جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

سلوك المواطنة التنظيمية و دوره في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة مديرية الكهرباء و الغاز لولاية المدية

خلال الموسم 2024/2023

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير _تخصص إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

سايب إيمان

سعدي إنصاف

تحت إشراف :

أ.د. بولصنام محمد

أعضاء لجنة المناقشة

	جامعة المدية	رئيسا
أ.د. بولصنام محمد	جامعة المدية	مقررا
	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2023-202

تشكرات

الحمد لله ابتداء و انتهاء

قال الله تعالى

"فتبسم ضاحكا من قولها و قال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

سورة النمل الآية 19

أتقدم بواسع الشكر و عظيم الامتنان للأستاذ الفاضل

الدكتور: بولصنام محمد

نظير إشرافه على هذه الدراسة الأكاديمية

كما لا يفوتني أن أتوجه إلى أساتذتي الكرام بأسمى عبارات

الود و العرفان على ما قدموه لنا خلال مسارنا الدراسي

و إلى الذين مدوا لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد

شاكرين لهم جهدهم

الإهداء:

الشكر لله كله أن وفقني لهذه اللحظة والحمد لله حبا وشكرا و امتنان على البدء والختام

(وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين)

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفا بالتسهيلات ، لكني فعلتها ، فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضله وكرمه

أهدي هذا النجاح لنفسي الطموحة أولا ثم إلى كل من سعى معي لإتمام مسيرتي الجامعية دمتم لي سندا لا عمر له

أولا .. إلى العزيز الذي حملت اسمه فخرا ، رجل علمني أن الحياة بأجمل شكل وبذل كل ما بوسعه ولم يبخل ، وبكل اعتزاز أنا لهذا الرجل ابنته ، إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى سند قلبي وضلعي الثابت ، والى الذي كنت أهون مسيرة الطريق بكلماته تلك التي قال لي فيها : " كملي في التخصص لي تحبيه وراني معاك " إلى من بذل الغالي والنفيس واستمديت منه قوتي واعتزازي بذاتي

أبي العزيز

ثانيا.. إلى من علمتني الأخلاق قبل الحروف ، إلى الجسر الصاعد بي إلى الجنة ، ملاكي الطاهر ، إلى التي ظلت دعواتها لا تضم اسمي دائما ،إلى اليد الخفية التي أزالت عن طريقي الأشواك ، ومن تحملت كل لحظة ألم مررت بها ، معلمتي الأولى ، دكتورتي الأولى

أمي ومحبوبتي وملهمتي

ثالثا.. إلى المرحوم جدي الغالي ، إلى الذي مات في الدنيا ولم يمت في قلبي ، إلى الذي رحل ولم أضمه ضمة الوداع الأخير، إلى الذي يرتعش قلبي لذكره ، إلى الذي بقيت كلماته تتردد في مسامعي : " إن شاء الله نشوفك في أعلى المراتب " ها قد وصلت يا فقيدي ،كم تمنيت عناقك بشدة لأشعر بالدفء الذي يتوسد أضلاعك يوم تخرجي ، فاللهم ارحم فقيدي بقدر كل دمعة نزلت حزنا عليه

رابعا.. إلى من رزقت بهم سندا إلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين إخوتي " شمس الدين ، هاجر ، إسراء وبرعم العائلة رهف

إلى أصحاب الفضل العظيم صديقات الرحلة والنجاح إلى من وقفوا بجانبي كلما أوشكت أن أتعثر إلى من يبهجهم نجاحي " صديقاتي "

وأخيرا نلتها وعانقت اليوم مجدا عظيما ، كانت دروبا قاسية ، وطرقا خسرت بها الكثير لكنني

" وصلت "

إنصاف سعدي

إهداء

الحمد لله حبا و شكرا و امتنانا، ما كنت أفعل هذا لولا فضل الله ..فالحمد لله على البدء و على الختام

أهدي هذا النجاح إلى نفسي الطموحة لقد ظنيت أنني لا أستطيع و لكن ...

(من قال أنا لها نالها.. و إن أبت رغما عنها أتيت بها)

إليك جدتي أتمنى لو كنتي معي لتشاركيني فرحتي ها أنا اليوم و بفضل دعائك لي بالتوفيق و النجاح عاهدتك بهذا النجاح ها أنا اليوم أتممت وعدي و أهديته إليك(رحم الله روحك و جزاك عني خير الجزاء)

إلى أبي الحاضر فقلبي دائما فثمرتك يا أبي نجحت و انتصرت حتى على ذاتيها لم تثنيها الحياة ولا الأشخاص. إلى أبي الذي فكل المرات التي قابلتني الدنيا بمواقفها الموحشة وجها لوجه كنت أختبئ في ظهر أبي و أطل عليها بكل قوتي "أنا مع أبي " و عندما كان يحاربني اليأس كنت أحاربه بأبي.. و في كل المرات التي حالفني بها النجاح كنت أتحاشى الدنيا و أهلها و أرى انعكاس فرحتي بعين أبي.. و صداقتي الأولية و الازلية كانت مع أبي. إلى صاحب القلب الكبير إلى فخري و سندي في هذه الحياة بعد الله سبحانه و تعالى...إليك (أبي الحبيب)

إلى أحن قلب لمن كانت خطاي كفيفة دون نور كفيها إلى نعمتي و جنة قلبي (أمي الحبيبة)

مهما قلت من كلمات لا تسع ولا تكفيني لشكركم على مجهوداتكم و وقفتكم معي مساندتكم لي شكرا لكم هذا النجاح ليس نجاحي فقط بل نجاحكم أيضا أختي و زوجها

إلى آخر عنقود بالبيت، الصغيرة أختي فريال صاحبة المقام الأقرب لقلبي.

إلى من كانوا السند و العضد و الساعد إخوتي

إلى أول من انتظر هذه اللحظات ليفتخر بي إلى سندي و شريكي بالحياة إلى من رسم لي المستقبل بخطوط من الحب و الثقة احلوت الحياة بقربك و ابتسمت لي الأيام يا أجمل انسان و اجمل عطايا الرب (خطيبي الغالي)

إلى صديقة الواحد و العشرين ربيعا، الصديقة المختلفة الناس ناس إنما أنت الكتف إنصاف

إلى زوجة أخي التي ساندتني ولو بكلمات تريح عني تعب المسيرة

إلى براعم العائلة عبد المؤمن ، عبد الرحمان ، خولة ، رهف ، ياسمين ، اسراء .

