قدرها (4.06، 4.05، 4.04) على التوالي، في حين بلغت إنحرافاتها المعيارية (0.870، 0.867، 0.821) على التوالي، وهذا ما يبين إستعداد المورد البشري لتكفل بأعباء زميله في العمل في حالة الغياب وقابليته لمشاركة المعلومات وتقاسم المعرفة

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

وبذل قصار جهده لمساعدة الزملاء الجدد من أجل التأقلم والاندماج في المنظمة، في حين ساهمت كل من العبارات (27، 28، 30، 26) في خفض المتوسط الحسابي لهذا البعد حيث قدرت متوسطاتها الحسابية (3.68، 3.73، 3.82، 3.99) على التوالي وبإنحرافات معيارية قدرها (1.166، 1.093، 1.005، 0.842) حيث تعكس هذه العبارات تفضيل الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة بناء علاقات مهنية فقط مع زملائهم ومشرفيهم في العمل والحفاظ على الرسميات، مما يستوجب على المنظمة تدعيم الروابط الشخصية بين مواردها البشرية وتشجيع المشرفين على بناء علاقات مودة مع مرؤوسيه من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وفتح مجال الحوار فيما بينهم لبناء علاقات تتميز بالثقة.

2_ سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة (OCB-O)

تتمثل هذه السلوكيات في كل الأدوار الإضافية التي يقوم بها المورد البشري اتجاه المنظمة والتي لا تندرج ضمن نطاق المهام الرسمية يعبر من خلالها المورد البشري عن إنتمائه وولائه للمنظمة، ومن أجل معرفة اتجاهات المبحوثين حول عبارات هذا البعد سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية كما هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم (38): تقييم اتجاهات المستجوبين حول عبارات سلوكيات المواطنة التنظيمية

الموجهة نحو المنظمة (OCB-O)

الترتيب	درجة التبرني	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب %	رقم العبارة
3	مرتفعة جدا	0.758	4.29	77	85	12	5	1	التكرار	32
				%42.8	%47.2	%6.7	%2.8	%0.6	النسبة	
2	مرتفعة	0.780	4.39	93	72	9	4	2	التكرار	33

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

	جدا			%51.7	%40	%5	%2.2	%1.1	النسبة	
34	مرتفعة	0.823	4.22	76	77	18	9	0	التكرار	
	جدا			%42.2	%42.8	%10	%5	%0	النسبة	
35	مرتفعة	0.894	4.27	84	74	12	6	4	التكرار	
	جدا			%46.7	%41.1	%6.7	%3.3	%2.2	النسبة	
36	مرتفعة	0.987	4.18	80	72	14	8	6	التكرار	
	جدا			%44.4	%40	%7.8	%4.4	%3.3	النسبة	
37	مرتفعة	0.614	4.41	85	85	9	1	0	التكرار	
	جدا			%47.2	47.2	%5	%0.6	%0	النسبة	
38	مرتفعة	0.776	4.25	75	81	19	4	1	التكرار	
	جدا			%41.7	%45	%10.6	%2.2	%0.6	النسبة	
	مرتفعة جدا		4.29	المتوسط الحسابي المرجح لبعء سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لبعء سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة مرتفع جدا حيث بلغ (4.28) وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (4.41، 4.18) وبإنحراف معياري بلغ (0.614، 0.987) مما يبين أن الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة تتمتع بمستوى عالي من سلوكيات المواطنة التنظيمية نحو منظماتها والتي تترجم بالولاء والشعور بالانتماء، وقد ساهمت كل من العبارات (37، 33، 32، 35، 38، 34) في رفع المتوسط الحسابي للبعء حيث قدرت متوسطاتها الحسابية (4.41، 4.39، 4.29، 4.27، 4.25، 4.22) على التوالي وقد درست إنحرافاتها المعيارية بـ (0.614، 0.780، 0.758، 0.894، 0.776، 0.823) على التوالي، مما يبين أن الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة لديها حس مسؤولية عالية إتجاه الحفاظ على ممتلكات المنظمة وحمايتها من التلف

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

والأضرار بالإضافة إلى التمتع بالجدية والمسؤولية من خلال إعلام الإدارة مسبقاً في حالة الإضرار للغياب لتتمكن من تغطية الشغور الذي يمكن أن ينجر وراء ذلك، كما تتميز مواردها البشرية بالإنضباط من خلال الحضور في الوقت وتجنب إهدار الوقت في الأمور التي قد تتسبب في تأخير العمل كالمكالمات الشخصية أو فترات راحة غير مستحقة، في حين ساهمت العبارة رقم (36) "أتجنب التذمر من الأمور التافهة في العمل" في تخفيض المتوسط الحسابي لهذا البعد حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.18) وبانحراف معياري (0.987) مما يستوجب على المنظمة توفير الظروف الملائمة لمواردها البشرية والعمل على حل المشاكل التي يمكن أن تتولد في العمل.

3_ مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة

إعتمدنا في دراستنا على خمسة أبعاد لممارسات إدارة الموارد البشرية بينما اخترنا نموذج Williams و Anderson (1991) لسلوكيات المواطنة التنظيمية المقسم إلى بعدين ولمعرفة مستوى تطبيق أبعاد محاور الدراسة لدى أفراد العينة المدروسة قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (39): تقييم اتجاهات المستجوبين حول أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التباين	الترتيب
تخطيط الموارد البشرية	3.69	0.743	مرتفعة	3
إستقطاب وإختيار الموارد البشرية	4.03	0.714	مرتفعة	1
تدريب الموارد البشرية	3.85	0.676	مرتفعة	2
نظام التعويضات والحوافز	3.57	0.815	مرتفعة	4

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

5	مرتفعة	0.721	3.55	تقييم أداء الموارد البشرية
	مرتفعة	0.599	3.71	ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

نلاحظ من الجدول أعلاه الإهتمام الإيجابي للمستجوبين نحو كافة أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة، حيث كانت الإجابات عنها في المنطقة المرتفعة لأداة القياس بمتوسطات حسابية تتراوح بين (3.55، 4.03) وقد جاء بعد الإستقطاب وإختيار الموارد البشرية في المرتبة الأولى مما يعني أن المنظمتين محل الدراسة توليان عناية بالغة لعملية إستقطاب وإختيار الموارد البشرية من خلال إتباع معيار الإستحقاق والشفافية والإعتماد على إختبارات فعالة في إختيار المواهب والكفاءات المناسبة، في حين حل بعد تقييم أداء الموارد البشرية في المرتبة الأخيرة مما يستوجب على المنظمتين محل الدراسة في إعادة التفكير في المعايير التي يتم تبنيها في عملية التقييم والعمل على الإعتماد على معايير واضحة وموضوعية لتسهيل على المقيمين إتخاذ القرارات المناسبة من جهة وتجعل المقيمين على دراية مسبقة بمعايير التقييم، ومنحهم إمكانية رفع تظلم في حالة شعورهم بأن نتيجة التقييم لا تتناسب مع الأداء الذي يقدمونه.

الجدول رقم (40): تقييم إتجاهات المستجوبين حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

الترتيب	درجة التنبؤ	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
2	مرتفعة	0.665	3.91	سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد
1	مرتفعة جدا	0.608	4.29	سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة
	مرتفعة	0.535	4.10	محور سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

يتبين من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع سلوكيات المواطنة التنظيمية ذو درجة تبني مرتفعة حيث بلغت قيمة هذا الأخير (4.10) بإنحراف معياري صغير قدره (0.535) مما يظهر أن الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة تتمتع بسلوكيات المواطنة التنظيمية ولديها استعداد للقيام بأعمال تطوعية، خاصة سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.29) وإنحراف معياري قدره (0.608) وتترجم هذه النتيجة إلى شعور المورد البشري بالالتزام باتجاه منظمته والعمل على بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهدافها في حين أتت في المرتبة الثانية سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد بمتوسط حسابي قدره (3.91) بإنحراف معياري (0.665) مما يستوجب على المنظمة تشجيع العمل الجماعي بين أفرادها والعمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات وتقريب المرؤوسين من القادة من خلال إتباع نظام القيادة الداعمة.

المبحث الخامس: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من مدى صحتها، وباعتبار بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي سنعتمد على الاختبارات المعلمية في عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية

سننتقل في هذا المطلب إلى اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضية الرئيسية الثانية لتأكد من مدى صحتها وتحليل النتائج الخاصة بهما.

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

1_ إختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد ارتباط دال إحصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (OCB-I) و(OCB-O) في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (41): الارتباط بين متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

معامل الارتباط		
(OCB-O)	(OCB-I)	
*0.421	*0.351	ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.000	0.000	مستوى الدلالة
(*) الارتباط دال إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

_ بعد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد (OCB-I): من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط بيرسون بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد يساوي (0.351) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، أي أن هناك ارتباط طردي ضعيف وموجب.

ويمكن تفسير ذلك إلى سياسة ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تنتهجها المنظمتين محل الدراسة حيث لا تقوم بتشجيع السلوكيات الإضافية ولا تولي إهتمام كافي بالموضوع، وباعتبار المورد البشري يخضع إلى مبدأ المعاملة بالمثل والتبادل الاجتماعي فإذا لم يتلقى دعم معنوي ومادي مقابل السلوكيات التي يبذلها لمساعدة زملائه في العمل من طرف المشرفين مع الوقت

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

سيتخلى عن هذا السلوك نتيجة عدم الإهتمام به، ووفق نظرية التعزيز أي سلوك لا يعزز فصاحبه سيتخلى عنه وفي المقابل السلوكيات المعززة تكون درجة إحتمال تكرارها عالية جدا.

_ بعد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة (OCB-O): يظهر الجدول أعلاه أن درجة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة بلغ (0.421)، بمستوى دلالة أقل من (0.05) وهي قيمة موجبة وضعيفة.

برغم من الارتباط الضعيف بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة إلا أن تأثيرها أعلى من نظيرتها سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد ويمكن تفسير ذلك إلى المعرفة المسبقة للموارد البشرية بأن الحضور المبكر إلى العمل، الإلتزام بالقواعد، الإنضباط، المحافظة على ممتلكات المنظمة يتم ملاحظتها من طرف المشرفين وتحتسب لهم كنقاط إضافية في التقييم فالمورد البشري المنضبط والملتزم يكون محبوبا دائما من طرف مشرفيه.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد إرتباط موجب ودال إحصائيا بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (OCB-I) و(OCB-O) في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الباحثين Bilqees Ghani و Khalid Rasheed (2020) حيث توصلت الدراسة إلى وجود إرتباط موجب بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة (الإستقطاب والإختيار، التدريب والتطوير، والتعويضات) وسلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة (الإيثار، الكياسة، الضمير الحي، والفضيلة المدنية)، تتراوح قوة هذا الارتباط بين المتوسط

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

والضعيف وقدرت نسبه على النحو التالي: الارتباط بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والتدريب بلغ (0.52)، الارتباط بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبعد الإستقطاب والإختيار بلغ (0.34)، الارتباط بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والتعويضات يقدر (0.24)، كما تتفق هذه الدراسة أيضا مع دراسة الباحثة Aruna S. Gamage (2014) أين توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وتتراوح قوتها ما بين ضعيفة ومتوسطة وقدرت نسب قوة هذا الارتباط على النحو التالي (OCB والتوظيف 0.404)، (OCB والتدريب والتطوير 0.451)، (OCB وتقييم الموارد البشرية 0.587)، و (OCB والتعويضات 0.336).

2_ إختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تضمنت الفرضية الرئيسية الثانية ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، إستقطاب وإختيار الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، نظام التعويضات والحوافز، وتقييم أداء الموارد البشرية) وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

وتتفرع هذه الفرضية إلى خمسة فرضيات فرعية تتمثل في ما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستقطاب وإختيار الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية تدريب الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام التعويضات والحوافز وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ولإختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها سنقوم باستخدام تحليل الإنحدار، وقبل التطرق لهذه النقطة سيتم إجراء بعض المعالجات الإحصائية وذلك من أجل ملائمة البيانات لإفتراسات تحليل الإنحدار، حيث سنقوم بالتأكد من عدم وجود إرتباط متعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة وذلك باستخدام إختبار معامل التباين (VIF) لأبعاد المتغير المستقل للقيمة (10) وبشرط أن تكون قيمة إختبار التباين المسموح (Tolérance) أكبر من (0.05) وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لتحليل الإنحدار وتجنب مشكل التعدد الخطي.

والجدول الآتي يوضح نتائج هذه الإختبارات:

الجدول رقم (42): نتائج إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد المتغير

المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية

المتغير المستقل	الأبعاد	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح
ممارسات إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	1.900	0.526
	إستقطاب وإختيار الموارد البشرية	1.685	0.594
	تدريب الموارد البشرية	1.856	0.539

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

0.474	2.109	نظام التعويضات والحوافز
0.604	1.657	تقييم أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية أقل من (10) حيث تتراوح ما بين (1.657 و 2.109) وأن قيم إختبار التباين المسموح (Tolérance) تراوحت بين (0.474 و 0.604) وهي أكبر من (0.05) مما يشير إلى عدم وجود ارتباط متعدد بين أبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية).

2_1 الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). لإختبار هذه الفرضية سنستخدم أسلوب تحليل التباين للانحدار لتأكد من صلاحية النموذج، والجدول الآتي يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار:

الجدول رقم (43): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الأثر بين بعد تخطيط الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

المتغيرات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى معنوية (F)
الانحدار	7.655	1	7.655	31.259	0.00
الخطأ	43.589	178	0.245	—	—
المجموعة	51.244	179	—	—	—
قيمة (F) الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات الحرية (1,178) = 3.90					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 31.259 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 3.90، كما أن مستوى المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (0.05)، وعليه يمكن القول أن هذا النموذج صالح لإختبار هذه الفرضية.

والجدول الآتي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الأثر بين بعد تخطيط الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية للموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة:

الجدول رقم (44): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الأثر بين بعد تخطيط الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

النموذج	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية sig	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²
الثابت	3.072	0.187	16.408	0.000	0.386	0.149
تخطيط الموارد البشرية	0.278	0.050	5.591	0.000		
قيمة (T) الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات الحرية (1,178)=1.98						
نموذج الانحدار البسيط: $Y=3.072+ 0.278X1$						
المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن هناك أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين بعد تخطيط الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة، وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة البالغة (5.591) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.98) كما أن مستوى المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، كما أن معامل الارتباط (r) بلغ (0.386) مما يدل على وجود ارتباط موجب وضعيف ذات دلالة إحصائية بين عملية تخطيط الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية وبمعامل تحديد بلغ (0.149)

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة

أي أن ما قيمته (14.9%) من التغيرات في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة ناتجة عن مخرجات عملية التخطيط، أما (85.1%) الباقية فتفسره متغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة، وبلغت قيمة درجة التأثير (0.278) بمعنى زيادة واحدة في عملية تخطيط الموارد البشرية يؤدي إلى الزيادة في سلوكيات المواطنة التنظيمية بقيمة (0.278) وحدة، مما يستوجب على المنظمات التحسين من أسلوب التخطيط الذي تعتمد عليه والعمل على تشجيع المورد البشري على بذل سلوكيات إضافية من خلال إشراكه في عملية اتخاذ القرار ورفع حس الانتماء لديه، وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة (F) المحسوبة البالغة (31.259) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

وعليه يمكن كتابة نموذج الانحدار البسيط كالآتي:

$$\text{سلوكيات المواطنة التنظيمية} = 3.072 + 0.278 \text{ تخطيط الموارد البشرية}$$

2_2 الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستقطاب وإختيار الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). لإختبار هذه الفرضية سنستخدم أسلوب تحليل التباين للانحدار لتأكد من صلاحية النموذج، والجدول الآتي يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار:

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

الجدول رقم (45): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الأثر بين بعد إستقطاب وإختيار الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

المتغيرات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى معنوية (F)
الانحدار	15.771	1	15.771	79.136	0.000
الخطأ	35.473	178	0.199	—	—
المجموعة	51.244	179	—	—	—
قيمة (F) الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات الحرية (1,178) = 3.90					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (79.136) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.90)، كما أن مستوى المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (0.05)، وعليه يمكن القول أن هذا النموذج صالح لإختبار هذه الفرضية.

والجدول الآتي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الأثر بين بعد إستقطاب وإختيار الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية للموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة:

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

الجدول رقم (46): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الأثر بين بعد إستقطاب وإختيار الموارد

البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

معامل التحديد R^2	معامل الإرتباط r	مستوى المعنوية sig	قيمة (T) المحسوبة	الخطأ المعياري	معامل الإنحدار B	النموذج
0.308	0.555	0.000	12.690	0.191	2.424	الثابت
		0.000	8.896	0.047	0.415	إستقطاب وإختيار الموارد البشرية
المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية		قيمة (T) الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات الحرية (1,179) = 1.98				
		نموذج الإنحدار البسيط: $Y=2.424+ 0.415X_2$				

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

يبين الجدول أعلاه وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين بعد إستقطاب الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة، حيث معامل الإرتباط (r) بلغت قيمته (0.555) وهو إرتباط طردي موجب ومتوسط بين عملية إستقطاب وإختيار الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبمعامل تحديد بلغ (0.308) أي أن ما نسبته (30.8%) من التغيرات في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة ناتجة عن مخرجات عملية الإستقطاب وإختيار الموارد البشرية أما (60.2%) الباقية ناتجة عن متغيرات أخرى خارجة عن نموذج الدراسة، وبلغت قيمة درجة التأثير (0.415) بمعنى زيادة التحسين بدرجة واحدة في عملية إستقطاب وإختيار الموارد البشرية سيؤدي إلى الزيادة في سلوكيات المواطنة التنظيمية بما يعادل قيمة (0.415) وحدة، وتفسر هذه النتيجة أن المنظمتين محل الدراسة تعتمد على نظام إستقطاب وإختيار لا بأس به من حيث الشفافية والموضوعية في إختيار الموارد البشرية القادرة على بذل مجهودات إضافية خارجة عن الوصف الوظيفي من أجل تحقيق

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

أهداف المنظمة، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة البالغة (79.136) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (8.896) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.98) ومستوى المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستقطاب وإختيار الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

وعليه يمكن كتابة نموذج الإنحدار البسيط كالآتي:

$$\text{سلوكيات المواطنة التنظيمية} = 2.424 + 0.415 \text{ إستقطاب وإختيار الموارد البشرية}$$

2_3 الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية تدريب الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). لإختبار هذه الفرضية سنستخدم أسلوب تحليل التباين للإنحدار لتأكد من صلاحية النموذج، والجدول الآتي يوضح نتائج تحليل التباين للإنحدار:

الجدول رقم (47): نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الأثر بين بعد تدريب الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

المتغيرات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى معنوية (F)
الإنحدار	5.575	1	5.575	21.730	0.000
الخطأ	45.669	179	0.257	—	—
المجموعة	51.244	180	—	—	—
قيمة (F) الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات الحرية (1,179) = 3.90					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (21.730) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.90)، كما أن مستوى المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (0.05)، وعليه يمكن القول أن هذا النموذج صالح لإختبار هذه الفرضية.

والجدول الآتي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الأثر بين بعد تدريب الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية للموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة.

الجدول رقم (48): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الأثر بين بعد تدريب الموارد البشرية وتحقيق سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

معامل	معامل	مستوى	قيمة (T)	الخطأ	معامل	النموذج
التحديد R^2	الإرتباط r	المعنوية sig	المحسوبة	المعياري	الإنحدار B	
0.109	0.330	0.000	14.160	0.219	3.094	الثابت
		0.000	4.662	0.056	0.261	تدريب الموارد البشرية
المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية		قيمة (T) الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات الحرية (1,179) = 1.98				
		نموذج الانحدار البسيط: $Y=3.094+ 0.261X3$				

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

يبين الجدول أعلاه وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين بعد تدريب الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمنظمتين محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (r) ما قيمته (0.330) وهو إرتباط طردي موجب وضعيف بين مخرجات العملية التدريبية للموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبمعامل تحديد بلغ (0.109) أي ما نسبته (10.9%) من التغيرات في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة ناتج عن نجاعة عملية التدريب أما باقي النسبة (89.1%) فتعنى إلى متغيرات مستقلة

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

أخرى لم ترد ضمن نموذج الدراسة، وبلغت قيمة درجة التأثير (0.261) بمعنى زيادة نجاعة العملية التدريبية بدرجة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في سلوكيات المواطنة التنظيمية بما يعادل (0.261) وحدة وهي نسبة ضعيفة نوعاً ما، مما يوحي إلى عدم قدرة عملية التدريب على خلق جو من التعاون وتبادل المهارات بين أفراد المنظمة، وسوء إختيار عناصره سواء من المتدربين أو المدربين. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة البالغة (21.730) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (4.662) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.98) ومستوى المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية تدريب الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

عليه يمكن كتابة نموذج الإنحدار البسيط كالآتي:

$$\text{سلوكيات المواطنة التنظيمية} = 3.094 + 0.261 \text{ تدريب الموارد البشرية}$$

2_4 الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام التعويضات والحوافز وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). لإختبار هذه الفرضية سنستخدم أسلوب تحليل التباين للإنحدار لتأكد من صلاحية النموذج، والجدول الآتي يوضح نتائج تحليل التباين للإنحدار:

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

الجدول رقم (49): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الأثر بين نظام التعويضات والحوافز وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

المتغيرات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى معنوية (F)
الانحدار	3.732	1	3.732	13.980	0.000
الخطأ	47.512	179	0.267	—	—
المجموعة	51.244	180	—	—	—
قيمة (F) الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات الحرية (1،179) = 3.90					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (13.980) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.90)، كما أن مستوى المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (0.05)، وعليه يمكن القول أن هذا النموذج صالح لإختبار هذه الفرضية.

والجدول الآتي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الأثر بين نظام التعويضات والحوافز وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية للموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة:

الجدول رقم (50): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الأثر بين نظام التعويضات والحوافز وتحقيق سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

النموذج	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية sig	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²
الثابت	3.465	0.174	19.952	0.000	0.270	0.073
نظام التعويضات والحوافز	0.177	0.047	3.739	0.000		
قيمة (T) الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات الحرية (1،179) = 1.98						
نموذج الانحدار البسيط: $Y = 3.465 + 0.177X_4$						
المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

يبين الجدول السابق وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين نظام التعويضات والحوافز وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (r) ما قيمته (0.270) وهو ارتباط طردي موجب وضعيف بين نظام التعويضات والحوافز وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبمعامل تحديد بلغ (0.073) أي ما نسبته (7.3%) من التغيرات في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة ناتج عن سياسات التعويضات والحوافز التي تتبناها منظمتي محل الدراسة أما النسبة الباقية (92.7%) ناتجة عن متغيرات مستقلة أخرى خارج نموذج الدراسة، وبلغت قيمة درجة التأثير (0.177) بمعنى زيادة في نظام التعويضات والحوافز بدرجة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في سلوكيات المواطنة التنظيمية بما يعادل (0.177) وحدة وتعتبر هذه النسبة ضعيفة جدا وذلك ناتج لكون سلوكيات المواطنة التنظيمية في الأساس عبارة عن عمل تطوعي لا ينتظر منها أي مقابل أو عوائد مالية، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة البالغة (13.980) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.739) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.98) ومستوى المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام التعويضات والحوافز وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

وعليه يمكن كتابة نموذج الانحدار البسيط كالاتي:

$$\text{سلوكيات المواطنة التنظيمية} = 3.465 + 0.177 \text{ نظام التعويضات والحوافز}$$

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

5_2 الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم أداء الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). لإختبار هذه الفرضية سنستخدم أسلوب تحليل التباين للإنحدار لتأكد من صلاحية النموذج. والجدول الآتي يوضح نتائج تحليل التباين للإنحدار:

الجدول رقم (51): نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الأثر بين بعد تقييم أداء الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

المتغيرات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى معنوية (F)
الإنحدار	8.622	1	8.622	36.008	0.000
الخطأ	42.622	179	0.239	—	—
المجموعة	51.244	180	—	—	—
قيمة (F) الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات الحرية (1، 179) = 3.90					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (36.008) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.90)، كما أن مستوى المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (0.05)، وعليه يمكن القول أن هذا النموذج صالح لإختبار هذه الفرضية.

والجدول الآتي يوضح نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الأثر بين بعد تقييم أداء

الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية للموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة:

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

الجدول رقم (52): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الأثر بين بعد تقييم أداء الموارد

البشرية وتحقيق سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r	مستوى المعنوية sig	قيمة (T) المحسوبة	الخطأ المعياري	معامل الانحدار B	النموذج
0.168	0.410	0.000	16.428	0.184	3.017	الثابت
		0.000	6.001	0.051	0.305	تقييم أداء الموارد البشرية
المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية		قيمة (T) الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات الحرية (1,179) = 1.98				
		نموذج الانحدار البسيط: $Y = 3.017 + 0.305 X_5$				

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 25

يوضح الجدول أعلاه وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (r) ما قيمته (0.410) وهو ارتباط طردي موجب وضعيف بين تقييم الأداء وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبمعامل تحديد بلغ (0.168) أي ما نسبته (16.8%) من التغيرات في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة ناتج عن معايير تقييم أداء الموارد البشرية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة، أما باقي النسبة (83.2%) الباقية ناتجة عن متغيرات مستقلة أخرى خارج نموذج الدراسة، وبلغت قيمة درجة التأثير (0.305) بمعنى أي نجاح في إختيار معايير تقييم أداء الموارد البشرية بدرجة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في سلوكيات المواطنة التنظيمية بما يعادل (0.305) وحدة وبرغم من انخفاض هذه النسبة إلى أنه يمكن اعتبار أنها مقبولة ولا بأس بها كون سلوكيات المواطنة التنظيمية ليست ضمن الوصف الوظيفي للمورد البشري وهو ليس ملزم بها ولا تدخل ضمن عملية التقييم التي تكون بالأساس على مدى أداء مهامه الرسمية، في حين إذا قام المقيم بإدراج هذا المعيار ضمن مخطط التقييم فهو فقط من أجل ضمان

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

إستمراية السلوكيات الإيجابية، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة البالغة (36.008) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (6.001) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.98)، ومستوى معنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الخامسة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم أداء الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

وعليه يمكن كتابة نموذج الإنحدار البسيط كالآتي:

$$\text{سلوكيات المواطنة التنظيمية} = 0.305 + 3.017 \text{ تقييم أداء الموارد البشرية}$$

6_2 الفرضية الرئيسية الثانية: تتضمن الفرضية الرئيسية الثانية ما يلي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، إستقطاب وإختيار الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، نظام التعويضات والحوافز، وتقييم أداء الموارد البشرية) وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)". من أجل إختبار هذه الفرضية سيتم إستخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لإختبار أثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، إستقطاب وإختيار الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، نظام التعويضات والحوافز، وتقييم أداء الموارد البشرية) على تحقيق المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية) لدى الموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة ويمكن أن نلخص نتائج تحليل الإنحدار الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية في الجدول التالي:

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

الجدول رقم (53): نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لإختبار الأثر بين أبعاد ممارسات إدارة

الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

المتغير التابع سلوكيات المواطنة التنظيمية				المتغيرات المستقلة
مستوى معنوية (F)	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط r	
0.000	18.640	0.349	0.591	تخطيط الموارد البشرية
				إستقطاب وإختيار الموارد البشرية
				تدريب الموارد البشرية
				نظام التعويضات والحوافز
				تقييم أداء الموارد البشرية
قيمة (F) الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات الحرية (1،179) = 3.90				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (r) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغت (0.591) وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة متوسطة وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الخمسة (تخطيط الموارد البشرية، إستقطاب وإختيار الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، نظام التعويضات والحوافز، وتقييم أداء الموارد البشرية) وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.349) وهذا يعني ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الخمسة في هذا النموذج تفسر ما نسبته (34.9%) من التباين والتغيير الحاصل في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن النسبة الباقية (65.1%) تعود لمتغيرات أخرى خارجة عن نموذج الدراسة، كما نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة (18.640) أكبر من قيمتها (F) الجدولية البالغة (3.90)، كما أن مستوى المعنوية بلغ (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروضة (0.05) مما يشير إلى معنوية نموذج الإنحدار الخطي المتعدد.

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

على هذا الأساس نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، إستقطاب وإختيار الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، نظام التعويضات والحوافز، وتقييم أداء الموارد البشرية) وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الباحث عادل هاني إبراهيم المسعديين (2019) حيث توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء) لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير) وكانت أعلى ممارسات تأثيرا على سلوكيات المواطنة التنظيمية بعد التوظيف ثم يليها بعد التدريب ثم بعد تقييم الأداء في حين بعد التعويضات والتحفيز ليس له أثر. كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الباحثين David Irungu و Njoroge و Peter Butali (2022) حيث توصلوا إلى وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث يساهم كل من التدريب والتطوير، التوظيف والإختيار بنسبة (55.9%) في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية في حين (44.1%) تعود لعوامل خارجة عن نموذج الدراسة.

المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

سنحاول في هذا المطلب إختبار صحة فرضية وجود فروق دالة إحصائية لآراء الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة تجاه المتغير التابع سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

1_ إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تضمنت الفرضية الرئيسة الثالثة ما يلي: "توجد فروق دالة إحصائية في آراء الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، والأقدمية)".

وتتفرع هذه الفرضية إلى خمسة فرضيات فرعية تتمثل في ما يلي:

_ **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق دالة إحصائية في آراء الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

_ **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق دالة إحصائية في آراء الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير العمر.

_ **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق دالة إحصائية في آراء الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

_ **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروق دالة إحصائية في آراء الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي.

_ **الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد فروق دالة إحصائية في آراء الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية.

وسنحاول فيما يلي إختبار كل فرضية من هذه الفرضيات الفرعية على حدى كالآتي:

1_1 الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق دالة إحصائية في آراء الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار T للعينات المستقلة Independent Samples T – Test وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (54): نتائج إختبار (T) للعينات المستقلة لإختبار الفروق في متوسطات آراء المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي

المتغير	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية
سلوكيات المواطنة التنظيمية	ذكر	174	4.11	0.520	0.598	0.575
	أنثى	6	3.88	0.913		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من الجدول أعلاه أن الفئة السائدة هي فئة الذكور بنسبة 174 ذكر مقابل 6 إناث كما نلاحظ نسبة سلوكيات المواطنة التنظيمية هي أعلى عند فئة الذكور منها من الإناث، والإجابات متركزة للذكور أحسن من الإناث لأن الانحراف المعياري أقل، كما نلاحظ أن قيمة المستوى المعنوية المحسوبة بلغت (0.575) وهي أكبر من مستوى المعنوية المفروضة والتي تبلغ (0.05) مما يعني عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية في آراء الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، أي أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لا تختلف في المنظمتين محل الدراسة باختلاف جنس المورد البشري، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى الوعي المشترك لدى كلى الجنسين إتجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وبناء على ما سبق نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص أنه "لا توجد فروق دالة إحصائية في آراء الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي".

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من الباحث Thi My Hanh Huynh (2018) حيث توصلت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية (بعد الولاء، السلوك الحضاري، ووعي الضمير) تعزى للنوع الاجتماعي، كما توصل الباحث بوزار خليفة (2019_2020) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في المنظمات محل الدراسة.

1_2 الفرضية الفرعية الثانية: "توجد فروق دالة إحصائية في آراء الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير العمر." تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لإختبار هذه الفرضية وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (55): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في آراء المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
سلوكيات المواطنة التنظيمية	بين المجموعات	2.859	3	0.953	3.467	0.017
	داخل المجموعات	48.385	176	0.275		
	المجموع	51.244	179			
قيمة (F) الجدولية بدرجة حرية البسط و المقام (3، 176) عند المستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ = 1.50						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية في آراء الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة تعزي لمتغير العمر، وذلك إستنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (3.467) وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (1.50) بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية بلغ (0.017) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق دالة إحصائية في آراء الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تعزي لمتغير العمر".