دون أن أنسى كل من ساندني أو سأل عني ولو بسؤال بسيط بارك الله فيكم و جعل أيامكم كلها أفراح

إيمان سايب

المستخلص

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في مديرية الكهرباء و الغاز لولاية المدية ، و تقديم الاقتراحات التي بدورها تساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية الكهرباء و الغاز بولاية المدية ، و من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع الدراسة و استخدام الاستبانة لاستطلاع أراء من المجتمع الذي بلغ 795 عاملا، بحيث وزعنا 30 استبانة و كانت صالحة للتحليل، و بواسطة برنامج SPSS الإحصائي تم تحليل البيانات المحصل عليها، و قد توصلنا في نهاية الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية الكهرباء و الغاز تعتمد على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بصورة فردية و كلية، كما أن هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية الكهرباء و الغاز تعتمد على أبعاد أداء العاملين بصورة فردية و كلية .

❖ **الكلمات المفتاحية:** المواطنة التنظيمية، أداء العاملين، مديرية الكهرباء و الغاز لولاية المدية.

Abstract

This study aims to determine the role of organizational citizenship behavior in improving employee performance at the directorate of electricity and gas in the Wilaya of Médéa and to provide suggestions that contribute to enhancing organizational citizenship behavior at the directorate of electricity and gas in the Wilaya of Médéa. To Achive the objectives of the study, a descriptive analytical method was used for the study population, and a questionnaire was employed to survey opinions from a population of 795 workers. We distributed 30 questionnaires that were valid for analysis, and using the SPSS statistical program, the obtained data were analyzed. The study concluded with a set of findings, the most important of whichare: There is agreement among the study sample that the Directorate of electricity and gas relies on the dimension of organizational citizenship behavior both individually and collectively. There is also agreement among the study sample that the Directorate of electricity and gas relies on the dimensions of employee performance both individually and collectively.

Keywords: organizational citizenship,employee performance, Directorate of Electricity and Gas of the Wilaya of Médéa.

❖ فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
الإهداء	--
المستخلص	--
فهرس المحتويات	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
قائمة الملاحق	
مقدمة عامة	أ- ن
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية	
تمهيد	**2**
المبحث الأول : مدخل إلى سلوك المواطنة التنظيمية	**3**
المطلب الأول : نشأة و تطور سلوك المواطنة التنظيمية	**3**
المطلب الثاني : مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية	**4**
المطلب الثالث : خصائص و أهمية سلوك المواطنة التنظيمية	**6**
المبحث الثاني : الأسس النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية	**10**
المطلب الأول : أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	**10**
المطلب الثاني : مؤشرات سلوك المواطنة التنظيمية	**17**
المطلب الثالث : نظريات سلوك المواطنة التنظيمية	**23**
المبحث الثالث : أنماط ، عوامل و معوقات سلوك المواطنة التنظيمية	**27**
المطلب الأول : أنماط سلوك المواطنة التنظيمية	**27**
المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية	**28**
المطلب الثالث : معوقات سلوك المواطنة التنظيمية	**31**
خلاصة الفصل	**34**
الفصل الثاني : التأصيل النظري لأداء العاملين	
تمهيد	**33**
المبحث الأول : مدخل إلى أداء العاملين	**34**
المطلب الأول : مفهوم إلى أداء العاملين	**34**

المطلب الثاني : أهمية و أهداف أداء العاملين	35
المطلب الثالث : عناصر و محددات الأداء	37
المبحث الثاني : العوامل المؤثرة في أداء العاملين و أنواع الأداء و أبعاده	40
المطلب الأول : العوامل المؤثرة في أداء العاملين	40
المطلب الثاني : أنواع أداء العاملين	49
المطلب الثالث : أبعاد أداء العاملين	52
المبحث الثالث : إدارة أداء العاملين و تحسينه و تقييمه	53
المطلب الأول : إدارة أداء العاملين	53
المطلب الثاني : تحسين و تقيم أداء العاملين	60
خلاصة الفصل	66
الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مديرية الكهرباء و الغاز لولاية المدية	
تمهيد	68
المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز	69
المطلب الأول: : لمحة عامة عن مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية المدية	69
المطلب الثاني: مهام مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية المدية	70
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية المدية	71
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	76
المطلب الأول: منهج و مجتمع و عينة الدراسة	76
المطلب الثاني :أدوات الدراسة	77
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	79
المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان	80
المطلب الأول: الاختبارات القبلية	80
المطلب الثاني: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة	88
المطلب الثالث: مناقشة نتائج الإستبيان	91
المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة الميدانية	100
خلاصة الفصل	107
الخاتمة	109
المراجع	115
الملاحق	124

2)- قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	يوضح أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	**16**
2-1	نموذج يوضح محددات سلوك المواطنة التنظيمية	**23**
1-2	تأثير بعض عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين	**43**
2-2	تأثير بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين	**44**
3-2	تأثير الروحانية في مكان العمل، والتدين على أداء العمل	**46**
4-2	تأثير بعض الممارسات على أداء العاملين	**48**
5-2	تأثير بعض الممارسات على أداء العاملين	
6-2	العناصر المحددة لكفاءة نظام إدارة الأداء	**57**
1-3	الهيكل التنظيمي لمديرية الكهرباء و الغاز لولاية المدية	70
2-3	توزيع أفراد العينة حسب السن	88
3-3	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	89
4-3	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	91

3)-قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-3	البطاقة التقنية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية المدية لسنة 2019 .	70
2-3	درجات مقياس ليكرت	78
3-3	معالجة مقياس ليكرت الخماسي	79
4-3	معامل الفا-كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	80
5-3	معامل الارتباط بين البعد الأول للمواطنة التنظيمية و العبارات التابعة لها	81
6-3	معامل الارتباط بين البعد الثاني للمواطنة التنظيمية و العبارات التابعة لها	82
7-3	معامل الارتباط بين البعد الثالث للمواطنة التنظيمية و العبارات التابعة لها	82
8-3	معامل الارتباط بين البعد الرابع للمواطنة التنظيمية و العبارات التابعة لها	82
9-3	معامل الارتباط بين البعد الخامس للمواطنة التنظيمية و العبارات التابعة لها	84
10-3	معامل الارتباط لأداء العاملين و العبارات التابعة له	85
11-3	معاملات الارتباط بيرسون بين كل متغير من متغيرات الدراسة و الدرجة الكلية للاستبيان	86
12-3	إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (كلومونجوف-سيميرنوف)	87
13-3	توزيع أفراد العينة حسب السن	88
14-3	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	89
15-3	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	90

16-3	تحليل عبارات البعد الأول (الإيثار)	92
17-3	تحليل عبارات البعد الثاني (الكياسة)	93
18-3	تحليل عبارات البعد الثالث (السلوك الحضاري)	94
19-3	تحليل عبارات البعد الرابع (وعي الضمير)	96
20-3	تحليل عبارات البعد الخامس (الروح الرياضية)	97
21-3	تحليل عبارات المحور الثاني أداء العاملين	98
22-3	صلاحية النموذج	100
23-3	اختبار الفرضية الرئيسية	102
24-3	نتائج الانحدار المتعدد للإيثار على أداء العاملين	103
25-3	نتائج الانحدار المتعدد للكياسة على أداء العاملين	104
26-3	نتائج الانحدار المتعدد للسلوك الحضاري على أداء العاملين	104
27-3	نتائج الانحدار المتعدد لوعي الضمير على أداء العاملين	105
28-3	نتائج الانحدار المتعدد للروح الرياضية على أداء العاملين	106

4)- قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
01	استبيان لدراسة سلوك المواطنة التنظيمية لمديرية الكهرباء والغاز بولاية المدية
02	مخرجات برنامج SPSS

المقدمة

المقدمة

خلال العقد الماضي زاد الاهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ، و هو سلوك غير محدد و لا يرتبط رسميا بنظم الحوافز و تقيم الأداء في المنظمات، وهو سلوك هام لكل المنظمات حيث أن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوك الرسمي تعتبر نظم هشة سهلة الكسر، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءا من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة و التي تتطلب التصرف الابتكاري من قبل الأفراد.