ومن أجل معرفة إتجاه الفروق ولصالح أي فئة عمرية، نستخدم إختبار أقل فرق معنوي (LSD) للمقارنات البعدية، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (56): نتائج إختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات آراء المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير العمر

المتغير	العمر	المتوسط الحسابي	أقل من 25 سنة	من 25 إلى 35 سنة	من 36 إلى 45 سنة	أكبر من 45
سلوكيات المواطنة التنظيمية	أقل من 25 سنة	4.24	—	*0.304	0.062	0.032
	من 25 إلى 35 سنة	3.93	—*0.304	—	—*0.242	—*0.271
	من 36 إلى 45 سنة	4.17	—0.062	*0.242	—	—0.29
	أكبر من 45	4.20	—0.032	*0.271	0.29	—
(*) فرق المتوسطين دال إحصائيا عند ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه والذي يظهر نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات آراء الموارد البشرية تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير العمر، أن مصدر

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة

الفروق كان بين الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) من جهة وبين الفئة العمرية (من 25 إلى 35 سنة) من جهة أخرى وأن اتجاه الفروق كان لصالح الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.24) مرتفعاً عن المتوسطات الحسابية للفئات العمرية الأخرى، وتدل هذه النتيجة أن الموارد البشرية الأصغر سناً لديها ميول لأداء سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة ويمكن تفسير ذلك إلى الدينامكية التي تتمتع بها الموارد البشرية الفتية وسعيها لمساعدة زملاء العمل من أجل إكتساب الخبرة ومحاولة إثبات الذات، كما يتميز المورد البشري في هذه المرحلة العمرية بسعيه إلى تكوين مسار وظيفي وإرتفاع سقف طموحاته من أجل الحصول على الترقيات من خلال مضاعفة جهوده والقيام بمهام خارجة عن الوصف الوظيفي الخاص به. كما يتضح من نتائج نفس الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء الفئتين العمريتين (من 36 إلى 45 سنة) والفئة (أكبر من 45) والفئة العمرية (من 25 إلى 35) لصالح الفئتين (من 36 إلى 45 سنة) والفئة (أكبر من 45) ويمكن تفسير ذلك كون المورد البشري من سن 36 سنة وما فوق يكون أكثر رزانة وقابلية لمساعدة غيره ومشاركة المعرفة نتيجة سنوات الخبر المهنية التي إكتسبها خلال مساره الوظيفي والشعور بالإنتماء العميق للمنظمة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة Nadim Jahangir ورفاقها (2004) التي أشارت أن الموارد البشرية أقل سناً ينسقون إحتياجاتهم مع إحتياجات المنظمة بشكل أكثر مرونة، كما تتفق هذه الدراسة أيضاً مع دراسة بوزار خليفة (2019_2020) التي تثبت تفوق الفئة العمرية الأقل من 25 سنة في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة.

3_1 الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد فروق دالة إحصائية في آراء الموارد البشرية في المنظمات

محل الدراسة تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي."

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لإختبار هذه الفرضية وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (57): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في آراء المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
سلوكيات المواطنة التنظيمية	بين المجموعات	0.066	2	0.33	0.114	0.892
	داخل المجموعات	51.178	177	0.289		
	المجموع	51.244	179			
قيمة (F) الجدولية بدرجة حرية البسط والمقام (2، 177) عند المستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ = 1.54						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود فروق دالة إحصائية في آراء الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وذلك إستناداً إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.114) أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.54)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية بلغ (0.892) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05). مما يعني أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة لا تختلف باختلاف المستوى التعليمي للمورد البشري مما يعبر عن النظرة المشتركة بين الموارد البشرية للمنظمتين محل الدراسة إتجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية باختلاف مستواهم التعليمي.

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق دالة إحصائية في آراء الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة الباحث خليفة بوزار (2019_2020) التي توصلت إلى أن أصحاب المستوى التعليمي الثانوي والجامعي يتمتعون بميول إيجابي بذل مجهودات إضافية في المنظمة أكثر من غيرهم ويمكن تفسير ذلك أن أصحاب المستوى الثالث ثانوي هم أقل قدرة على الإبداع والإبتكار ويتم تعويض هذا النقص عن طريق بذل المزيد من الجهد والوقت في خدمة المنظمة من أجل تحقيق مبتغاهم، في حين ينظر أصحاب المستوى الجامعي إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها فرصة لإظهار قدراتهم والسعي لإرضاء المشرفين من أجل الترقية إلى مناصب عليا.

1_4 الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد فروق دالة إحصائية في آراء الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي".
تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لإختبار هذه الفرضية وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (58): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في آراء المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
سلوكيات المواطنة التنظيمية	بين المجموعات	1.378	3	0.459	1.622	0.186
	داخل المجموعات	49.866	176	0.283		
	المجموع	51.244	179			
قيمة (F) الجدولية بدرجة حرية البسط و المقام (3، 176) عند المستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ = 1.50						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية في آراء الموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي، وذلك إستنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1.622) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.50) بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية بلغ (0.186) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05)، مما يعني أن تصور الموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية لا تختلف باختلاف المنصب الوظيفي، ويعود ذلك للنظرة المشتركة والموحدة للموارد البشرية في المنظمات تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق دالة إحصائية في آراء الموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي".

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الباحث خليفة بوزار (2019_2020) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير الصنف الوظيفي وعزز ذلك إلى النظرة المشتركة لجميع الموارد البشرية للمنظمة تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية باختلاف مستوياتهم الوظيفية. في حين تختلف هذه الدراسة مع دراسة الباحثة هارون سميرة (2016) حيث توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي، وأن أعوان التنفيذ أكثر قابلية لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وعللت ذلك كون أصحاب المستويات الدنيا يسعون دائما لبذل المزيد من المجهودات من أجل الترقية لمناصب أعلى.

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة

5_1 الفرضية الفرعية الخامسة: "توجد فروق دالة إحصائية في آراء الموارد البشرية في

المنظمات محل الدراسة تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية."

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لإختبار هذه الفرضية وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (59): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في آراء المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
سلوكيات المواطنة التنظيمية	بين المجموعات	0.976	4	0.244	0.850	0.496
	داخل المجموعات	50.268	175	0.287		
	المجموع	51.244	179			
قيمة (F) الجدولية بدرجتي حرية البسط و المقام (4، 175) عند المستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ = 1.48						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود فروق دالة إحصائية في آراء الموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية، وذلك إستناداً إلى قيمة (F) المحسوبة البالغة (0.850) وهي أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (1.48) بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية بلغ (0.496) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05)، مما يدل على التصور الموحد بين جميع الموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة باختلاف سنوات خبرتهم لمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق دالة إحصائية في آراء الموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية."

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الباحثين Ananda Putra Fajar و Pantius Drahen Soeling (2017) حيث توصلوا إلى أن المتغيرات الديموغرافية ومن بينها الجنس والأقدمية لا تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية. كما توصلت دراسة الباحث سليمان تيشيتيش محمد لمين وآخرون (2021) أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية بين متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية والأقدمية لدى الأساتذة الجامعيين في كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بجامعة ابن خلدون تيارت.

الفصل الثالث: تشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

خلاصة الفصل:

عمدنا في هذا الفصل إلى تشخيص واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين Optima flex و Sarl Unilait، وذلك من خلال توزيع 214 إستبانة على الموارد البشرية العاملة بالمنظمتين التي تتميز بتفوق نسبة الذكور على الإناث والتي يغلب عليها عنصر الشباب، وقد توصلنا إلى أن الموارد البشرية في هاتان المنظمتين تميل إلى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة للمنظمة بدرجات أعلى مقارنة بسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة للأفراد، نتيجة إهتمام المنظمتين في إدراج المهام غير الرسمية في تقييم الأداء، وتقديم الحوافز والتعويضات بهدف تعزيز الأعمال الإضافية، والعمل على إرساء العمل الجماعي من خلال تبادل المهارات والمعارف والإعتماد على الشفافية والعدالة في إختيار مواردها البشرية سواء في مرحلة الإستقطاب أو التقييم، مما خلق لدى هذه الموارد البشرية الشعور بالإمتنان والولاء للمنظمتين والسعي لبذل جهود إضافية خارجة عن الوصف الوظيفي، ويجدر الإشارة إلى أن الخصائص الشخصية والوظيفية لم يكن لها تأثير على سلوكيات المورد البشري اتجاه مواطنته التنظيمية بإستثناء العمر الذي أظهر أن المورد البشري الفتى كان أكثر إستعداد لمضاعفة جهوده في تقديم أعمال تطوعية مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، كما تميزت الفئة العمرية التي فاق سنة 35 سنة وما فوق باستعدادها لبذل المزيد من الجهود من أجل تحقيق أهداف منظماتهم.

خاتمة

الخاتمة

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية من العوامل الرئيسية لنجاح أي منظمة وأحد الدعائم الأساسية لتحقيق إستقرارها والمحافظة على الموارد البشرية التي تعتبر رأس مال غير قابل للتقليد من خلال توفير بيئة عمل مستقرة وممارسات إدارية نزيهة وشفافة تراعي فيها إحتياجات مواردها البشرية وتحقيق أهدافهم التي ستعكس بالإيجاب علي سلوكياتهم ورغبتهم في زيادة الأعمال التطوعية التي ستترجم إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تعد مطلب لكثير من المنظمات في عصرنا الحالي، حيث يرى Denis Organ أن النجاح الكبير الذي حققته المنظمات اليابانية في الستينيات وسبعينيات القرن الماضي يعود سببه للعمل التطوعي الذي يقوم به المورد البشري إتجاه منظمته وكانت الأدبيات المتعلقة بالإدارة اليابانية وخاصة Ouchi (1980) مصدر إلهام له للبحث في سلوكيات المواطنة التنظيمية واعتبر من المهم إطلاع المنظمات الأمريكية بسر هذا النجاح، وأثارة الإيجابية على تحسين أداء المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

فقد اتضح لنا أن لممارسات إدارة الموارد البشرية دورا جوهريا في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات الجزائرية (Unilait و Optima flex) حيث يمثل كل من التخطيط الفعال وانتهاج أسلوب إستقطاب وإختيار مناسب بالإضافة لتبني سياسة تعويضية ووضع نظام حوافز مغري مع توفير برامج تدريبية مناسبة، وتباع أسلوب تقييم مناسب وعادل يساهم بطريقة مباشرة وغير مباشرة في تنمية روح المبادرة لدى المورد البشري لتبني سلوكيات الدور الإضافي الخارجة عن مهامه الوظيفية والتي يعبر من خلالها عن مواطنه التنظيمية إتجاه المنظمة .

وعليه فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها دور هام في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية عن طريق تنمية روح الإنتماء والولاء للمورد البشري بمنظمتهم ورفع إستعدادهم لبذل المزيد من الأعمال التطوعية سواء تجاه زملائهم في العمل أو تجاه المنظمة نفسها.

الخاتمة

• اختبار الفرضيات

بعد تناولنا لموضوع الدراسة من الجانب النظري والتطبيقي قمنا باختبار الفرضيات التالية:

ـ **الفرضية الرئيسية الأولى:** والتي تنص على أنه "يوجد ارتباط دال إحصائي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (OCB-I) و (OCB-O) في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وتم إثبات صحتها من خلال المطلب الأول من المبحث الخامس للفصل الثالث بالتوصل إلى وجود ارتباط موجب ودال إحصائي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (OCB-I) و (OCB-O) في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)."

ـ **الفرضية الرئيسية الثانية:** التي نص "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، إستقطاب وإختيار الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، نظام التعويضات والحوافز، وتقييم أداء الموارد البشرية) وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند المستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). والتي تم إثبات صحتها من خلال المطلب الأول من المبحث الخامس للفصل الثالث بالتوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، إستقطاب وإختيار الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، نظام التعويضات والحوافز، وتقييم أداء الموارد البشرية) وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)."

والتي تتفرع منها الفرضيات التالية:

ـ **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). تم إثبات

الخاتمة

صحتها من خلال المطلب الأول من المبحث الخامس للفصل الثالث بالتوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

ـ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستقطاب وإختيار الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$. التي تم إثبات صحتها من خلال المطلب الأول من المبحث الخامس للفصل الثالث بالتوصل إلى تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثانية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستقطاب وإختيار الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ".

ـ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية تدريب الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$. التي تم إثبات صحتها من خلال المطلب الأول من المبحث الخامس للفصل الثالث بالتوصل إلى تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثالثة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية تدريب الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ".

ـ الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام التعويضات والحوافز وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$. التي تم إثبات صحتها من خلال المطلب الأول من المبحث الخامس للفصل الثالث بالتوصل إلى تأكيد صحة الفرضية الفرعية الرابعة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام التعويضات والحوافز

الخاتمة

وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)
."(α)

_ **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم أداء الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). التي تم إثبات صحتها من خلال المطلب الأول من المبحث الخامس للفصل الثالث بالتوصل إلى تأكيد صحة الفرضية الفرعية الخامسة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

_ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** التي تنص على أنه "توجد فروق دالة إحصائية في آراء الموارد البشرية بالمنظمتين محل الدراسة تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، والأقدمية)". تم الإجابة عليها من خلال المطلب الثاني في المبحث الخامس للفصل الثالث بالتوصل إلى:

_ لا توجد فروق دالة إحصائية في آراء الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي."

_ توجد فروق دالة إحصائية في آراء الموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) والفئتين العمريتين (من 36 إلى 45 سنة) والفئة العمرية (أكبر من 45)."

_ لا توجد فروق دالة إحصائية في آراء الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي."

الخاتمة

_ لا توجد فروق دالة إحصائية في آراء الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي.

_ لا توجد فروق دالة إحصائية في آراء الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية.

• نتائج الدراسة

ومن خلال التطرق لكل من المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع سلوكيات المواطنة التنظيمية وتشخيص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

الاستنتاجات النظرية

توصلنا من خلال الدراسة النظرية إلى مجموعة من النتائج نذكر منها ما يلي:

1_ يمثل تخطيط الموارد البشرية الحجر الأساس للمنظمة الذي يبني عليه مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى (إستقطاب، تدريب، تحفيز، تقييم الأداء....) حيث يسمح التخطيط الدقيق والناجح من تحديد الإحتياجات الفعلية للمنظمة من الموارد البشرية؛

2_ يسمح إستعمال تكنولوجيا المعلومات وتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في الرفع من جودة عملية الإختيار وتوسيع خيارات الإستقطاب مما يسهل على المنظمة الوصول إلى الكفاءات والمواهب النادرة، وضمان إختيار المورد البشري المناسب للوظيفة المناسبة؛

3_ إعتداد البرامج التدريبية المناسبة والإستعانة بالمدرّبين الإفتراضيين يساهم في إنجاح العملية التدريبية وتحقيق الأهداف المسطرة ويقلل من تكاليف التدريب؛

الخاتمة

4_ يساهم تبني نظام تعويضات عادل وتوفير الحوافز المعنوية والمادية المناسبة في الحفاظ على

رأس المال البشري للمنظمة ويمكن المنظمة من جذب المواهب والكفاءات؛

5_ مناقشة نتائج التقييم يساهم في تقبل نتائج التقييم بالنسبة للمقيمين (الموارد البشرية) خاصة في

حالة النتائج السلبية، حيث تسمح هذه العملية بمعرفة مواطن القصور التي يعانون منها والتركيز

على معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة بالإضافة إلى فتح المجال لعرض الصعوبات

والتحديات التي يواجهونها والعمل على معالجتها، أما بالنسبة للمقيمين (المحكمين) فمناقشة النتائج

يجعلهم يتحلون بالشفافية والموضوعية في إصدار الأحكام وتجنب المحسوبية والمحاباة أثناء عملية

التقييم والإعتماد على معايير واضحة ومحددة لإصدار الأحكام؛

6_ عرض مختلف المفاهيم التي لها علاقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية والعمل على تبسيط هذا

المفهوم الإداري الحديث الذي أنتجه الفكر الإداري المعاصر؛

7_ تقديم مختلف الأبعاد والمقاييس التي تم إعتادها في دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية،

وهناك شبه اتفاق بين الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع أن الأبعاد الخمسة التي

إستعملها أرجان (1988) والمتمثلة في الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري،

الضمير الحي هي الأكثر تداولاً بين الباحثين؛

8_ كشفت العديد من الدراسات والبحوث أن هناك عدة محددات لسلوكيات المواطنة التنظيمية من

بينها الخصائص التنظيمية، الخصائص الفردية، القيادة، العوامل الدينية والثقافية، والمهام

الوظيفية؛

9_ تتميز سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتأثير على المنظمة من حيث الفعالية التنظيمية، كفاءة

المنظمة، وعلى المورد البشري من حيث الإبداع والإبتكار، الأداء الفردي والجماعي، التسرب

الوظيفي، البقاء والإستمرار؛

الخاتمة

10_ أكد الباحثون الذين تناولوا سلبيات المواطنة التنظيمية أن في حالة ضغط المدراء على المورد البشري لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية فمن المحتمل جدا أن تخرج الأمور عن السيطرة وتتحول إلى سلوكيات سلبية؛

11_ يساهم الانخراط في OCB على التأثير بشكل إيجابي على سمعة المورد البشري، لذلك من المحتمل أن يكون التحلي بهذه السلوكيات يكون من أجل تحسين المكانة والحصول على إمتيازات وترقيات، فهناك عدة دراسات تجريبية تدعم فكرة المورد البشري يتحلى بـ OCB لأغراض إدارة الإنطباع؛

12_ تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتبناها المنظمة في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مواردها البشرية باعتبار هذه الأخيرة تخضع لمبدأ المعاملة بالمثل والتبادل الإجتماعي.

النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها على منطمتين بولايتي بجاية وباتنة والتي حاولنا من خلالها إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبناء على إختبار فرضيات الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

1_ يوجد مستوى مرتفع لممارسات إدارة الموارد البشرية في المنطمتين محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهذا المتغير (3.71) في حين جاءت المتوسطات الحسابية المرجحة لجميع أبعادها مرتفعة وموزعة على النحو التالي: تخطيط الموارد البشرية (3.69)، إستقطاب وإختيار الموارد البشرية (4.03)، تدريب الموارد البشرية (3.85)، نظام التعويضات والحوافز (3.57)، وتقييم أداء الموارد البشرية (3.55)؛

الخاتمة

2_ وجود مستوى مرتفع لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح العام لهذا المتغير (4.10) في حين قدر المتوسط الحسابي المرجح لأبعادها على النحو التالي: سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد (3.91) وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة (4.29)؛

3_ وجود ارتباط طردي موجب وضعيف دال إحصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية ببعديها (سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد (0.351) وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة (0.421)) في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛

4_ وجود أثر موجب وضعيف ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تم التوصل من خلال نتائج التحليل الإحصائي إلى أن ما قيمته (14.9%) من التغيرات في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة ناتجة عن مخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية؛

5_ وجود أثر موجب ومتوسط ذو دلالة إحصائية بين إستقطاب وإختيار الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تم التوصل من خلال نتائج التحليل الإحصائي إلى أن ما نسبته (30.8%) من التغيرات في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة ناتجة عن مخرجات عملية الإستقطاب وإختيار الموارد البشرية؛

6_ وجود أثر موجب وضعيف ذو دلالة إحصائية بين عملية تدريب الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تم

الخاتمة

التوصل من خلال نتائج التحليل الإحصائي إلى أن ما نسبته (10.9%) من التغيرات في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة ناتج عن نجاعة عملية التدريب؛

7_ وجود أثر موجب وضعيف ذو دلالة إحصائية بين نظام التعويضات والحوافز وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تم التوصل من خلال نتائج التحليل الإحصائي إلى ما نسبته (7.3%) من التغيرات في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة ناتج عن سياسات التعويضات والحوافز التي تتبناها المنظمتين محل الدراسة؛

8_ وجود أثر موجب وضعيف ذو دلالة إحصائية بين بعد تقييم أداء الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تم التوصل من خلال نتائج التحليل الإحصائي إلى ما نسبته (16.8%) من التغيرات في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة ناتج عن معايير تقييم أداء الموارد البشرية التي تعتمد عليها المنظمتين محل الدراسة؛

9_ وجود أثر موجب ومتوسط ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، إستقطاب وإختيار الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، نظام التعويضات والحوافز، وتقييم أداء الموارد البشرية) وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تم التوصل من خلال نتائج التحليل الإحصائي إلى أن أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (34.9%) من التباين والتغيير الحاصل في سلوكيات المواطنة التنظيمية،

الخاتمة

- 10_ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي والأقدمية)؛
- 11_ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموارد البشرية في المنظمتين محل الدراسة تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير العمر وذلك لصالح الفئة العمرية أقل من 25 سنة وكذا الفئتين العمريتين (من 36 إلى 45 سنة) والفئة (أكبر من 45 سنة).

• التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- 1_ إشراك جميع الأطراف المعنية في إعداد عملية تخطيط الموارد البشرية لضمان إنجاح هذه الأخيرة؛
- 2_ الإعتماد على المصادر الداخلية والخارجية في عملية الإستقطاب وتبني الموضوعية والشفافية عند إختيار المرشحين؛
- 3_ إشراك الموارد البشرية في إعداد البرامج التدريبية حتى تتناسب مع إحتياجاتهم التدريبية وإتاحة التدريب لجميع الموارد البشرية في المنظمة؛
- 4_ وضع نظام تعويضات يتناسب مع المجهودات التي تقدمها الموارد البشرية في المنظمة ودعمها بمجموعة من الحوافز المادية والمعنوية؛
- 5_ مناقشة نتائج التقييم وتقديم التوجيهات المناسبة من خلال تدعيم نقاط القوة ومعالجة مواطن الضعف لدى المقيمين؛

الخاتمة

6_ تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموارد البشرية التي تتبنى سلوكيات المواطنة التنظيمية لضمان تكرار هذه السلوكيات؛

8_ تدعيم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين حيث تساهم القيادة الداعمة في خلق ثقة متبادلة بين الطرفين مما ينتج عنه بذل المزيد من الأدوار الإضافية من طرف الموارد البشرية؛

9_ تجنب الضغط على الموارد البشرية من أجل القيام بأدوار إضافية حتى لا تتحرف سلوكيات المواطنة التنظيمية عن مسارها التطوعي والتحول من سلوكيات إيجابية إلى سلوكيات ضارة؛

10_ الإعتدالية في الأخذ بعين الاعتبار سلوكيات المواطنة التنظيمية أثناء عملية تقييم الموارد البشرية لتجنب المواطنة المفرطة التي يكون الهدف من ورائها تحقيق الأغراض الشخصية وليس مصالح المنظمة؛

11_ يمكن أن ينتج عن سلوكيات المواطنة التنظيمية إهمال الأدوار الرسمية لذلك ينبغي على المورد البشري تحقيق التوازن بينهما بحيث يساهم في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية دون الإضرار بالواجبات الرسمية؛

12_ سلوكيات المواطنة التنظيمية تخضع لمبدأ المعاملة بالمثل والتبادل الإجتماعي لذلك على المنظمة مراعاة ذلك من خلال توفير الظروف المناسبة لضمان تكرار هذه السلوكيات .

• آفاق الدراسة

من خلال تناولنا لموضوع الدراسة وتقديم لمحة مفصلة حول أهم مفاهيمه وتوضيح مضمونه وبناء على النتائج التي توصلنا إليها نقترح مجموعة من المواضيع لمعالجتها مستقبلا منها:

_علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بتدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية في قطاع الوظيف العمومي والقطاع الإقتصادي دراسة مقارنة؛

الخاتمة

_ أثر البيئة الثقافية على تحلي المورد البشري بسلوكيات المواطنة التنظيمية؛

_ أهمية العوامل التنظيمية في التأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

قائمة المراجع

المراجع Références bibliographiques

أولاً: الكتب

- 1_ أبو نصر، مدحت محمد، مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية، الطبعة الأولى، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، (2012)؛
- 2_ أحمد جودة، محفوظ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، (2010)؛
- 3_ أحمد جودة، محفوظ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، (2015)؛
- 4_ آل عامر الشهراني، علي بن سعيد، إدارة وتنمية الموارد البشرية والأنشطة، التنمية والبرامج التطويرية، توزيع المؤلف، (2019)؛
- 5_ الحريري، رافدة، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2018)؛
- 6_ الخصاونة، عاكف لطفي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دائرة المكتبة الوطنية، (2017)؛
- 7_ الخطيب، أحمد، الخطيب، رباح، الاتجاهات الحديثة في التدريب، الطبعة الأولى، عمان، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، (2014)؛
- 8_ الخليل، عبد الحميد، إدارة الموارد البشرية، دمشق، الجامعة الافتراضية السورية، (2018)؛
- 9_ العريقي إسماعيل، منصور محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، صنعاء، دار الكتاب الجامعي، (2012)؛

قائمة المراجع

- 10_ العزاوي، نجم، التدريب الإداري، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2006)؛
- 11_ العطار، فؤاد حمودي وآخرون، السلوك التنظيمي مواضيع معاصرة، الطبعة الأولى، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع، (2018)؛
- 12_ الكردي، أحمد، نظام الأجور والحوافز بمنظمات الأعمال www.investintech.com , PDF Sonic،
- 13_ الكرخي، مجيد، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، الطبعة الأولى، عمان، دار المنهاج للنشر والتوزيع، (2013)؛
- 14_ المبيضين، صفوان محمد، الأكلبي، عائض بن شافي، التخطيط في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2012)؛
- 15_ بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية إتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، بيروت، دار المنهل اللبناني، (2012)؛
- 16_ برنوطي، سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، (2004)؛
- 17_ بن شايح القحطاني، عبد السلام، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، الطبعة الأولى، الرياض، دار الكتاب الجماعي للنشر والتوزيع، (2016)؛
- 18_ بن عنتر، عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية المفاهيم الأساسية، الأبعاد، الإستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2018)؛
- 19_ بن عيشي، عمار، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، الطبعة الأولى، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، (2017)؛

قائمة المراجع

- 20_ بني حمدان، خالد محمد، إدريس، وائل محمد، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، الطبعة الأولى، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2009)؛
- 21_ تيسير الشرعة، عطا الله محمد، غالب، محمود سنق، إدارة الموارد البشرية الإتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، عمان، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، (2015)؛
- 22_ حسن عبد المقصود، إبتسام، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، (2019)؛
- 23_ حسونة، فيصل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، (2011)؛
- 24_ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التدريب المؤثر في العمل، الطبعة الأولى، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، (2013)؛
- 25_ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تحديد السياسات التدريبية وتخطيط التدريب، الطبعة الأولى، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتدريب، (2013)؛
- 26_ دحام تناي الزبيدي، غني وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع، (2015)؛
- 27_ درة عبد الباري، إبراهيم، نعيم الصباغ، زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، (2008)؛
- 28_ دشلي، كمال، منهجية البحث العلمي، حماه، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، (2016)؛
- 29_ ديسلر، جاري، ترجمة عبد المتعالي، محمد سيد أحمد، عبد المحسن، جودة، إدارة الموارد البشرية، الرياض، دار المريخ للنشر، (2012)؛

قائمة المراجع

- 30_ ديسلر، جاري، تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، رياض، دار المريخ لنشر، (2019)؛
- 31_ طلحي، فاطمة الزهراء، الحوافز ودورها في رفع إنتاجية الموارد البشرية، عمان، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، (2019)؛
- 32_ عبد الجواد الجرواني، نادية، وآخرون، الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الإجتماعية، الطبعة الأولى، الرياض، مكتبة الرشد ناشرون، (2014)؛
- 33_ عبد الفتاح رضوان، محمود، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، (2012)؛
- 34_ عبد اللطيف، عصام، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، القاهرة، نيولينك للنشر والتوزيع، (2015)؛
- 35_ عبيدات، محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي _ القواعد والمراحل والتطبيقات_، الطبعة الثانية ، الأردن ، دار وائل للطباعة والنشر، (1999)؛
- 36_ على بسيوني، إسماعيل، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، القاهرة، جامعة الأزهر، (2008)؛
- 37_ عوني اللبدي، نزار، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الطبعة الأولى، عمان، دار دجلة، (2015)؛
- 38_ كاسب الخرشة، ياسين، كاظم محمود، خضير، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، عمان، دار الميسرة، (2013)؛
- 39_ كامل، مصطفى مصطفى وآخرون، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، جامعة القاهرة، (2018)؛

قائمة المراجع

- 40_ لكحل، منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، الطبعة الأولى، باتنة، المتقف للنشر والتوزيع، (2018)؛
- 41_ ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، الدار الجامعية، (2004)؛
- 42_ محمد جربوعة، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار ابن النفيس للنشر، (2018)؛
- 43_ محمد عباس، سهيلة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، (2006)؛
- 44_ محمد زايد، عادل، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، أنظر الرابط www.kotobarabia.com، (2003)؛
- 45_ مهدي حسن روزفلت، إدارة الأفراد، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، (2003)؛
- 46_ نوري، منير، تسيير الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (2010)؛
- 47_ ياغي، محمد عبد الفتاح مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية، الطبعة الأولى، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، (2012).

ثانيا: الأطروحات والرسائل الجامعية

- 1_ المسيعديين، عادل هاني إبراهيم، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، (2019)؛

قائمة المراجع

- 2_ المصري، على خميس، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، أطروحة دكتوراه، تخصص فلسفة في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، (2012)؛
- 3_ الوزى، عبد الوهاب، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي لقطاع المصارف الأردنية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، جامعة العلوم المالية والمصرفية، الأردن، (2010)؛
- 4_ بلحربي، عومار، الثقافة الكونفوشيوسية: دراسة في الأبعاد الثقافية للصعود الإستراتيجي الصيني، أطروحة دكتوراه، تخصص دراسات إستراتيجيات ومستقبلات، قسم الدراسات الدولية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، الجزائر، السنة الجامعية (2018)_
- (2019)؛
- 5_ بن كحول، محمد، أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية ببلدية عين الملح ولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، السنة الجامعية (2019_ 2020)؛
- 6_ بوزار، خليفة، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز المواطنة التنظيمية للعاملين _دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية_، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، السنة الجامعية (2019_ 2020)؛
- 7_ بوزورين، فيروز، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه،

قائمة المراجع

- تخصص علوم إقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، السنة الجامعية (2016 _ 2017)؛
- 8_ تيميزار، كمال، دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر _ بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية (2013_2014)؛
- 9_ جربي، عبد الحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم إقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس _1، الجزائر، السنة الجامعية (2017_2018)؛
- 10_ حبة، وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية _ دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الإجتماعية Sonatrach ناحية بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر _ بسكرة، الجزائر، السنة الدراسية (2017 _ 2018)؛
- 11_ حيمر حمودة، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الإقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، السنة الجامعية، (2017_218)؛

قائمة المراجع

- 12_ خليل، صبرينة، تطور كفاءات المسيرين وأثره على إدارة المؤسسات الإستشفائية _ دراسة عينة من المؤسسات الإستشفائية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال، جامعة البليدة 2، الموسم الجامعي (2014_2015)؛
- 13_ صوشي، كمال، مساهمة في دراسة أثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال في المؤسسات الصناعية دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية بالمسيلة -TINDAL-، رسالة ماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري _قسنطينة_، الجزائر، السنة الجامعية (2007/2006)؛
- 14_ عمار عبد السلام الدفاق، عماد الدين، تطوير إدارة الجودة في تنمية الموارد البشرية بجامعتي مالانج والمحمدية، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة التربوية الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا ملك إبراهيم الإسلامية الحكومية بملانج، أندونيسيا، (2018)؛
- 15_ مصطفى، زهرة، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، السنة الجامعية: (2016 / 2017)؛
- 16_ هارون، سميرة، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، السنة الجامعية (2013_2014)؛

قائمة المراجع

17_ ونوغي، فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس_ سطيف_، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس_ سطيف_، الجزائر، السنة الجامعية (2014_2015).

ثالثا: المقالات

- 1_ الرواشدة، أسامة محمد وآخرون، تقييم سلوكيات المواطنة التنظيمية في بعض الفنادق الأردنية، مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 19، العدد 2، (2020)؛
- 2_ الشرفا، ياسر، المشهراوي، يوسف، العملية التدريبية وأثارها في تخطيط المسار الوظيفي دراسة تطبيقية في مصارف قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 3، (2016)؛
- 3_ الطبولي، محمد عبد الحميد وآخرون، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، نقد وتثوير، العدد 2، (2015)؛
- 4_ العامري، أحمد بن سالم أحمد، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة الملك عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة، المجلد 17، العدد 2، (2003)؛
- 5_ اليوسفي، أحمد وآخرون، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سورية، مجلة بحوث، العدد 44، (2006)؛
- 6_ باصور، عقيلة، على، عبد الله، التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية لأراء عينة من أساتذة كلية العلوم الإقتصادية بجامعة المدية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 03، (2019)؛

قائمة المراجع

- 7_ بلحاجي، أمينة، التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، (2019)؛
- 8_ بن أحمد، لخضر، حمياني، صبرينة، مدى فعالية الأنماط القيادية في تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بفرع مؤسسة نفضال الجلفة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 01، (2023)؛
- 9_ بن كحول، محمد، عاشور علوطي، التطور المفاهيمي لسوك المواطنة والمواطنة التنظيمية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 9، العدد 4، (2018)؛
- 10_ بهجت محمد، سها، الرميدي، بسام سمير، أثر الأمان الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات السياحة المصرية (الروح المعنوية كمتغير وسيط)، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد 12، العدد 1، (2018)؛
- 11_ بوراس، آسية، مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، مجلة الإبراهيمي العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد 3، (2018)؛
- 12_ بوزورين، فيروز، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 5، العدد 14، (2019)؛
- 13_ بوقندورة، يمينه، دنبري، لطفي، المقاربة السلوكية للحوافز قراءة في إسهامات بعض الرواد، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 1، (2020)؛
- 14_ بوكميش، لعل، طرق تقييم أداء العاملين، مجلة الحقيقة، المجلد 9، العدد 4، (2010)؛
- 15_ بونقار، مراد، شلابي، زهير، الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية _ دراسة تحليلية نظرية _، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 19، (2016)؛