وتؤدي سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال التفاعل بين العاملين في المنظمة والعميل الخارجي إلى تقديم خدمات أكثر فاعلية للعملاء، وفقا للمعايير التنظيمية، كما أنها تقوي إحساس العميل بجودة الخدمة المقدمة، وتحقيق رضا العميل من خلال إنجاز العمل المطلوب بأسرع وقت، و أعلى جودة ، ويتطلب ذلك الخروج عن الدور الرسمي يتجاوز بعض الإجراءات التي لا تؤثر بشكل إيجابي على تحقيق رضا الزبون.

وإذا كان سلوك المواطنة التنظيمية في غاية الأهمية للمنظمات المختلفة، فإن شركة توزيع الكهرباء والغاز مهما كانت طبيعتها بحاجة ماسة إلى الاهتمام بهذا السلوك و العمل على تنميته وتعزيزه وجعله واقعا ملموسا، وهذا يتوقف بدوره على قدرة هذه المنظمة على توفير مناخ عمل مناسب يعمل على بناء وتعميق الثقة بين الأفراد و أنفسهم من جهة و بينهم وبين مشرفيهم و الإدارة العليا للمؤسسة من جهة أخرى ، فالعامل الجزائري عندما يثق في مؤسسة قد يبادلها الشعور بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مساعدة زملائه في العمل وأداء أعمال إضافية دون تذمر أو شكوى ، وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية دون توقع الحصول على تعويض أو حوافز رسمية مباشرة ، وهو ما يساهم في سد

النقص في الموارد المالية للمؤسسة والحفاظ على ممتلكاتها في ظل الأوضاع المالية الصعبة، التي تعيشها جل المنظمات.

الإشكالية الرئيسية

من خلال ما سبق فإن الإشكالية التي سنعالجها في هذه الدراسة تتمحور حول بحث العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية و دوره في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز انطلاقا من التساؤل الرئيسي التالي :

كيف يمكن لسلوك المواطنة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية ؟

الأسئلة الفرعية

من أجل فهم أعمق للإشكالية الرئيسة و محاولة الإجابة عليها تم طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية يمكن صياغتها على النحو التالي:

1 _ كيف يمكن لبعد الإيثار كجزء من سلوك المواطنة التنظيمية تحسين أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية ؟

2- كيف يمكن لبعد الكياسة كجزء من سلوك المواطنة التنظيمية تحسين أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية ؟

3- كيف يمكن لبعد السلوك الحضاري كجزء من سلوك المواطنة التنظيمية تحسين أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية ؟

4- كيف يمكن لبعد وعي الضمير كجزء من سلوك المواطنة التنظيمية تحسين أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية ؟

5_ كيف يمكن لبعد الروح الرياضية كجزء من سلوك المواطنة التنظيمية تحسين أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية ؟

فرضيات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية

الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها على أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز محل الدراسة .

الفرضية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مرتفع للإيثار من وجهة نظر العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية .

الفرضية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مرتفع للكياسة لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية .

الفرضية الثالثة : يوجدأثر ذو دلالة إحصائية مرتفع للسلوك الحضاري لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية.

الفرضية الرابعة : يوجدأثر ذو دلالة إحصائية مرتفع لوعي الضمير لدى العاملين في توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية .

الفرضية الخامسة :. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مرتفع للروح الرياضية لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية .

أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى دراسة و تحليل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز، و يتضمن ذلك تحقيق الأهداف الآتية :

_ التعرف التحليلي الميداني لواقع إدراك أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ، طبقا لآراء عينة الدراسة ، و دعم النتائج الواردة بالتفسيرات المناسبة .

_ الخروج بعدد من النتائج و التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة سواء للباحثين المهتمين بموضوع هذا البحث أو للممارسين من المديرين و المسؤولين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية .

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها مما يلي :

_ إن الموضوع يعتبر من الموضوعات الجديدة نسبيا بالنسبة لواقعنا ، و تزداد أهميته كونه يتناول موضوع هام في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية للأفراد و المجتمعات ، و التي تعتبر من الأبعاد المهملة في العديد من المنظمات و لا تحظى بالأهمية و الاهتمام اللازمين .

_ معرفة القدرة التنبئية للأبعاد التنظيمية محل البحث في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية

_ تكوين تصور واضح لمستوى أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية محل البحث في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية.

_ في ضوء ما تسفر عنه الدراسة من نتائج يمكن معرفة العناصر التنظيمية ذات العلاقة بسلوك المواطنة التنظيمية و بالتالي العمل على توفير هذه العناصر في بيئة العمل مما يساعد على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية _ إحاطة المدراء و صانعي القرارات بمديرية سونلغاز بالمدية لمعرفة أهم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التي تساهم في تشكيل سلوكيات المواطنة التنظيمية .

حدود الدراسة

بهدف التحكم في الموضوع و معالجة المشكلة محل الدراسة ، تم وضع حدود و أبعاد الدراسة و المتمثلة أساسا فيما يلي :

الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة بشكل أساسي على دراسة و تحليل أهم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية .

الحدود المكانية :بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية المدية .

الحدود الزمانية : الفترة الزمنية المستغرقة لإنجاز هذه الدراسة 15-02-2024، 01-06-2024 .

الحدود البشرية : العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية .

أسباب اختيار موضوع البحث

إن اختيار دراسة أي موضوع يكون نتيجة أسباب و دوافع ، و من بين هذه الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع هي كما يلي :

_ محاولة تسليط الضوء موضوع سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعد من أهم الإشكاليات المطروحة .

_ الرغبة الذاتية و الميل الشخصي لمعالجة و دراسة مواضيع سلوك المواطنة التنظيمية .

_ يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أهم مواضيع إدارة الأعمال في تخصصي .

_ اقتناعا بأن المورد البشري من أهم الموارد الاستراتيجية ، نظرا لكونه يحدد فرص المنظمة في البقاء و النجاح و التقدم و كذا مساهمته في تحقيق التميز .

صعوبات الدراسة

تتجلى صعوبات الدراسة في النقاط الآتية :

_ صعوبة الوصول إلى جميع أفراد العينة .

_ قلة المراجع بالغة العربية التي تناولت متغيرات الدراسة .

_ صعوبة ترجمة بعض المصطلحات من اللغة الانجليزية إلى العربية .

_ صعوبة القياس الكمي لمتغيرات الدراسة .

منهج و أدوات الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث و تحليل أبعاد و اختبار الفرضيات ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يهتم بوصف ،لا يتوقف المنهج الوصفي عند ذلك بل يتعداه إلى تحليل الظاهرة و كشف العلاقة الموجودة بين أبعاده ، و تم الاعتماد على مدخلين أساسين من مداخيل المنهج الوصفي و هما المدخل الوثائقي و هذا بالرجوع إلى مجموعة من المراجع و المتمثلة أساسا في الكتب ، المقالات العلمية ، الرسائل الجامعية بالإضافة إلى مدخل المسح بالعينة ، و الذي يشمل جزء من المجتمع الإحصائي المشمول بالدراسة .

_ أما فيما يخص أدوات الدراسة و مصادر البيانات فتمثل في :

المسح المكتبي و الالكتروني خاصة : و الغرض منه الوقوف على ما تتناوله المراجع الأكاديمية و كذا الملتقيات و المقالات ، بالإضافة إلى مواقع الإنترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

الدراسات السابقة

من بين الدراسات التي أجريت في هذا الموضوع :

1_ دراسة هبة قدندل بعنوان : دور القيادة الإدارية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أسلوب الإدارة بالتقييم : دراسة حالة قطاع التعليم العالي بالجزائر ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، جامعة الجزائر3 ، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تبني القائد الإداري لمفهوم الإدارة بالقيم على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عينة من أساتذة قطاع التعليم العالي بالجزائر،

حيث تمحورت إشكاليتها حول تساؤل الرئيسي التالي (في ظل تبني المنظمة لأسلوب الإدارة بالقيم كيف يمكن للقائد الإداري أن يصل بالعاملين إلى التحلي بسلوكيات المواطنة التنظيمية

و قد توصلت هذه الدراسة إلى اتجاه أغلبية أفراد عينية الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي حول محور القيادة الإدارية كان موافق و أن اتجاه أغلبية أفراد عينية الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي حول محور المواطنة التنظيمية كان موافق كما أن اتجاه أغلبية أفراد عينية الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي حول محور الإدارة بالقيم كان غير موافق و أن معامل الارتباط بين ممارسة قيادات المؤسسات الجامعية للقيادة الإدارية و مراحل تطبيق مفهوم الإدارة بالقيم و أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0,05) فأقل

2_دراسة بوزار خليفة بعنوان : دور الثقة التنظيمية في تعزيز المواطنة التنظيمية للعاملين: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدية ، 2020 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، و لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث قام الباحث بتصميم استبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة لجميع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (298) مفردة ، و في ضوء ذلك جرى جمع و تحليل البيانات و اختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية و باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كتحليل الانحدار الخطي و المتعدد ، و معامل ارتباط بيرسون ، و تحليل التباين الأحادي .

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها يوجد مستوى مرتفع للثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة و يوجد مستوى مرتفع لسلوك المواطنة

التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالإدارة العليا ، الثقة بالمشرفين ، الثقة بزملاء العمل) على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة و توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه مستوى الثقة التنظيمية تبعا لمتغيرات (العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الأقدمية) بينما لم تثبت أي فروقات بالنسبة لمتغيري الجنس و التصنيف الوظيفي بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغيرات (العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الأقدمية) بينما لم تثبت أي فروقات بالنسبة لمتغيري الجنس و التصنيف الوظيفي.

3_دراسة بوجعطيط صفاء بوداب أميمة بعنوان : أثر التماثل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن جيجل، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسير ، جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل ، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التماثل التنظيمي (و الذي يتكون من : العضوية ، الولاء ، التشابه) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن جيجل ، و من أجل تحقيق هذا الهدف استخداما المنهج الوصفي ، و قد تم اختبار فرضيات الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 64 عاملا باستخدام الانحدار المتعدد اعتمادا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية .

توصلت الدراسة لوجود أثر دال إحصائيا لأبعاد التماثل التنظيمي (العضوية ، الولاء ، التشابه) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة المينائية جن جن جيجل و قد تم تقديم اقتراحات عملية و آفاق مستقبلية للدراسة .

4_ دراسة حاقة الأزهاري بعنوان : العدالة التنظيمية كآلية لترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة ميدانية بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكوبية _ الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار مدى صحة النموذج المقترح للعدالة التنظيمية كآلية لتحسين و ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكوبية _الجزائرية ، من خلال البحث في كيفية تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية ، تم الاعتماد على استمارة الإستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية تكونت من (492) موظفا بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون ، و من أجل معالجة و تحليل البيانات تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية الإجتماعية ، و استخدام منهجية النمذجة بالمعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى عن طريق برنامج .

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها ، أن العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية سائدان بدرجة عالية وسط الموظفين بالمؤسسات محل الدراسة ، في حين توصلت نتائج المعادلة الهيكلية أن هناك علاقة معنوية طردية موجبة ذات تأثير كبير بين العدالة التنظيمية بأبعادها و سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها لدى موظفي المؤسسات محل الدراسة ، كما أكدت نتائج الدراسة على مطابقة النموذج المقترح لكل من العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية ، و في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تم تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات التي تدعو المؤسسات الإستشفائية على اختلاف أنواعها للإهتمام بهذا الموضوع لما له من أثار إيجابية عليها و على مواردها البشرية .