قائمة المراجع

- 16_ حسين، وليد حسين، الإتصالات التنظيمية وأثارها في سلوكيات المواطن التنظيمية: دراسة إستطلاعية، مجلة المنصور، العدد 21، (2014)؛
- 17_ حمدان البحيرات، مقبول، إستراتيجيات التعويض وأثرها في تميز الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية / محافظة الكرك، مجلة الإقتصاد والأعمال، العدد 10، (2021)؛
- 18_ حواس، عبد الرزاق، كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية (الأهمية والنتائج) - دراسة ميدانية-، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 6، العدد 2، (2021)؛
- 19_ ديب، نورة، تقييم أداء العنصر البشري: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 4، العدد 1، (2014)؛
- 20_ رجم، خالد وآخرون، تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الإقتصادية: حالة فرع توزيع الكهرباء والغاز بورقلة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 7، العدد 2، (2018)؛
- 21_ رجم، خالد، مناصرية، رشيد، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية حاسي مسعود، مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 1، (2018)؛
- 22_ زبوج، أميرة، دور الحوافز في إستقطاب الكفاءات في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة سونلغاز بسطيف، مجلة الابتكار والتنمية الصناعية، المجلد 04، العدد 02، (2020)؛
- 23_ زروخي، فيروز وآخرون، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تفعيل سلوكيات المواطن التنظيمية دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية لولاية شلف، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 6، العدد 2، (2019)؛

قائمة المراجع

- 24_ زروخي، فيروز، التدريب الإداري الموجه بالأداء دراسة حالة مؤسسة موبليس وكالة شلف، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 12، (2014)؛
- 25_ زواوي، خالصة، معيوف، هدى، تأثير التوظيف الإلكتروني على الإستقطاب الفعال للكفاءات في البنوك التجارية الناشطة في ولاية سطيف الجزائرية، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، (2019)؛
- 26_ سرار، عمر، أثر الرضا عن العمل على أداء العاملين دراسة ميدانية في وحدة الصمامات والمضخات بالبرواقية _ ولاية المدية_، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، العدد 1، المجلد 04، (2010)؛
- 27_ سعداوي، نعيمة، نظام التحفيز لراقي الفرد والمنظمة، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 8، العدد 1، جامعة زيان عاشور الجلفة، (2014)؛
- 28_ شتاتحة، عائشة، المحددات الأساسية لدعم سلوك المواطنة التنظيمية في منظمات الأعمال، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد 9، العدد 1، (2018)؛
- 29_ صبري البحيري، هشام محمد، إختيار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مصر، المجلد العاشر، العدد الرابع، الجزء الثاني، (2019)؛
- 30_ عادل عطية، غادة، أثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الإنسحاب: الدور الوسيط للتوحد التنظيمي في ظل توافر الثقة في المنظمة، المجلة العلمية الإقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد 1، (2019)؛
- 31_ عبد المؤمن، مرزوقي، الإتجاه نحو نظام تعويضات مبدع، مجلة العلوم التجارية، المجلد 14، العدد 02، (2015)؛

قائمة المراجع

- 32_ عبد الناصر، موسى، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 4، العدد 6، (2004)؛
- 33_ عرفي، جيدة، بوشارب بولوداني، خالد، إشكالية مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة المعيار، المجلد 27، العدد 3، (2023)؛
- 34_ عيسات، فطيمة الزهرة، جميل، أحمد، دور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة _ دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن البويرة (وحدة الأخضرية)_، معارف مجلة علمية دولية محكمة، العدد 23، (2017)؛
- 35_ كبير، عمر، بن علي، عبد الرزاق، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صيدال عنابة الجزائر، مجلة رؤى إقتصادية، المجلد 9، العدد 2، (2019)؛
- 36_ مسعي، وهيب، بوعلاق، نوال، التحفيز كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز دراسة وصفية وتحليلية لشركة جوجل، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، (2020)؛
- 37_ مناصرية، رشيدة، بن ختو، فريد، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة إتصالات الهاتف النقال موبليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 8، (2015)؛
- 38_ مقداد، محمد، سلوك المواطنة التنظيمية الأبعاد والمسببات والنتائج والتحديات، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد 11، (2015)؛
- 39_ مهدي، عمر وآخرون، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الأستاذ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، العدد 1 المجلد 7، (2021)؛

قائمة المراجع

- 40_ نعرورة، بوبكر، تي، أحمد، أثر الصمت التنظيمي في أبعاد سلوك المواطن التنظيمية لدى المؤسسة الاقتصادية _ دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء بالوادي CNAS، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 6، العدد 02، (2020)؛
- 41_ واكلي، كلتوم، إستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 10، (2014)؛
- 42_ يرقى، حسين، بن عودة، مصطفى، دراسة تحليلية لسلوكيات المواطن التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات إقتصادية_، المجلد 4، العدد 1، (2010).

رابعاً: المحاضرات

- 1_ جلال، أحمد، محاضرات في تسيير الموارد البشرية، مقياس إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة، (2018/2017)؛
- 2_ حوشين، يوسف، محاضرات في مقياس تقنيات الإستقصاء، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص إقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البلدة 2، الموسم الجامعي (2022_2021)؛
- 3_ صياغ، أحمد رمزي، محاضرات في الإحصاء الوصفي إحصاء 1، سنة أولى جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قصدي مرباح ورقلة، (2015)؛
- 4_ عبدلي، إدريس، تطبيقات أولية في تحليل المعطيات، السنة الثالثة تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البلدة 2، السنة الجامعية (2021_2020)؛

قائمة المراجع

5_ يحياوي، نعيمة، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية مقياس مدخل لإدارة الموارد البشرية، تخصص إقتصاد النقل والخدمات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر _باتنة_، (2018).

خامسا: المؤتمرات

1_ الساعدي، مؤيد يوسف نعمة وآخرون، الرؤية المعاصرة لأبعاد الإلتزام التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية، المؤتمر العلمي الحادي عشر لهيئة التعليم التقني/ بغداد، (2009)؛

2_ حبيب سيف، ألبرت، تنمية الموارد البشرية، مؤتمر المنظمة العربية للتنمية الإدارية (إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام: الواقع والتطلعات والتحديات)، مصر، (2011).

المراجع باللغة الأجنبية

Les livres

- 1_ ACAR Safa and al, **Business world studies in the scope of management**, trade and marketing, Turkey, Iksad publishing house, (2022);
- 2_ AMMIAR Belkacem, KOHNEH- CHAHRI Omid, **La boîte à outils du coaching**, Malakoff, Dunod, (2019);
- 3_ ARMSTRONG, Michael and TAYLOR Stephen, **Armstrong's handbook of human resource management practice**, 13 edition, London, Kogan page, (2014);
- 4_ ARMSTRONG Michael, **A Handbook of Human resource management practice**, 10th edition, London, Kogan page, (2006);
- 5_ ARMSTRONG Michael, **Armstrong's essential human resource management practice a guide to people management**, London, Kogan page limited, (2010);
- 6_ AYZAC, Maud, CHEVALEYRIAS, Thibault, **Intelligence artificielle et ressource humaine du cadre éthique à l'action**, Paris, WAVESTONE, (2020);
- 7_ BERNARD, Roman, **Bâtir une stratégie de rémunération systèmes de rémunérations et mangement de la performance**, Edition 2, paris, Dunod, (2010);

- 8_ BOURGEOIS Denis et Autres, **Comportements humains et mangement**, 5 Édition, France, Pearson, (2016);
- 9_ CADIN, Loïc et autres, **GRH gestion des ressources humaines, Pratiques et éléments de théorie**, 4 Edition, paris, DUNOD, (2012);
- 10_ CDC du ROC Corporation de développement communautaire, **Guide d'évaluation et de description de tâches pour le personnel salarié**, Chicoutimi, Corporation de développement communautaire du Roc, (2009);
- 11_ CHARPENTIER, Céline, LEVAC, Raymond, **Boîte à outils-Gestion des ressources humaines**, Québec, Emploi-Québec, (2005);
- 12_ CHARLES-PAUVERS Brigitte et al, **La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques**, France, De Boeck Supérieur, (2007);
- 13_ CHARLES- PAUVERS Brigitte et autres, **Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche**, France, HAL Open Science, (2006);
- 14_ Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie textile du Québec (CSMO), **Evaluation des Emplois**, Québec, Bibliothèque virtuelle csmotextile.qc.ca, (2020);
- 15_ Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc du Québec, **Guide de gestion des ressources humaine une valeur ajoutée**, Québec, CSMO Caoutchouc, (2007);
- 16_ DESSLER, Gary, **Fundamentals of human resource management**, 4 Edition, England, Pearson Education, (2016);
- 17_ DESSLER, Gary, **Human resource management**, 16 Edition, New York, Pearson Education, (2018);
- 18_ Direction interministérielle de la transformation publique, **Le coaching professionnel dans la fonction publique**, Paris, Direction interministérielle de la transformation publique, (2021);
- 19_ DODIER Dominique, **Évaluation du rendement: Une occasion d'évaluer la performance ou la contre- performance**, Vecteur Environnement, (2015);
- 20_ ELINE Nicolas, **Gestion des ressources humaines**, paris, Dunod, (2014);
- 21_ EMERY Yves, LAUNAZ Marie, **OCB, une analyse du comportement citoyen dans les organisations publiques suisses**, Chavannes-Lausanne, IDHEAP, (2007);

- 22_ FARH Jing-Lih and al, **An inductive analysis of the construct domain of organizational citizenship behavior**, Boston, The Management of Enterprises in the People's Republic of China, (2002);
- 23_ Fédération des établissements d'enseignement privés, **Evaluation de rendement: Guide évaluation de la performance de la direction générale**, Montréal, Normandin beaudry, (2020);
- 24_ GUERIN, Gilles, WILS, Thierry, **L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : Une Synthèse Vingt-cinq ans de relations industrielles au Québec**, Cowansville, Edition Yvan Blais, (1990);
- 25_ GURREDO Sylvie, **Les Outils des RH, les savoir –faire essentiels en GRH**, 2 édition, Paris, Dunod, (2009);
- 26_ GUERIN Gilles, **Le système de planification des ressources humaines dans l'entreprise Monographie N°3**, Montréal, Bibliothèque nationale du Canada, (1978);
- 27_ HERRBACH Olivier et Autres, **Les ressources humaines de A à Z 400 mots pour comprendre**, Paris, Dunod, (2009);
- 28_ HÉVIN Bernard, TURNER Jane, **Manuel de Coaching Champ d'action et pratique**, 2 édition, Paris, Inter Editions – Dunod, (2007);
- 29_ HOLLENBECK, Noe, WRIGHT, Gerhart, **Fundamentals of human resource management**, New York, McGraw-Hill/Irwin, (2011);
- 30_ HTS Consulting, **Guide de pilotage : L'intelligence Artificielle au sien des ressources humaines**, France, PERSPECTIVES IA, (2020);
- 31_ HUGGRTT Cindy, **Virtual Training Basics**, 2 Edition, the United States of America, ASTD DBA the Association for Talent Development, (2018);
- 32_ International Mozaik l'école du devenir, **Les 8 Compétences de Coach par ICF**, Paris, I international Mozaik l'école du devenir, (2019);
- 33_ JACOB, Steve, et autres, **intelligence artificielle et transformation des métiers en gestion des ressources humaines**, Québec, Chaire de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique université Laval, (2022);
- 34_ JACQUET Stéphane, **Management de la motivation: des théories au système global de la motivation (ou vers un véritable système de la motivation) Comprendre la motivation pour mieux la développer**, SCRIBD, (2016);
- 35_ Javelo, **Le feedback à 360°**, david@javelo.io, (2022);

- 36_ LAMAUTE, Dominique, TURGEON Bernard, **De la supervision à la gestion des ressources humaines vers une GRH ouverte aux talents**, 4 Edition, Montréal (Québec), Chenelière éducation, (2015);
- 37_ LAUTIER Guy, **les rémunérations**, Maxima laurent du mesnil, Paris, (1993);
- 38_ LE VAN Thierry, **Utiliser les techniques de coaching auprès de vos collaborateurs**, Conception Formation, (2012);
- 39_ LÉVY-LEBOYER Claude, **Évaluation du personnel Quels objectifs ? Quelles méthodes ?**, 7^e édition, Paris, Eyrolles Éditions d'Organisation, (2011);
- 40_ LEVY-LEBOYER Claude, **La motivation au travail Modèles et stratégies**, 3 édition, Paris, Editions Organisation groupe Eyrolles, (2006);
- 41_ LOUBIÈRE Sylvie, BAKER Nathalie, **Guide PRO en Coaching 63 outils et 11 plans d'action métier**, Vuibert.fr, (2018);
- 42_ Liaisons-sociales expert, **L'évaluation des salaires: Quels enjeux? Quelle méthode choisir ? Comment la mettre en place**, Paris, Wolters Kluwer, (2021);
- 43_ MARTOCCHIO, Joseph, **Strategic Compensation a Human resource Management Approach**, Edition 8, England, Pearson Education Limited, (2015);
- 44_ MARTORY, Bernard, CROZET, Daniel, **Gestion des ressources humaines pilotage social et performances**, 9 Edition, Paris, DUNOD, (2016);
- 45_ MONDY Wayne, MARTOCCHIO Joseph, **Human Resource Management**, 14 Edition, England, Pearson Education Limited, (2016);
- 46_ Open textbooks for Hong Kong, **Human resource management**, Hong Kong, the open university of Hong Kong,(2016);
- 47_ PERETTI, Jean-Marie, **Gestion des ressources humaines**, 21 Edition, Paris, Magnard-Vuibert, (2016);
- 48_ ROCHELEAU-HOULE, David et autres, **Les effets de l'intelligence artificielle sur le monde du travail et justice sociale : automatisation, précarité et inégalités**, Québec, CEST Commission de l'éthique en science et en Technologie, (2021);
- 49_ ROCHELEAU-HOULE, David, **Les effets de l'intelligence artificielle sur le monde du travail document de réflexion**, Québec, CEST Commission de l'éthique en science et en Technologie, (2019);
- 50_ RUSSELL Cropanzano and al, **Organizational Justice and Organizational Citizenship**, Oxford Handbook Online, (2015);

- 51_ RODER, Stéphane, **guide pratique de l'intelligence artificielle dans l'entreprise**, Paris, EYROLLES, (2018);
- 52_ SEKIOU Lakhdar et Autres, **Gestion des ressources humaines**, deuxième édition, paris, De Boeck université Bruxelles, (2001);
- 53_ SCHMIDT Géraldine et MERCIER Estelle, **Gestion des ressources humaines**, Paris, Pearson, (2004);
- 54_ SEKARAN Uma et BOUGIE Roger, **Research methods for Business: a skill building approach**, British, Seventh edition, (2016);
- 55_ Service aux entreprises et à la communauté du centre de formation professionnelle des patriotes, **Boîte à outils Surmontez mieux vos enjeux en main-d'œuvre**, Québec, MRC de Marguerite-D'yenville, (2021);
- 56_ ST-ONGE Sylvie et all, **Relever les défis de la gestion des ressources humaines**, 4 édition, Montréal, Chenelière éducation, (2013);
- 57_ TERBLANCHE Nicky and all, **Comparing artificial intelligence and human coaching goal attainment efficacy**, Plos one, (2022);
- 58_ TESSIER, Marie-Josée, **Guide de gestion des ressources humaines**, Montréal (Québec), TECHNO Compétences, (2013);
- 59_ TAMMY Allen, SEULKI Rachel Jang, **Gender and Organizational Citizenship Behavior**, Oxford, Oxford Handbooks Online, (2016);
- 60_ THOMPSON steven k, **Samling**, edition 3, (2012);
- 61_ Tinycoaching, **Retrouvez l'ensemble de nos formation**, Caen-La-Mer, Tinycoaching, (2021);
- 62_ WEISS, Dimitri, **Ressources humaines**, 2 Edition, Paris, Editions d'Organisation, (2003);
- 63_ WELSER IV, William, OSOBA, Osonde A, **The risks of artificial intelligence to security and the future of work**, RAND Corporation, (2017).