أوجه التشابه و الاختلاف بين دراستنا و الدراسات السابقة

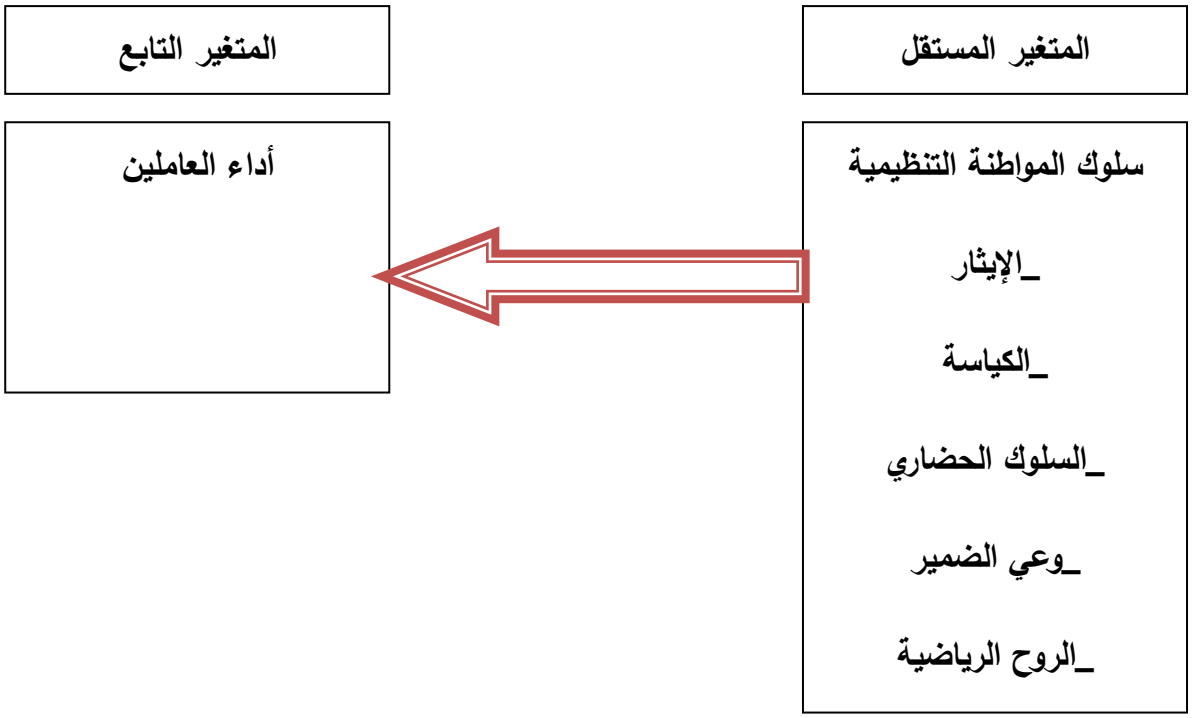
الدراسة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
1	**من حيث متغيرات الدراسة** تتشابه مع دراستنا في معالجة المواطنة التنظيمية **من حيث المنهج و أدوات جمع البيانات** تتشابه مع دراستنا باستخدامها للمنهج الوصفي و الاستمارة **من حيث طبيعة الدراسة و أهدافها** دراسة سببية هدفت إلى معرفة القيادة الإدارية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية كذلك دراستنا سببية هدفت إلى دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين أداء العاملين	من حيث متغيرات الدراسة **تختلف في المتغير المستقل حيث عالجت القيادة الإدارية بينما الدراسة الحالية عالجت سلوك المواطنة التنظيمية.** من حيث مجالات الدراسة **تختلف عن دراستنا حيث أجريت هذه الدراسة بقطاع التعليم العالي بالجزائر 2017.** من حيث نوع الدراسة **قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير بينما دراستنا جاءت في إطار الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال.**
2	**من حيث متغيرات الدراسة** تتشابه مع دراستنا في معالجة أحد المتغيرين المواطنة التنظيمية. **من حيث منهج و ادوات الدراسة**	من حيث متغيرات الدراسة **تختلف عن دراستنا في نوع سلوك المواطنة التنظيمية المدروسة حيث عالجت هذه الأخيرة المواطنة التنظيمية للعاملين بينما دراستنا**

	تشابهت الدراستان في استخدام المنهج الوصفي و الاستمارة كأداة لجمع البيانات. **من حيث العينة** كلاهما اختارا العينة البسيطة العشوائية.	**تناولت سلوك المواطنة التنظيمية.** من حيث مجالات الدراسة **تختلف عن دراستنا في كونها أجريت بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية سنة 2020.** من حيث المؤشرات المدروسة **تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة بكونها عالجت المؤشرات التالية: الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين ، الثقة بزملاء العمل.**
3	**من حيث متغيرات الدراسة** تتشابه مع دراستنا في معالجة أحد المتغيرين المواطنة التنظيمية. **من حيث المنهج و أدوات جمع البيانات** استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي و الاستمارة كأداة لجمع البيانات كما هو الحال في دراستنا. **من حيث عينة الدراسة** تتفق عينة الدراسة الدراسة مع دراستنا الحالية في استخدامها العينة العشوائية البسيطة.	من حيث متغيرات الدراسة **اختلفت في المتغير المستقل حيث تناولت التماثل التنظيمي.** من حيث مجالات الدراسة **على العكس من دراستنا فقد أجريت هذه الدراسة في المؤسسة الميناائية جن جن جيجل سنة 2022.** من حيث المؤشرات المدروسة **تناولت هذه الدراسة أثر التماثل التنظيمي و الذي يتكون من : العضوية، الولاء و التشابه.**
4	**من حيث متغيرات الدراسة**	من حيث متغيرات الدراسة

	تتشابه مع دراستنا في معالجة أحد المتغيرين المواطنة التنظيمية. **من حيث المنهج و أدوات جمع البيانات** استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي و الاستمارة كأداة لجمع البيانات. **من حيث مؤشرات الدراسة** كلا الدراستان عالجتا الإيثار و الكياسة و السلوك الحضاري و وعي الضمير و الروح الرياضية.	**اختلفت عن دراستنا حيث تناولت العدالة التنظيمية.** من حيث مجالات الدراسة **تختلف عن دراستنا كونها أجريت بالمؤسسة الاستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكوبية- الجزائرية سنة 2023.**

نموذج الدراسة

الشكل التالي يوضح نموذج الدراسة المقدمة:



هيكل الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول تحت عنوان" الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية" ، و يتناول بعض المفاهيم الأساسية للمواطنة التنظيمية من خلال ثلاثة مباحث ، حيث يتطرق المبحث الأول إلى مدخل إلى سلوك المواطنة التنظيمية من نشأة و مفهوم للمواطنة التنظيمية و كذا علاقته ببعض المفاهيم الأخرى، بالإضافة إلى أهمية و خصائص المواطنة التنظيمية، بينما يتناول المبحث الثاني الأسس النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية من أبعاد و مؤشرات إضافة إلى نظريات سلوك المواطنة التنظيمية ،أما المبحث الثالث فيتضمن أنماط و عوامل و معوقات سلوك المواطنة التنظيمية.

الفصل الثاني تحت عنوان" التأصيل النظري لأداء العاملين" ، و يتطرق إلى الجوانب النظرية لأداء العاملين، و ينقسم إلى ثلاثة مباحث، حيث يتطرق المبحث الأول إلى مدخل لأداء العاملين من مفهوم و أهمية و أهداف و عناصر و محددات، بينما يعرض المبحث الثاني العوامل المؤثرة في أداء العاملين بالإضافة إلى الأنواع و الأبعاد ، أما بالنسبة للمبحث الثالث يتناول إدارة أداء العاملين و كذا تقيميه و تحسينه.

الفصل الثالث تحت عنوان" دراسة ميدانية لمديرية الكهرباء و الغاز لولاية المدية"، و ينقسم إلى ثلاثة مباحث حيث يتطرق المبحث الأول إلى التعريف بمديرية الكهرباء و الغاز، و يتضمن إطار تعريفي للمديرية، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي، بينما يعرض المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة حيث يستعرض مجتمع و عينة الدراسة، و كذا أداة الدراسة المعتمدة، ثم نموذج الدراسة المقترح و أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة، أما بالنسبة للمبحث الثالث فيتضمن عرض لنتائج الدراسة، و كذا تحليل النتائج المتعلقة بأثر سلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين، إضافة إلى النتائج المتعلقة بأداء العاملين، ليتم

بعدها اختبار فرضيات الدراسة و تحديد دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز أداء العاملين.

و في نهاية الدراسة يتم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في الخاتمة العامة التي تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها و كذا أهم التوصيات.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد

تسعى المنظمات اليوم على اختلاف حجمها و طبيعة نشاطها إلى تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها ، و إن قدرة هذه المنظمات على تحقيق هذه الأهداف يعتمد على مدى امتلاكها للأفراد يتمتعون بمهارات و سلوكيات وظيفية إيجابية ، و لديهم الرغبة في ممارسة أعمال تطوعية و بذل جهود إضافية تتجاوز إطار واجباتهم الوظيفية المحددة ، دون توقع الحصول على مكافآت مقابل ذلك ، فالمنظمات التي تعتمد على الأدوار الوظيفية الرسمية فقط في أداء المهام و إنجاز الأعمال هي منظمات هشة وضعيفة ، و لا يمكنها النمو و الاستمرار في النشاط في ظل بيئة معقدة تتميز بالتغير السريع و التنافسية الشديدة ، و التي تتطلب سلوكيات إبتكارية غير محددة من طرف العاملين للتعامل مع المواقف غير المتوقعة .

و نظرا أن سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر أحد العوامل الرئيسية لنجاح المنظمات و تحقيق فعاليتها، فإنه ينبغي على هذه المنظمات تنمية هذا السلوك و تشجيع العاملين على الانخراط في ممارسته من خلال توفير بيئة تنظيمية إيجابية تدعم تمكين العاملين و تعزز إحساسهم بالعدالة التنظيمية بما يحقق الرضا الوظيفي لهم و يزيد من انتمائهم و ولائهم لمنظماتهم.

وفي إطار هذا السياق ، سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى الإطار المفاهمي لسلوك المواطنة التنظيمية و ذلك من خلال المباحث التالية

المبحث الأول: مدخل إلى سلوك المواطنة التنظيمية.

المبحث الثاني: الأسس النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية.

المبحث الثالث: أنماط، عوامل، معوقات سلوك المواطنة التنظيمية.

المبحث الأول: مدخل إلى سلوك المواطنة

تعد نشأة و مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام في الدراسات الإدارية و خاصة دراسات السلوك التنظيمي ، و ذلك نظرا لآثاره الإيجابية على أداء الفرد و المنظمة ، فهذا السلوك أصبح يعول عليه كثيرا في المنظمات المعاصرة التي تسعى إلى الارتقاء بمستوى أدائها و تعزيز فعاليتها و كفاءتها .

و سنتناول في هذا المبحث نشأة و مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية مع التطرق لأهميته و أهم خصائصه.

المطلب الأول: نشأة وتطور سلوك المواطنة التنظيمية

تمتد الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة و تطورها إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات و تطورها ليشغل فكر الفلاسفة و الباحثين في الكثير من الحقول العلمية (الفلسفة و السياسية ، و الاقتصاد و علم الاجتماع) في محاولة لحل الكثير من المشكلات الاجتماعية ، إذ تؤدي العلاقات و التفاعلات القائمة على الثقة المتبادلة فيما بين أعضاء المجتمع دورا في معالجة تلك المشكلات و تأسيس المنظمات .[1]

و قد أشار Daniel Katiz إلى أن اعتماد أي منظمة بصفة مطلقة على الأنظمة الرسمية التي تحدد السلوكيات و الأدوار المطلوبة من الفرد يجعل من تلك المنظمة نظاما اجتماعيا هشا و لذا فإن إطلاق إمكانيات و قدرات الأفراد و الاهتمام بالنواحي العلمية يعتبر من النقاط الهامة و الأساسية التي تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية و انطلاقا من هذه

[1] الكعيبي أحمد سالم ، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة وزارة الإعمار و الإسكان ، مجلة كلية الرافدين ، الجامعة للعلوم ، جامعة الرافدين ، العراق ، العدد 32-2013 ص: 268.

الأهمية فقد حدد Daniel Katiz ثلاث أنماط أساسية لسلوك الفرد تؤثر على كفاءة و فعالية أي منظمة و هي [1]:

_ وجود حافز قوي وكاف لها من الفرد للانضمام والاستمرار في المنظمة.

_ التزام الفرد بواجباته في وصف الوظيفة و التي يطلق عليها الأدوار الأساسية .

_ أن يقوم الفرد بممارسته بعض السلوكيات التعاونية الابتكارية التلقائية و هي تخرج عن الواجبات المحددة في وصف الوظيفة و التي يطلق عليها سلوكيات الدور الإضافي .

كما أن demmis –organ كان من أوائل الباحثين الذين استخدموا عبارة سلوك المواطنة التنظيمية للرمز إلى سلوك المقيد من الناحية التنظيمية للعاملين و الذي هو غير محدد و إنما يحصل بشكل اختياري من قبل العاملين و لمساعدة الآخرين في تحقيق مهامهم. [2]

و مما تقدم نرى أن مفهوم المواطنة التنظيمية أصبح بحاجة ماسة للدراسة و البحث فيه من قبل المنظمات أو من قبل الباحثين و وضع أسس لكيفية تنمية و لاسيما أن له علاقة بنجاح المنظمة و تحقيق أهدافها على الأمد الطويل و فضلا عن ذلك فإنه أصبح لزاما على المنظمات أن توفر المناخ الذي يوجد و يعزز سلوكيات المواطنة بوصفها لتساهم في تحقيق كلي للمنظمة في جوانب متعددة و تدعم إنجاز الوظائف و المهمات على أحسن ما يرام.

[1] ناظم جواد عبد السلام الزيدي ، "العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية و القيادة التحويلية و أثرهما في تفوق المنظمات ، دراسة استطلاعية من مديرية المصارف الحكومية ، أطروحة دكتوراه مهنية غير منشورة في كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق ،2007 ص : 58 .

[2] ختام عبد الرحيم السحيمات ، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة ، أطروحة دكتوراه ، فلسفة كلية دراسات تربوية ، تخصص إدارة تربوية ، جامعة عمان العربية ، الأردن ، 2007، ص : 20.

المطلب الثاني: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.