Les thèses de doctorats

- 1_ ALVAREZ LOPEZ Martha Beatrice, **Recrutement 4.0- comment intégrer et exploiter efficacement l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement**, Travail réalise en vue de l'obtention du Bachelor HES, filière économie d'entreprise (EE), Haute Ecole de gestion de Genève (HEG-GE), (2020);

- 2_ BEAUPRÉ Annie, **Évaluation de l'impact du leadership spirituel sur la manifestation de comportement de citoyenneté organisationnelle milieu municipal**, Mémoire présenté dans le cadre du programme de la maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.), Université du Québec à Rimouski, (2021);
- 3_ BENOIT Kétura, **Les comportements de mobilisation des employés en contexte de COVID-19**, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences en gestion (M. Sc.), Spécialisation développement organisationnel, Sciences de la gestion, HEC MONTRÉAL, (2021);
- 4_ BOUNDENGHAN Claudien, **Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail: le rôle des inducteurs organisationnels et individuels**, Thèse présenté pour l'obtention du grade de Doctorat, Spécialité Psychologie du Travail et des organisations, Université Charles de Gaulle, Lille3, France, (2015);
- 5_ BOUTIBA Mokhtaria, **Le Système d'appréciation des performances des salaires, Etude de cas: le complexe - GNL2.Z - de Sonatrach**, Mémoire de Magister en sciences commerciales, Option Management des Ressources Humaines, Faculté des sciences de gestion, sciences économiques et des sciences commerciales, Université D'Oran, Année Universitaire (2013/2014);
- 6_ CORMIER Melissa, **La performance de citoyenneté des équipes de travail**, Thèse présente comme exigence partielle du doctorat en psychologie, Université du Québec à Montréal, (2007);
- 7_ DHONDT CIPPELLETTI Linda, **Comportements de déviance et de citoyenneté organisationnelle: déterminants et effets en milieux organisationnels**, Thèse présenté pour l'obtention du grade de Doctorat, Spécialité Psychologie Sociale, l'Université Paris Nanterre, France, (2018);
- 8_ EL-GUEYED KRIDIS Alya, **Valeurs culturelles, Styles organisationnels et comportements de citoyenneté chez les managers des multinationales implantées en Tunisie**, Thèse présenté pour l'obtention du grade de Doctorat, Spécialité Psychologie Sociale, du Travail et des Organisations, École doctorale 139: Connaissance, Langage, Modélisation (Paris Ouest), France, (2015);

- 9_ HANRY Liza, **Relation entre le degré de satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle chez les enseignants au secondaire**, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en éducation, l'université du Québec à Trois-Rivières, (2004);
- 10_ HUYNH Thi My Hanh, **Comportement de la citoyenneté organisationnelle dans le contexte culturel vietnamien**, Thèse présenté Pour obtenir le grade de Docteur, Spécialité : Sciences de gestion, Université Grenoble Alpes, (2019);
- 11_ MEKKIOUI, Soumia, **Développement des utiles de rémunération pour optimise les ressources humaines cas d'entreprise Algériennes**, Thèse pour l'obtention du diplôme de Doctorat en Sciences de Gestion, Option: Management des ressources humaines, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, université Abou Bakr Belkaid –Tlemcen, Promotion (2012-2013);
- 12_ MELANÇON Isabelle, **La fin du processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants: le point de vue du coach externe**, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences, Sciences de la gestion (Option Développement organisationnel), HEC Montréal, Août (2018);
- 13_ QUENNEVILLE Nadine, **La théorie de l'échange social pour expliquer le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines et des valeurs organisationnelles dans les comportements de mobilisation des employés**, Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en psychologie, Université du Québec à Montréal, (2007);
- 14_ TAIEBI, Khadidja, **La rémunération : Un facteur de motivation au travail dans les entreprises Algériennes Cas de l'E.N.A.P et E.P.O**, THESE Pour l'obtention du diplôme de Doctorat en Sciences Commerciales, Option: Management des entreprises, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Université d'Oran 2, Promotion (2018-2019).

Les revues

- 1_ ABDUL RAUF Fathuma Hansiya, **Two Sides of the Same Coin: Harmful or Helpful? A Critical Review of the Consequences of Organizational Citizenship Behavior**, International Journal of Business and Management Review, Vol4, N°2, (2016);

- 2_ AIZZAT MOHD Nasurdin and al, **The role of staffing and orientation practices in predicting service-oriented organizational citizenship behavior**, Asian Academy of Management Journal, Vol 21, N° 2, (2016);
- 3_ ALBLOUSH Ahmad et al, **Organizational Politics and Organizational Citizenship Behavior: Interaction and Analysis**, International Journal of Sustainable Development and Planning, Vol 16, N° 5, (2021);
- 4_ Al Munzir et al, **Exploring Antecedents of Organizational Citizenship Behavior and Its Consequence on Employee Performance**, East African Scholars Journal of Economics, Business and Management, Vol 3, N 4, (2020);
- 5_ AMOUH Gossa Julien, **Facteurs explicatifs des comportements citoyenneté organisationnelle : modèle de la marque employeur en contexte culturel Africain**, Revue Économie, Gestion et Société, Vol 1, N°33, (2022);
- 6_ ANTONAKIS John, HOUSE Robert, **Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory**, The Leadership Quarterly, Vol 25, (2014);
- 7_ ARTERBURN ADAME Elissa, BISEL Ryan, **Can Perceptions of an Individual's Organizational Citizenship Be Influenced Via Strategic Impression Management Messaging**, International Journal of Business Communication, Vol 56, (2019);
- 8_ BATEMAN Thomas, ORGAN Dennis, **Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship"**, Academy of Management Journal, Vol 26, N° 4, (1983);
- 9_ BAUER Jeremy and al, **The Relationships Between Organizational Citizenship Behavior Demands and Extra-Task Behaviors**, The Psychologist-Manager Journal, Vol 21, N°3, (2018);
- 10_ BEERI Itai, **Les stratégies de redressement dans les systèmes publics: influence sur le comportement de citoyenneté organisationnelle**, Revue Internationale des Sciences Administratives, Vol 78, (2012);
- 11_ BEGIN Lucie, VENIARD Antoine, **L'évaluation à 360°: le rôle du feedback par les pairs comme outil de développement des compétences comportementales des futurs managers**, Revue Management & Avenir, Vol 4, N° 62, (2013);
- 12_ BEGUM Sumayya and al, **Investigating the Relationship between Recruitment & Selection Practice and OCB Dimensions of Commercial Banks in China**, International Journal of Academic Research in Management ,Vol 3, N° 2, (2014);

- 13_ BOLINO Mark and al, **Exploring the dark side of organizational citizenship behavior**, Journal of Organizational Behavior, Vol 34, (2013);
- 14_ BORMAN Walter et al, **Personality Predictors of Citizenship Performance**, International Journal of Selection and Assessment, Vol 9, N°1, (2001);
- 15_ BOUSSAFEL Tayeb, **Système d'évaluation des ressources humaines: le cas de SON ELGAZ**, Les cahiers du CRASC, N°2, (2001);
- 16_ BOUDJANA Sara, MESSAID Hasna Amina, **L'évaluation de la performance individuelle: Une pratique RH déséquilibrée: entre levier de performance organisationnelle mis en œuvre par le top management et pratique injuste perçue par les collaborateurs d'entreprise**, revue des Sciences Commerciales, Vol.19, N°1, (2020);
- 17_ BLAIS Marc et autre, **L'inventaire des motivations au travail de Blais**, Revue Québécoise de psychologie, Vol 14, N°3, (1993);
- 18_ CAMPOY Eric, NEVEU Valérie, **Le rôle de la confiance organisationnelle dans la réduction des risques sociaux : le cas des comportements déviants**, Revue Vie et Sciences Economiques, N° 172, (2006);
- 19_ Cheikh Ndiaye, SEYDOU Sané, **Comportements de citoyenneté organisationnelle et succès du projet d'aide publique au développement, rôle médiateur de l'interdépendance en regard de la tâche**, Revue africaine de management - African management review, Vol 4, N°3, (2019);
- 20_ Coaching de gestion inc, **Coach Efficace**, bulletin pour les Leaders, Volume 17, numéro 2, (2016);
- 21_ COLEMAN Venetta, BORMAN Walter, **Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain**, Human Resource Management Review, Vol 10, N° 1, (2000);
- 22_ DEJOUX, Cécile CHEVALIER, Françoise, **Intelligence artificielle et Management des ressources humaines : Pratiques d'entreprises, Enjeux numériques**, N°15, (2021);
- 23_ DUSSAULT Marc, et autres, **Leadership transformationnel et citoyenneté organisationnelle au sein d'une équipe**, Ad Machina Revue scientifique L'avenir de l'humain au travail, Vol 3, N° 1, (2019);

- 24_ DOUAYRI Khadija, **L'évaluation des ressources humaines : méthodes et mise à l'épreuve**, Dossiers de Recherches en Economie et Gestion Dossier spécial N°3, (2016);
- 25_ ESPEJO Alvaro, **Role perceptions and motivations to perform organizational citizenship behaviors**, Academia Revista Latinoamericana de Administración, Vol 48, (2011);
- 26- FARH Jing-Lih and al, **Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China**, Organization Science, Vol 15, N° 2, (2004);
- 27_ GHANI Bilqees, RASHEED Khalid, **The HR Practices and Organizational Citizenship Behavior**, International Journal of Management Sciences and Business Research, Vol 9, (2020);
- 28_ GAMAGE Aruna, **Organizational Citizenship Behaviour among Employees in SMEs in Japan: An Analysis of the Link with HRM Practices**, Kindai Management Review, Vol 2, (2014);
- 29_ GANGLOFF Bernard, GRIMAULT Valérie, **Les comportements de citoyenneté organisationnelle: utilité et désirabilité de la conscience professionnelle**, RIMHE - Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, vol. 7, N° 31, (2018);
- 30_ GANGLOFF Bernard, **Le statut normatif des comportements de citoyenneté organisationnelle**, EMS Editions « Question(s) de management », 2016, N° 15, (2016);
- 31_ GUERIN, Gilles, **Une approche systématique à la planification des ressources humaines dans la grande entreprise**, Gestion, Vol 5, N° 3 , (1980).
- 32_ GNOUFOUGOU Doman, **Comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus et la création de valeur durable des entreprises: Rôle médiateur de la satisfaction des clients internes**, Revue Française d'Economie et de Gestion, Vol 2, N°1, (2021) ;
- 33_ HAN Yong, ALTMAN Yochanan, **Organisational citizenship behaviour in the People's Republic of China and comparison to the West: construct, antecedents, consequences and implications for future research**, European J. Cross-Cultural Competence and Management, Vol 1, N°2, (2010);
- 34_ HARPER Pamela, COLLEGE Marist, **Exploring forms of organizational citizenship behaviors (OCB): antecedents and outcomes**, Journal of Management and Marketing Research, Vol 18, (2015);

- 35_ IRUNGU NJOROGÉ David, BUTALI Peter, **Human Resource Practices and Organizational Citizenship Behavior Development**, IOSR Journal of Business and Management, Vol 24, N° 5, (2022);
- 36_ JACQUET Stéphane, **Management de la motivation: des théories au système global de la motivation (ou vers un véritable système de la motivation) Comprendre la motivation pour mieux la développer**, SCRIBD, (2016);
- 37_ KHAN Sofiah Kadar, ABDUL RASHID Mohd Zabid, **The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia**, International Journal of Business and Social Science, Vol 3, N° 8, (2012);
- 38_ KERNODLE Thomas, DEBORAH Noble, **Organizational Citizenship Behavior: It's Importance In Academics**, American Journal of Business Education, Vol 6, N°2, (2013);
- 39_ LACAM Jean-Patrice, **"The Norm of Reciprocity" Contribution d'A. W Gouldner à l'histoire de la sociologie américaine**, Genèses, N° 8, (1992);
- 40_ LAMDAGHRI Zidane, BENABDELHADI Abdelhay, **Une vue théorique sur le rôle des comportements de citoyenneté organisationnelle dans la promotion de l'innovation**, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Vol 5, N°2, (2022);
- 41_ LEVESQUE Manon et autres, **Motivation, comportements organisationnels discrétionnaires et bien-être en milieu Africain: quand le devoir oblige**, Revue canadienne des sciences du comportement, Vol 36, N° 4, (2004);
- 42_ MARJORIE Randall et al, **Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior**, Journal of Organizational Behavior, Vol 20, (1999);
- 43_ MEZHOUDA Abdelmalik, HORRI Amar, **L'évaluation de la performance des ressources humaines: Un levier de la compétitivité de l'entreprise Human resources appraisal: Lever of corporate competitiveness**, Revue Administration et Développement Pour les Recherches et les études, Volume 11, N°01, (2022);
- 44_ NADIM Jahangir et al, **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and, Antecedents** BRAC University Journal, Vol 1, N° 2, (2004);

- 45_ NETEMEYER Richard and al, **Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context**, Journal of Marketing, Vol 61 N°3, (1997);
- 46_ ORGAN Dennis, **Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time**, Human Performance, N° 2, (1997);
- 47_ PAILLÉ Pascal, **Engagement et citoyenneté en contexte organisationnel : un examen empirique sur l'apport des cibles multiples d'engagements à la prédiction des comportements de citoyenneté organisationnelle**, Presses Universitaires de France « Le travail humain », Vol 72, N°2, (2009);
- 48_ PAILLÉ Pascal, VALEAU Patrick, **La rétention des employés professionnels dans l'organisation : le rôle médiateur de la citoyenneté organisationnelle**, Revue de gestion des ressources humaines, N°89, (2013);
- 49_ PAILLÉ Pascal, **Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation**, Groupe d'études de psychologie « Bulletin de psychologie », Vol 60, N° 490, (2007);
- 50_ PAILLÉ Pascal, **Citoyenneté, engagement, satisfaction et implication en contexte organisationnel**, Revue européenne de psychologie appliquée, N°58, (2008);
- 51_ PODSAKOFF Philip and al, **Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis**, Journal of Applied Psychology, Vol 94, N° 1, (2009);
- 52_ PODSAKOFF Philip and al, **Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance**, Journal of Applied Psychology, Vol 82, N° 2, (1997);
- 53_ POHL Sabine et al, **Perceived organizational support, job characteristics and intrinsic motivation as antecedents of organizational citizenship behaviours of nurses**, Revue internationale de psychologie sociale: Presses universitaires de Grenoble, Vol 25, N°3, (2012);
- 54_ ROTHMANN S, COETZER E P , **The Big Five Personality Dimensions and Job Performance**, SA Journal of Industrial Psychology, Vol 29, N° 1, (2003);
- 55_ PUTRA FAJAR Ananda, DRAHEN SOELING Pantius, **The Effect of HRM Practices on Employee Organizational Citizenship Behavior in ICT Companies**, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Vol 167, (2017);

- 56_ ROUX Stéphane Roux, DUSSAULT Marc, **Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants**, Nouveaux cahiers de la recherche en éducation, vol. 10, N°2, (2007);
- 57_ RUBEL, ASIBUR Rahman, **Effect of Training and Development on Organizational Citizenship Behavior (OCB): An Evidence from Private Commercial Banks in Bangladesh**, Global Journals Inc, Vol 18, N° 8, (2018);
- 58_ SADIQ Jaffar, **An Examination to Advance/ Develop Organization Citizenship Behavior**, International Journal of Recent Technology and Engineering, Vol 8, N° 483, (2019);
- 59_ SAIFI Imran Akbar, SHAHZAD Khuram , **The mediating role of job satisfaction in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior**, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), Vol 11, N° 1, (2017);
- 60_ SOPARNOT Richard et autres, **L'influence des comportements de citoyenneté organisationnelle sur la performance adaptative des salariés**, revue Recherche en Sciences de Gestion-Management Sciences- Ciencias de Gestion, N°134, (2019);
- 61_ SMITH C. Ann and all, **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents**, Journal of Applied Psychology, Vol 68, N°4, (1983);
- 62_ SPITZMULLER Matthias and al, **Organizational Citizenship Behavior: A Review and Extension of its Nomological Network**, Barling: Organizational Behavior (Handbook), N°7, (2008);
- 63_ SRIVASTAVA Anugamini Priya, SHREE Sonal, **A Review of Extra Role behavior as an Organizational Asset**, Pune Research Journal, Vol 18, (2019);
- 64_ STONER Jason et al, **The role of identity in extra role behaviors: Development of a conceptual model**, Journal of Managerial Psychology, Vol 26, N° 2, (2011);
- 65_ TASKIN Laurent et autres, **Evaluation de la performance: Rapport théorique**, UCL - Chaire labo RH - Rapport de recherche, Vol 2, N° 2, (2013);
- 66_ UEDA Yutaka, **Organizational citizenship behavior in a Japanese organization: The effects of job involvement, organizational commitment, and collectivism**, Journal of Behavioral Studies in Business, (2010);

- 67_ UEDA Yutaka, **A Consideration on the Relationship between In-role and Organizational Citizenship Behaviors**, Seikei University Collection of Economics and Management, Vol 51, N° 2, (2020);
- 68_ UEDA Yutaka, **Effect of job involvement on importance evaluation of organizational citizenship behavior**, International Journal of Business and Society, Vol 13 N° 1, (2012);
- 69_ VAN DYNE Linn, LEPINE Jeffrey, **Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity**, Academy of management journal, Vol 41, N°1, (1998);
- 70_ VAN DYNE Linn, PARKS Judi Mclea , Judi McLean, **Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity**, Research in Organizational Behavior, Vol 17, (1995);
- 71_ VAN DYNE Linn and al, **Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation**, The Academy of Management Journal, Vol 37, N° 4, (1994);
- 72_ WADUD AHMAD Sohana, KHAN Tanzin, **Does Motivation Lead to Organizational Citizenship Behavior? Theoretical Review**, Global Journals Inc, Vol 16, N°7,(2016);
- 73_ WILLIAMS Larry, ANDERSON Stella, **Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of organizational citizenship and in- role behaviors**, Journal of Management, (1991);
- 74_ ZHU Yanhan, **Individual Behavior: In-role and Extra-role**, International Journal of Business Administration, Vol 4, N° 1, (2013).

Les cours

- 1_ André Petit, **Gérer la performance des ressources humaines : état des connaissances**, cours gestion des ressources humaines, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, Canada, (2012) ;
- 2_ <http://staff.univ-batna2.dz> > files > files > Cours-GRH année(2019-2020) ;
- 3_ LEVESQUE Manon et autres, **Motivation, Comportements Organisationnels Discrétionnaires et Bien-être en Milieu Africain : Quand le Devoir Oblige**, Série Scientifique, Québec, Le CIRANO,(2002).

4_ MORENO, Maxime, **Cours gestion des ressources humaines**, Université du Toulouse 1, France, (2008).

Les congrès

1_ BOURDIL Maryline, **Motivation par les primes d'objectifs et externalités sur les comportements entre collègues : tentatives de réconciliation**, 16^{ème} Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine – 15 et 16 septembre (2005);

2_ DEBRAH Gervasi, GUGLIELMO Faldetta, **The Norm of Reciprocity in Organizational Behaviors: a Systematic Literature Review**, Conference: EURAM 2019 (European Academy of Management) Exploring the Future of Management, Lisbon, (2019);

3_ MOUTTE Julie, **Le comportement de citoyenneté organisationnelle envers le client : une étude exploratoire**, Le 24^{ème} congrès de l'Association Francophone de la Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Paris, France, (2013).

Les sites

1_TROGI Louis, **Le coaching : quelques clés pour comprendre**, <https://docplayer.fr/1954288-Le-coaching-quelques-cles-pour-comprendre.htm>. 28_05_2023 à 1:49 ;

2_ **L'intelligence artificielle au service du coaching**, <https://www.lebigdata.fr/lintelligence-artificielle-au-service-du-coaching>. 29_05_2023 à 3:15 ;

3_ **Virtual Coaching Is Transforming Organizations**, <https://www.a-plancoaching.com/virtual-coach> 01_06_2023 à 02:51;

4_ Tinycoaching, **Retrouvez l'ensemble de nos formations**, www.tiny-coaching.com. 01_06_2023 à 03:51 ;

5_ CABRERA Pedro, CoachHub adopte Chat GPT : le coaching digital à l'ère de l'IA conversationnelle, [https:// www. Rhmatin .com/qvt/bien-etre -travail/coachhub- adopte- chat gpt- le-coaching-digital-a-l-ere-de-l-ia-conversationnelle.html](https://www.Rhmatin.com/qvt/bien-etre-travail/coachhub-adopte-chat-gpt-le-coaching-digital-a-l-ere-de-l-ia-conversationnelle.html) 29_05_2023 à 19:48;

6_ NIEBELSCHUTZ Matti, AIMY™ Technologie de coaching IA, [https:// www. Coachhub .com /fr/aimy](https://www.Coachhub.com/fr/aimy) 29_05_2023 à 4 :30;

7_ www.stgcfe.fr, d'après Donnadieu, Edition d'organisations, 17/02/2023 à 19:15.

الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): الإستبانة باللغة العربية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي البليدة _2_

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

قسم: علوم التسيير

إستمارة حول:

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق المواطنة التنظيمية

دراسة حالة في عينة من المنظمات

السيد (ة) الفاضل (ة) تحية طيبة وبعد...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها والموسومة بعنوان: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق المواطنة التنظيمية _دراسة حالة_ في عينة من المنظمات.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع أسئلة الإستبانة بدقة، وذلك بوضع علامة (x) أمام الخيار المناسب لإجاباتكم حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، نأمل منكم أن تولوا هذه الإستبانة إهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

في الأخير لكم منا أسمى عبارات الإحترام والتقدير.

إشراف الأستاذ:

براق عيسى

إعداد الطالبة:

فرجي ليلة

السنة الجامعية: 2023 - 2024

قائمة الملاحق

القسم الأول: الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة

المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

في هذا الجزء مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية، يرجى

الإجابة بوضع علامة (×) أمام الخيار المناسب

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية						
1	تعتمد منظمتنا على تحديد إحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا					
2	تعمل منظمتنا على التحديد المسبق للمهارات والكفاءات المطلوبة لتحقيق أهدافها					
3	تمتاز منظمتنا بإمتلاكها لنظام معلومات يسهل عليها عملية تقدير إحتياجاتها من الموارد البشرية					
4	تطبق منظمتنا التخطيط الفعال للموارد البشرية الذي يقلل من التسرب الوظيفي					
البعد الثاني: إستقطاب وإختيار الموارد البشرية						
5	تم إختياري للوظيفة بناء على المقابلة الشخصية					
6	تم تعييني في وظيفتي وفق مبدأ الحياد والموضوعية (بعيدا عن المحسوبية والعلاقات الشخصية).					
7	كنت راضي على مقابلة العمل التي أجريتها يوم توظيفي					
8	تعتمد منظمتنا عند الإستقطاب على المصادر الداخلية (نقل وترقية ...)					
البعد الثالث: تدريب الموارد البشرية						
9	تتوافق إحتياجاتي التدريبية مع التدريب المقدم لي من طرف المنظمة					
10	يساهم التدريب في تحسين أدائي بشكل أفضل					
11	إستفادنا جميعا من التدريب المتاح من طرف المنظمة					
12	إستقدت من مهارات ومعارف زملائي في العمل					
البعد الرابع: التعويضات والتحفيز.						
13	أتحصل على تعويضات تتوافق مع العمل الذي أقوم به					
14	أتحصل على تعويضات تتوافق مع نتائج التقييم					

قائمة الملاحق

15	أشعر بالرضا على التعويضات التي تقدمها لي المنظمة				
16	أنا راضي على الخدمات الإجتماعية التي أستفيد منها				
17	تعمل منظمتنا على تحيين نظام الحوافز بصفة دورية				
18	تشجع المنظمة السلوكيات الإيجابية التي أقوم بها				
19	أتحصل على حوافز من المنظمة بناءا على نتائج الأداء				
20	أتحصل على حوافز من المنظمة في حالة قيامي بمهام إضافية				
البعد الخامس: تقييم أداء الموارد البشرية					
21	أترقى في عملي بناء على نتائج تقييم الأداء المطبقة في المنظمة				
22	يتم تقييم أدائي بناء على الأداء الرسمي للمهام فقط				
23	يتم إعلامي بجوانب القوة والضعف في أدائي بعد عملية التقييم				
24	تأخذ المعايير المعتمدة في تقييم الأداء المهام الرسمية والغير الرسمية التي أقوم بها بعين الاعتبار.				

المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

يرجى التكرم بوضع علامة (x) أمام الخيار المناسب:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد: سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد (OCB-I)						
25	أساعد زملائي الذين كانوا غائبين عن العمل					
26	أساعد زملائي الذين لديهم أعباء عمل كثيرة					
27	أساعد مسؤولي المباشر حتى وإن لم يطلب مني ذلك.					
28	أخصص وقتا للإستماع إلى إنشغالات (هموم ومشاكل) زملائي في العمل					
29	أبذل قصارى جهدي لمساعدة زملائي الجدد للتأقلم في المنظمة					
30	أظهر اهتماما شخسيا بزملائي في العمل					
31	أشارك المعلومات مع زملائي في العمل					
بعد: سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة (OCB-O)						

قائمة الملاحق

32	أحضر إلى العمل باكرا				
33	أُعلِمُ الإدارة مسبقا في حالة عدم القدرة على الحضور إلى العمل				
34	أتجنب أخذ فترات راحة غير مستحقة في العمل				
35	أتفادى قضاء الكثير من الوقت في المكالمات الهاتفية الشخصية				
36	أتجنب التذمر من الأمور التافهة في العمل				
37	أعمل على حماية ممتلكات المنظمة والمحافظة عليها				
38	ألتزم بالقواعد غير الرسمية الموضوعة للمحافظة على النظام داخل المنظمة				

القسم الثاني: البيانات الشخصية والوظيفية

1_ النوع الإجتماعي:

☐

أنثى

☐

ذكر

2_ العمر:

☐

من 36 إلى 45 سنة

☐

من 26 إلى 35 سنة

☐

أقل من 25 سنة

☐

أكبر من 45 سنة

3_ المستوى التعليمي:

☐

دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)

☐

جامعي (ليسانس، ماستر)

☐

ثانوي أو أقل

4_ التصنيف الوظيفي:

☐

إطار سامي

☐

إطار

☐

عون تحكم

☐

عون تنفيذ

5_ الأقدمية:

☐

أقل من 10 سنة

☐

أقل من 5 سنوات

☐

أقل من سنتين

☐

أكثر من 15 سنة

☐

أقل من 15 سنة

قائمة الملاحق

1_ ممارسات إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة من الأنشطة والسياسات التي تتبناها إدارة

الموارد البشرية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها المتعلقة بالموارد البشري.

1_1 تخطيط الموارد البشرية: عبارة عن التنبؤ بالإحتياجات النوعية والكمية من الموارد البشرية

في الفترة القادمة.

2_1 إستقطاب وإختيار الموارد البشرية: تمثل عملية البحث عن الموارد البشرية المؤهلة وجذبها

إلى المنظمة، لإنتقاء وإختيار أفضلها من حيث الكفاءة والموهبة وفق شروط ومحددات تم وضعها

مسبقا لشغل المناصب الشاغرة.

3_1 تدريب الموارد البشرية: هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيير في الفرد أو الجماعة من

ناحية المعلومات، الخبرات، طرق العمل، معدلات الأداء، السلوك، والإتجاهات مما يسهل عليهم

أداء مهامهم وزيادة الإنتاجية.

4_1 نظام التعويضات والحوافز: تعبر التعويضات عن إجمالي العوائد التي يتحصل عليها المورد

البشري وقد تكون على شكل مكافآت مالية أو معنوية كما يمكن أن تكون مباشرة أو غير مباشرة،

بينما الحوافز عبارة عن عوامل خارجية أو داخلية تساهم في إثارة دوافع المورد البشري وتغيير

سلوكه وإتجاهه نحو شيء ما.

5_1 تقييم الموارد البشرية: هي العملية التي يتم من خلالها إصدار الحكم على أداء المورد

البشري في الفترة الماضية والحاضرة والتنبؤ بالإحتمالات المستقبلية مع الأخذ بعين الإعتبار بيئة

عمله.

2_ المواطنة التنظيمية: عبارة عن مجموعة من السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن المورد

البشري بصورة طوعية وتلقائية وتكون خارجة عن النطاق الرسمي للمهام الوظيفية ولا تخضع لنظام

المكافآت بطريقة مباشرة.

قائمة الملاحق

1_2 سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد (OCB-I): ينطوي هذا السلوك على مساعدة زملاء العمل بشكل طوعي في إدارة المشاكل المتعلقة بالعمل والحد من سوء الفهم والخلافات المحتملة، ويمكن تلخيص هذا السلوك في بعدين أساسيين وهما الإيثار والكماسة وتؤثر بشكل مباشر على الزملاء وبشكل غير مباشر على المنظمة.

2_2 سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة (OCB-O): تعكس هذه السلوكيات الإلتزام، التقاني، الولاء والإنتماء للمنظمة، ويشمل أيضا هذا السلوك الإمتثال للقوانين والسياسات، والإجراءات التي تضعها المنظمة وتؤثر بشكل مباشر على المنظمة.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (2): الإستبانة باللغة الفرنسية

Université : Ali Lounici Blida 2

**Faculté : Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion**

Département : Sciences de Gestion

Spécialité : Gestion des ressources humaines

Bonjour à tous,

Merci de prendre le temps de répondre à ce questionnaire qui vise à évaluer le lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de votre organisation et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Vos réponses seront traitées de manière confidentielle, et les résultats seront utilisés uniquement à des fins de recherche. Veuillez répondre de manière honnête et objective. Le questionnaire devrait prendre environ 15 minutes de votre temps.

Préparé par l'étudiante :

Ferdji lila

Encadré par le professeur:

Berrague Issa

Année universitaire : 2023-2024

- partie 1 du questionnaire :

Etape 1 : les pratiques de la gestion des ressources humaines

Veuillez répondre en plaçant une marque (x) devant l'option appropriée.

N°	Les phrases	Fortement désaccord	Désaccord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord
Dimension 1: La planification des ressources humaines						
1	Notre organisation s'appuie sur la prévision de ses besoins quantitatifs et qualitatifs en ressources humaines					
2	Notre organisation détermine à l'avance les aptitudes et les compétences requises pour atteindre ses objectifs					
3	Notre organisation se distingue par un système d'information facilitant la planification de ses besoins en ressources humaines.					
4	Notre organisation met en œuvre une planification efficace des ressources humaines qui réduit les fuites d'emplois					
Dimension 2: Recrutement et la sélection						
5	J'ai été sélectionné pour le poste suite à un entretien personnel					
6	J'ai été nommé à mon poste selon le principe de neutralité et d'objectivité, en évitant tout favoritisme ou relation personnelle					
7	J'étais satisfait de l'entretien que j'ai eu le jour de mon embauche					
8	Lors du recrutement, notre organisation s'appuie sur des ressources internes telles que les mutations et les promotions					
Dimension 3: le coaching						
9	La formation dispensée par l'organisation répond à mes besoins professionnels.					
10	La formation a contribué à améliorer mon rendement de manière plus efficace					
11	La formation est accessible à tous les membres de l'organisation					
12	J'ai bénéficié des compétences et des connaissances de mes collègues de travail.					
Dimension 4: rémunération et la motivation des ressources humaines						
13	Je suis rémunéré en fonction du travail que je réalise					
14	Je reçois la rémunération que je mérite en fonction des résultats de l'évaluation..					

قائمة الملاحق

15	Je suis pleinement satisfait de la rémunération offerte par l'organisation.					
16	Je suis satisfait des avantages sociaux que je reçois.					
17	Notre organisation travaille périodiquement sur la mise à jour du système de prime.					
18	L'organisation encourage les comportements positifs que je manifeste.					
19	Je reçois des primes qui sont directement liées au rendement..					
20	Je reçois des primes lorsque je fais des tâches supplémentaires.					
Dimension 5 : L'évaluation des ressources humaines						
21	Ma promotion au grade supérieur dans mon travail est liée à l'évaluation de rendement.					
22	L'évaluation de ma performance se fait uniquement sur la base de l'exécution des tâches formelles.					
23	Je suis informé des forces et des faiblesses de ma performance après le processus d'évaluation.					
24	Les critères utilisés dans l'évaluation de la performance prennent en considération à la fois les tâches officielles et informelles que j'effectue					

Etape 2 : les Comportements de citoyenneté organisationnelle

Veuillez répondre en plaçant une marque (x) devant l'option appropriée

N°	Les phrases	Fortement désaccord	Désaccord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord
Comportement de citoyenneté organisationnelle dirigé vers l'individu (OCB-I)						
1	J'aide mes collègues absents du travail					
2	J'offre un coup de main à mes collègues qui souffrent de charges pénibles de travail.					
3	J'aide mon superviseur dans son travail même s'il ne me le demande pas.					
4	Je suis à l'écoute des problèmes et des préoccupations de mes collègues .					
5	Je fais de mon mieux pour aider mes nouveaux collègues à s'adapter à l'organisation.					
6	Je manifeste un intérêt personnel envers mes collègues de travail					
7	Je partage les informations dont je dispose avec mes collègues de travail.					
Comportement de citoyenneté organisationnelle dirigé vers l'organisation (OCB-O)						
8	J'arrive tôt au travail.					

قائمة الملاحق

9	J'informe la direction à l'avance au cas où je ne serai pas en mesure de me rendre au travail.					
10	J'évite de prendre des pauses non méritées au travail					
11	J'évite de passer beaucoup de temps aux conversations téléphoniques personnelles au travail.					
12	J'évite de me plaindre des détails futiles au travail					
13	je m'emploie à protéger et préserver les biens de l'organisation.					
14	Je m'engage à respecter les règles informelles établies pour maintenir l'ordre au sein de l'organisation.					