اختلفت وجهات نظر الباحثين حول تعريف سلوك المواطنة التنظيمية حيث أن كل باحث يعرفها من زاوية معينة ومن أهم التعريفات ما يلي:

عرف Organ سلوك المواطنة التنظيمية بأنه " السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، و الهادف إلى تعزيز أداء المنظمة و زيادة فعاليتها و كفاءتها .[1]

كما عرفه Niehoff، Moorman بأنه سلوك الدور الإضافي فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إجبار ، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة .[2]

بينما عرفه Konovsky & Pugh بأنه سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية و يتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له ، و لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية داخل المنظمة .

أما Chien فعرفه بأنه تصرف الفرد التطوعي و الاختياري الذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليمات و عقد العمل ، أو تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة ، والهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز فعالياتها و كفاءتها .[3]

كما عرفه Amri التصرفات الإيجابية الزائدة ، عما هو موصوف رسميا في المنظمة ، و التي تمتاز بالطبيعة الاختيارية لا الطبيعة الإكراهية ، و غير خاضعة للمكافأة مباشرة و

---

[1] Organ .D.&.konovosky.M .congnitive versus Affective detarminants of organizational citizenship. Behavior.journale of applied psychology. Vol 74 .no. 1.1989.pp.157.164.

[2] Niehoff. B.p .&.moorman.r.h.justic as a mediator of the relational citizenship behavior .academy of management journale .Vol.36.no.3.1983.pp.527.556.

[3] Chien .M.H.Aninvestigation of the relationship structure employees personality and organizationale citizenship Behaviors .journal of American academy of Business . Vol .5. 2004 .pp: 423.439.

صراحة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة ، و ذات الأهمية الكبيرة لفاعلية المنظمة ، لنجاحها و استمرار أدائها.[1]

و مما سبق يمكن تعريف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك فردي اختياري يقوم به الفرد ، يكون خارج حدود واجباته الوظيفية ، ولا يمكن محاسبته إذا لم يقم به باعتباره عمل إضافي ، كما لا توجد مكافأة محددة من قبل الإدارة .

المطلب الثالث : خصائص و أهمية سلوك المواطنة التنظيمية .

تعددت خصائص و أهمية سلوك المواطنة التنظيمية و يمكن إيجازها فيما يلي :

أ _ الخصائص :

اعتمادا على التعاريف السابقة و التي تم طرحها من وجهة نظر الباحثين ، يمكن استخلاص أهم خصائص سلوك المواطنة التنظيمية فيما يأتي :

_ سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي اختياري لا يجبر الفرد على القيام به من جانب الإدارة ، حيث أنه لا يندرج ضمن الواجبات و الأعباء الوظيفية و الأساسية المحددة أو الوصف الوظيفي ، بل يعتمد على رغبة الفرد و إرادته الحرة في ممارسته .

_ لا يترتب على عدم ممارسة الفرد لسلوك المواطنة التنظيمية أي عقاب من جانب الإدارة.

_ يعد سلوك المواطنة التنظيمية سلوك غير ملزم للفرد من الناحية الفنية والتنظيمية.

_ لا ينتظر الفرد مكافأة تنظيمية مقابل الأدوار الإضافية التي يقوم بها .

_ تحرص المنظمات على تشجيع العاملين في الانخراط في السلوك بالرغم من كونه سلوك تطوعي .[1]

[1] أحمد سالم العامري ، السلوك القيادي التحويلي و سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة السعودية ، للعلوم الإدارية ، المجلد 10.العدد 1.2000،ص : 23 .

_ كما يؤكد بعض الباحثين خصائص سلوك المواطنة التنظيمية بإضافة الخصائص التالية :

_ أنها مجموعة أفعال و ليس فعلا واحدا ، و تختلف هذه الأفعال و ليس فعلا واحدا ، و تختلف هذه الأفعال من منظمة لأخرى وفقا لطبيعته و لشكل اللوائح و الثقافات المحددة .

_ يعد سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية و يخضع للإدارة التطوعية الحرة للفرد .

_ لا يجلب هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة رسمية للفرد على المدى القصير و لكن يتوقع الفرد أن تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تميزية .

_ يساهم هذا السلوك في زيادة فعالية المنظمة و الارتقاء بالأداء الوظيفي كما يساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة .[2]

وقد حدد الباحث Organ ثلاث خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية هي :

الأولى : أنه أداء اختياري أو اجتهادي (Dixretionary) بمعنى أنه ليس جانبا مطلوبا بصورة محددة و رسمية للوظيفة .

الثانية : أنه أداء لا يتم مكافأته بمعنى أنه لا يندرج بصورة رسمية أو مباشرة ضمن نظام المكافآت التنظيمية .

الثالثة : هي أن سلوك المواطنة التنظيمية في مجموعها تؤدي لتحقيق الفعالية التنظيمية .

و نلاحظ أن هاته الخاصيات تم تفسيرهما من خلال Organ لتغني أن سلوك المواطنة هو سلوك دور إضافي كمقابل لسلوك الدور الرسمي .[1]

---

[1] زايد عادل محمد ، تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري ، دراسة تطبيقية ، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين ، جامعة القاهرة ، مصر ، المجلد 55 ، العدد 39 ، ص : 583 .

[2] معراج هواري ، مريم شرع ، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا العملاء ، البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الإستراتجية التنافسية ، جامعة غرداية ، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، العدد : 7 ، الجزائر ، 2009 ، ص : 134 .

مما سبق يمكن إيضاح أن سلوك المواطنة التنظيمية يمثل سلوكا تطوعيا إجتهاديا يختلف عن أداء الدور الرسمي الذي يعتبر سلوكا إجباريا إلزاميا يعاقب العامل على عدم أدائه ، أما سلوك المواطنة التنظيمية فلا يعاقب العامل على عدم أدائه ، كما أنه لا يندرج تحت نظام المكافآت التنظيمية الرسمية ، و هو سلوك إيجابي غرضه النهائي تحقيق الفعالية التنظيمية .

ب_ الأهمية

يمكن إبراز أهمية ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الفرد ، المجموعة ، المنظمة ، كما يلي :

1_ على مستوى الفرد

_تعمل على تحسين أداء و إنتاجية الفرد و تطويره ذاتيا .

_ تقلق من معدلات التسرب الوظيفي .

_ تحسن من قدرة المدرين والموظفين على أداء أعمالهم وحل المشكلات.

_ تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال وجدولة الأعمال وحل المشكلات.

2_ على مستوى المجموعة

_ يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة و فرق العمل .

_ يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد .

_ يعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة و فرق العمل .

---

[1] ياسر فتحي الهنداوي ، إدارة المدرسة و إدارة الفصل أصول نظرية و قضايا معاصر ، طبعة :1، مصر ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2012 ، ص : 247.

3_ على مستوى المنظمة

_ تعمل على زيادة معدلات الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة.