_ partie 2: du questionnaire

1_Le genre :

Masculin ☐

Féminin ☐

2_ L'âge :

Moins de 25 ans ☐

entre 25ans et 35 ans ☐

entre 35 ans et 45ans ☐

Plus de 45 ans ☐

3_Le niveau :

Secondaire ☐

Universitaire ☐

des études supérieurs ☐

4_ Qualité de poste occupé :

Agent d'exécution ☐

maitrise ☐

cadre ☐

Cadre supérieur ☐

5_ vous êtres à la société depuis :

Moins de 2 ans ☐

Moins de 5 ans ☐

Moins de 10 ans ☐

Moins de15 ans ☐

plus de 15 ans ☐

قائمة الملاحق

الملحق رقم (03): النموذج الأصلي لمقياس Williams و Anderson (1991)

Scale Items	
IRB	1_ Adequately completes assigned duties 2_ Fulfills responsibilities specified in job description. 3_ Performs tasks that are expected of him/her. 4_ Meets formal performance requirements of the job. 5_ Engages in activities that will directly affect his/her performance evaluation. 6_ Neglects aspects of the job he/she is obligated to perform. (R) 7_ Fails to perform essential duties. (R)
OCBI	8_ Helps others who have been absent. 9_ Helps others who have heavy work loads. 10_ Assists supervisor with his/her work (when not asked). 11_ Takes time to listen to co-workers' problems and worries. 12_ Goes out of way to help new employees. 13_ Takes a personal interest in other employees. 14_ Passes along information to co-workers.
OCBO	15_ Attendance at work is above the norm. 16_ Gives advance notice when unable to come to work. 17_ Takes undeserved work breaks. (R). 18_ Great deal of time spent with personal phone conversations. (R) 19_ Complains about insignificant things at work. (R). 20_ Conserves and protects organizational property. 21_ Adheres to informal rules devised to maintain order.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (03): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للإستبانة

الرقم	الإسم الكامل للمحكم	الرتبة	الجامعة
1	عدمان مريزق	أستاذ تعليم عالي	المدرسة العليا للتجارة القليعة
2	سي أحمد نذير	أستاذ تعليم عالي	جامعة علي لونيبي البلدية _2_
3	مراكشي محمد لمين	أستاذ تعليم عالي	جامعة علي لونيبي البلدية _2_
4	عيسى نجيم	أستاذ تعليم عالي	جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل
5	عبدلي إدريس	أستاذ محاضر _أ_	علي لونيبي البلدية _2_

قائمة الملاحق

الملحق رقم (4): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج Spss

1_ نتائج إختبار ألفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	38
Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,838	4
Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,776	4
Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,740	4
Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,917	8

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,767	4
Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,861	14
Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,809	7
Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,869	7

2_ نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
ممارسات إدارة الموارد البشرية	,043	180	,200 [*]	,993	180	,491
a. Correction de signification de Lilliefors						

قائمة الملاحق

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
سلوكيات المواطنة التنظيمية	,037	180	,200 [*]	,989	180	,177
a. Correction de signification de Lilliefors						

3_ نتائج إختبار بيرسون

Corrélations			
		محور ممارسات إدارة الموارد البشرية	الدرجة الكلية للإستثمار
محور ممارسات إدارة الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1	,937**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	180	180
الدرجة الكلية للإستثمار	Corrélation de Pearson	,937**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	180	180

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		محور المواطنة التنظيمية	الدرجة الكلية للإستثمار
محور المواطنة التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,740**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	180	180
الدرجة الكلية للإستثمار	Corrélation de Pearson	,740**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	180	180

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

4_ تكرارات المتغيرات الشخصية

النوع الإجتماعي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	174	96,7	96,7	96,7
	أنثى	6	3,3	3,3	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	20	11,1	11,1	11,1
	من 25 إلى 35	65	36,1	36,1	47,2
	من 36 إلى 45	69	38,3	38,3	85,6
	أكبر من 45	26	14,4	14,4	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	129	71,7	71,7	71,7
	جامعي (ليسانس، ماستر)	42	23,3	23,3	95,0
	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	9	5,0	5,0	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

التصنيف الوظيفي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون تنفيذ	97	53,9	53,9	53,9
	عون تحكم	57	31,7	31,7	85,6
	إطار	21	11,7	11,7	97,2
	إطار سامي	5	2,8	2,8	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

الأقدمية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من سنتين	39	21,7	21,7	21,7
	أقل من 5 سنوات	42	23,3	23,3	45,0
	أقل من 10 سنوات	37	20,6	20,6	65,6
	أقل من 15 سنة	30	16,7	16,7	82,2
	أكثر من 15 سنة	32	17,8	17,8	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

5_ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

Statistiques					
		تعمد منظمتنا على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا	تعمل منظمتنا على التحديد المسبق للمهارات والكفاءات المطلوبة لتحقيق أهدافها	تمتاز منظمتنا بإملاكها لنظام معلومات يسهل عليها عملية تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية	تطبق منظمتنا التخطيط الفعال للموارد البشرية الذي يقلل من التسرب الوظيفي
N	Valide	180	180	180	180
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,57	3,74	3,74	3,69
Ecart type		,975	,860	,860	,923

Statistiques					
		تم تعييني في وظيفتي وفق مبدأ الحياد والموضوعية (بعيدا عن المحسوبية والعلاقات الشخصية.)	كنت راضي على مقابلة العمل التي أجريتها يوم توظيفي	تعتمد منظمتنا عند الإستقطاب على المصادر الداخلية (نقل وترقية...)	تم إختباري للوظيفة بناء على المقابلة الشخصية
N	Valide	180	180	180	180
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,05	4,09	4,08	3,89
Ecart type		,899	,970	,942	,881

قائمة الملاحق

Statistiques					
		تتوافق إحتياجاتي التدريبية مع التدريب المقدم لي من طرف المنظمة	يساهم التدريب في تحسين أدائي بشكل أفضل	إستفادنا جميعا من التدريب المتاح من طرف المنظمة	إستفدت من مهارات ومعارف زملائي في العمل
N	Valide	180	180	180	180
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,76	3,99	3,54	4,09
Ecart type		,955	,755	,988	,895

Statistiques									
		أتحصل على تعويضات تتوافق مع العمل الذي أقوم به	أتحصل على تعويضات تتوافق مع نتائج التقييم	أشعر بالرضا على التعويضات التي تقدمها لي المنظمة	أنا راضي على الخدمات الاجتماعية التي أستفيد منها	تعمل منظمتنا على تحيين نظام الحوافز بصفة دورية	تشجع المنظمة السلوكيات الإيجابية التي أقوم بها	أتحصل على حوافز من المنظمة بناء على نتائج الأداء	أتحصل على حوافز من المنظمة في حالة قيامي بمهام إضافية
N	Valide	180	180	180	180	180	180	180	180
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,65	3,60	3,59	3,38	3,53	3,43	3,58	3,82
Ecart type		1,054	1,136	1,082	1,015	,977	1,062	,968	,875

Statistiques					
		أترقى في عملي بناء على نتائج تقييم الأداء المطبقة في المنظمة	يتم تقييم أدائي بناء على الأداء الرسمي للمهام فقط	يتم إعلامي بجوانب القوة والضعف في أدائي بعد عملية التقييم	تأخذ المعايير المعتمدة في تقييم الأداء المهام الرسمية والغير الرسمية التي أقوم بها بعين الإعتبار.
N	Valide	180	180	180	180
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,65	3,32	3,61	3,61
Ecart type		,868	1,012	,912	,960

Statistiques							
		أشارك المعلومات مع زملائي في العمل	أظهر إهتماما شخصيا بزملائي في العمل	أبذل قصاري جهدي لمساعدة زملائي الجدد للتأقلم في المنظمة	أخصص وقتا للإستماع إلى إنشغالاتهموم ومشاكلهم زملائي في العمل	أساعد مسؤولي المياشر حتى وإن لم يطلب مني ذلك	أساعد زملائي الذين لديهم أعباء عمل كثيرة
N	Valide	180	180	180	180	180	180
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,06	3,99	3,68	3,73	4,04	3,82
Ecart type		,870	,942	1,166	1,093	,821	1,005

قائمة الملاحق

Statistiques								
		أحضر إلى العمل باكرا	أغلب الإدارة مسبقا في حالة عدم القدرة على الحضور إلى العمل	أتجنب أخذ فترات راحة غير مستحقة في العمل	أتفادى قضاء الكثير من الوقت في المكالمات الهاتفية الشخصية	أتجنب التذمر من الأمور التافهة في العمل	أعمل على حماية ممتلكات المنظمة والمحافظة عليها	ألتزم بالقواعد غير الرسمية الموضوعية للمحافظة على النظام داخل المنظمة
N	Valide	180	180	180	180	180	180	180
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,29	4,39	4,22	4,27	4,18	4,41	4,25
Ecart type		,758	,780	,823	,894	,987	,614	,776

Statistiques							
		بعد تخطيط الموارد البشرية	بعد إستقطاب وإختيار الموارد البشرية	بعد تدريب الموارد البشرية	بعد نظام التعويضات و التحفيز	بعد تقييم أداء الموارد البشرية	محور ممارسات إدارة الموارد البشرية
N	Valide	180	180	180	180	180	180
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,69	4,03	3,85	3,57	3,55	3,71
Ecart type		,743	,714	,676	,815	,721	,599

Statistiques				
		بعد المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد	بعد المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة	محور المواطنة التنظيمية
N	Valide	180	180	180
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,91	4,29	4,10
Ecart type		,665	,608	,535

6_ نتائج إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد المتغير المستقل ممارسات

إدارة الموارد البشرية بالمنظمتين محل الدراسة

Coefficients ^a			
Modèle		Statistiques de colinéarité	
		Tolérance	VIF
1	بعد تخطيط الموارد البشرية	,526	1,900
	بعد إستقطاب وإختيار الموارد البشرية	,594	1,685
	بعد تدريب الموارد البشرية	,539	1,856
	بعد نظام التعويضات و التحفيز	,474	2,109
	بعد تقييم أداء الموارد البشرية	,604	1,657
a. Variable dépendante : محور المواطنة التنظيمية			

قائمة الملاحق

7_ نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الأثر بين بعد تخطيط

الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

Récapitulatif des modèles ^b									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,386 ^a	,149	,145	,495	,149	31,259	1	178	,000
a. بعد تخطيط الموارد البشرية. Prédicteurs : (Constante),									
b. محور المواطنة التنظيمية. Variable dépendante :									

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,655	1	7,655	31,259	,000 ^b
	de Student	43,589	178	,245		
	Total	51,244	179			
a. Variable dépendante : محور المواطنة التنظيمية						
b. بعد تخطيط الموارد البشرية. Prédicteurs : (Constante),						

Coefficients ^a										
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
1	(Constante)	3,072	,187		16,408	,000	2,702	3,441		
	بعد تخطيط الموارد البشرية	,278	,050	,386	5,591	,000	,180	,376	1,000	1,000
a. Variable dépendante : محور المواطنة التنظيمية										

8_ نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الأثر بين بعد إستقطاب

وإختيار الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

Récapitulatif des modèles ^b									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F

قائمة الملاحق

1	,555 ^a	,308	,304	,446	,308	79,136	1	178	,000
a. Prédicteurs : (Constante), بعد إستقطاب وإختيار الموارد البشرية									
b. Variable dépendante : محور المواطنة التنظيمية									

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15,771	1	15,771	79,136	,000 ^b
	de Student	35,473	178	,199		
	Total	51,244	179			
a. Variable dépendante : محور المواطنة التنظيمية						
b. Prédicteurs : (Constante), بعد إستقطاب وإختيار الموارد البشرية						

Coefficients ^a										
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
1	(Constante)	2,424	,191		12,690	,000	2,047	2,801		
	وإختيار إستقطاب بعد البشرية الموارد	,415	,047	,555	8,896	,000	,323	,508	1,000	1,000
a. Variable dépendante : محور المواطنة التنظيمية										

9_ نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الأثر بين بعد تدريب

الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

Récapitulatif des modèles ^b									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				Sig. Variation de F
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,330 ^a	,109	,104	,507	,109	21,730	1	178	,000
a. Prédicteurs : (Constante), بعد تدريب الموارد البشرية									
b. Variable dépendante : محور المواطنة التنظيمية									

قائمة الملاحق

Coefficients ^a										
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
1	(Constante)	3,094	,219		14,160	,000	2,663	3,526		
	بعد تدريب الموارد البشرية	,261	,056	,330	4,662	,000	,150	,371	1,000	1,000
a. Variable dépendante : محور المواطنة التنظيمية										

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,575	1	5,575	21,730	,000 ^b
	de Student	45,669	178	,257		
	Total	51,244	179			
a. Variable dépendante : محور المواطنة التنظيمية						
b. Prédictors : (Constante), بعد تدريب الموارد البشرية						

10_ نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الأثر بين بعد نظام

التعويضات والحوافز وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمين محل الدراسة

Récapitulatif des modèles ^b									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,270 ^a	,073	,068	,517	,073	13,980	1	178	,000
a. Prédictors : (Constante), بعد نظام التعويضات و التحفيز									
b. Variable dépendante : محور المواطنة التنظيمية									

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,732	1	3,732	13,980	,000 ^b
	de Student	47,512	178	,267		
	Total	51,244	179			
a. Variable dépendante : محور المواطنة التنظيمية						
b. Prédictors : (Constante), بعد نظام التعويضات و التحفيز						

قائمة الملاحق

Coefficients ^a										
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
1	(Constante)	3,465	,174		19,952	,000	3,122	3,807		
	بعد نظام التعويضات و التحفيز	,177	,047	,270	3,739	,000	,084	,271	1,000	1,000
a. Variable dépendante : محور المواطنة التنظيمية										

11_ نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الأثر بين بعد تقييم

أداء الموارد البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

Récapitulatif des modèles ^b									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,410 ^a	,168	,164	,489	,168	36,008	1	178	,000
a. Prédicteurs : (Constante), بعد تقييم أداء الموارد البشرية									
b. Variable dépendante : محور المواطنة التنظيمية									

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,622	1	8,622	36,008	,000 ^b
	de Student	42,622	178	,239		
	Total	51,244	179			
a. Variable dépendante : محور المواطنة التنظيمية						
b. Prédicteurs : (Constante), بعد تقييم أداء الموارد البشرية						

Coefficients ^a										
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
1	(Constante)	3,017	,184		16,428	,000	2,655	3,380		
	بعد تقييم أداء الموارد البشرية	,305	,051	,410	6,001	,000	,204	,405	1,000	1,000
a. Variable dépendante : محور المواطنة التنظيمية										

قائمة الملاحق

12_ نتائج تحليل التباين للإنحدار المتعدد لإختبار الأثر بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد

البشرية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة

Récapitulatif des modèles ^b									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,591 ^a	,349	,330	,438	,349	18,640	5	174	,000
a. Prédicteurs : (Constante), تخطيط الموارد البشرية , بعد نظام التعويضات و التحفيز بعد تقييم أداء الموارد البشرية , بعد إستقطاب وإختيار الموارد البشرية , بعد تدريب الموارد البشرية , بعد									
b. Variable dépendante : محور المواطنة التنظيمية									

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	17,874	5	3,575	18,640	,000 ^b
	de Student	33,370	174	,192		
	Total	51,244	179			
a. Variable dépendante : محور المواطنة التنظيمية						
b. Prédicteurs : (Constante), بعد تقييم أداء الموارد البشرية , بعد إستقطاب وإختيار الموارد البشرية , بعد تدريب الموارد البشرية , بعد تخطيط الموارد البشرية , بعد نظام التعويضات و التحفيز						

13_ نتائج إختبار (T) للعينات المستقلة لإختبار الفروق في متوسطات آراء الموارد البشرية

تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير النوع الإجتماعي

Statistiques de groupe					
	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
محور المواطنة التنظيمية	ذكر	174	4,11	,520	,039
	أنثى	6	3,88	,913	,373

14_ نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في آراء الموارد البشرية تجاه

سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير العمر

ANOVA					
محور المواطنة التنظيمية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2,859	3	,953	3,467	,017

قائمة الملاحق

Intragroupes	48,385	176	,275		
Total	51,244	179			

Comparaisons multiples :						
Variable dépendante: محور المواطنة التنظيمية						
LSD						
العمر (I)	العمر (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
أقل من 25 سنة	من 25 إلى 35	,304*	,134	,025	,04	,57
	من 36 إلى 45	,062	,133	,643	-,20	,32
	أكبر من 45	,032	,156	,836	-,28	,34
من 25 إلى 35	أقل من 25 سنة	-,304*	,134	,025	-,57	-,04
	من 36 إلى 45	-,242*	,091	,008	-,42	-,06
	أكبر من 45	-,271*	,122	,027	-,51	-,03
من 36 إلى 45	أقل من 25 سنة	-,062	,133	,643	-,32	,20
	من 25 إلى 35	,242*	,091	,008	,06	,42
	أكبر من 45	-,029	,121	,808	-,27	,21
أكبر من 45	من 25 إلى 35	-,032	,156	,836	-,34	,28
	من 36 إلى 45	,271*	,122	,027	,03	,51
	من 45 إلى 36	,029	,121	,808	-,21	,27

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

15_ نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في آراء الموارد البشرية تجاه

سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي

ANOVA					
محور المواطنة التنظيمية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,066	2	,033	,114	,892
Intragroupes	51,178	177	,289		
Total	51,244	179			

16 _ نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في آراء الموارد البشرية تجاه

سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي

ANOVA					
محور المواطنة التنظيمية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,378	3	,459	1,622	,186
Intragroupes	49,866	176	,283		
Total	51,244	179			

قائمة الملاحق

ANOVA					
محور المواطنة التنظيمية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,378	3	,459	1,622	,186
Intragroupes	49,866	176	,283		
Total	51,244	179			

17_ نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في آراء الموارد البشرية تجاه

سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية

ANOVA					
محور المواطنة التنظيمية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,976	4	,244	,850	,496
Intragroupes	50,268	175	,287		
Total	51,244	179			