_ تقلل الحاجة إلى تخصيص جزء من موارد المنظمة في وظائف الانضباط، و الصيانة داخل المنظمة ، و الاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة .

_ تمكن المنظمة من جذب الموظفين الأكفاء و الاحتفاظ بهم .

_ تعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية .

_ تساهم في تحسين رضا العملاء و المستفيدين من خدمات المنظمة .[1]

من خلال ما سبق يتضح أن هناك توافق بين الباحثين بأن سلوك المواطنة التنظيمية تكسب المنظمات العديد من المزايا ، اذ تحقق الكفاءة و الفعالية التنظيمية ، ولها تأثيرات إيجابية على الأداء التنظيمي و من ثم نجاح المنظمة و بقاءها على المدى الطويل .

[1] Anshul Garg & Samta Suri . Analizing the Impact of Psychological Empowerment On Organizational citizenship Behavior In public Banking sector , International journal of Marketing , Finacial services & Management research ,Vol , 02,No, 07, july 2013,p:81.

المبحث الثاني : الأسس النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية .

يعد سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر ، و قد اهتم العديد من الباحثين في مجال الإدارة و السلوك التنظيمي خلال العقود الماضية بالتأصيل النظري لهذا المفهوم و مضامينه المختلفة من خلال السعي لتحديد طبيعته و أهم مداخل دراسته ، و أبعاده و مختلف العوامل المؤثرة عليه ، و ذلك بهدف تمكين الباحثين من الاعتماد على هذا التأصيل النظري عند دراستهم لهذا السلوك . وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى المداخل المعرفية لدراسة سلوك المواطنة التنظيمية ، مع تناول أبعاده و مؤشراته

المطلب الأول :أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية .

بالنسبة لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية فلا يوجد اتفاق بين جميع الباحثين حول الأبعاد الأساسية لهذا المفهوم ، إلا أن هناك اتجاهان تكررا في عدة أبحاث و هما :

حسب رأي الاتجاه الأول هما بعد تنظيمي و آخر فردي طبقا للهدف من هذه السلوكيات و هيا كالآتي :

1_ سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل .

وهي تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد و ذلك بهدف إفادة المنظمة ككل و لا تكون موجهة إلى فرد معين بل إلى منظمة كوحدة واحدة و من أمثلة هذه السلوكيات :[1]

_ تقديم الاقتراحات التي تفيد في تطوير الأداء ؛

_ عدم التغيب في العمل إلا للضرورة القصوى ؛

_ التنمية الذاتية للمعلومات و المهارات ؛

[1] ناظم جواد عبد السلام الزيدي ، مرجع سابق ، ص : 67 .

_ الحصول على العمل مبكرا و البقاء فيه متأخرا ؛

_ الدقة المتناهية في أداء العمل ؛

_ قبول التغيرات التنظيمية بصدر رحب ؛

_ الالتزام بقواعد و إجراءات العمل ؛

_ تحمل المضاعفات في العمل ؛

2_ سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تقيد الأفراد :

و هي تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد بغرض مساعدة و معاونة الآخرين أي أنها سلوكيات موجهة للأفراد و ليس للمنظمة ككل و من أمثلة ذلك:[1]

_ مساعدة العاملين الجدد في الإلمام بأعمالهم ؛

_ مساعدة العاملين بعملهم عندما يكونوا غائبين؛

_ عدم تقيد الأخطاء في أداء الآخرين لأعمالهم ؛

_ الحرص على مساعدة زملاء العمل في إنجاز الأعمال المتأخرة ؛

حسب رأي الاتجاه الثاني يقوم على أساس تقسيم سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد رئيسية حسب أورغان و التي تم اعتمادها من قبل الطالبتين لتوافقها مع أهداف البحث و هي :

[1] أميرة رفعت ، محمد حواس ، أثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية ، 2003، ص : 24.

1_الإيثار Altruism

Organ , botman smith al الدراسة الام التي تناولت هذه المواضيع في سلوك المواطنة التنظيمية .

و هو مدى مساعدة الموظف للأشخاص الذين حوله سواء (الزملاء ، الرؤساء ، العملاء) في المهام المتعلقة بالعمل ، و التي بالنتيجة تقيد المنظمة .[1]

كما يتعلق هذا البعد بتقديم المساعدة الطوعية لشخص معين مع الأخذ بعين الاعتبار كون هذه المساعدة تتعلق بمهمة أو مشكلة منظمة ، و يعكس أيضا رغبة الفرد في مساعدة الآخرين مثل الرؤساء و الزملاء العمل أو حتى الزبائن ، و من نماذج سلوك الإيثار مشاركة العاملين الآخرين طرق و أساليب العمل الجديدة أو الرغبة في مساعدة العاملين الجدد و تعليمهم و منع حدوث مشكلات مرتبطة بالعمل .[2] و يتجلى هذا السلوك في السلوكيات الطوعية للعامل التي تساعد من خلالها الشخص آخر في المنظمة بمسألة تتعلق بالتنظيم.[3]

مما سبق ترى أن الإيثار عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاته المتعلقة بالعمل و مساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب و طرق إنجاز مهامهم و مساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب .

---

[1] هناء خالد الرقاد ، عزيزة أبو دية ، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية و النفسية ، فلسطين ، المجلد : 20 ، العدد : 02 ، 2021 ، ص : 746 .

[2] أنيس أحمد عبد الله و آخرون ، العدالة الإجرائية و أثرها على سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة تكريت ، العراق ، المجلد : 04 ، العدد : 12 ، 2008 ، ص : 18 .

[3] Farah bod , F& aL . organizational citizenship Behavior : The role of Organizational justice and le Oder .Member exchange Interdixplinary journal of contemporary Research in Business Intitute of Interdixiplinary Business Research . VoL : 3 , No : 9 . January , 2012 , p : 896 .

2_ الكياسة Courtesy

و هو سلوك تطوعي يساعد على منع حدوث المشكلات المصاحبة للعمل مع الآخرين من الزملاء و الرؤساء و ذلك من خلال تبادل الآراء معهم و تقديم النصح و المعونة لهم .[1]

و مما سبق نرى أن الكياسة عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة الآخرين و معاملتهم باحترام بهدف منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل عن طريق تقديم النصح و الإرشاد لهم ، و عدم استغلال حقوق الآخرين و تجنب إثارة المشاكل معهم .

3_ الروح الرياضية Sportsmanship

تشير إلى رغبة الفرد في القيام بالمهام الإضافية دون تذمر أو شكوى و تحت مختلف الظروف ، كما تشير إلى مدى تحمل الفرد لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة في العمل دون تذمر أو رفض أو ما شبه ذلك ، أي التسامح و الصبر على المضايقات و الإزعاج في الحياة التنظيمية دون التذمر و الشعور بالظلم ، [2] و غالبا ما تظهر هذه المضايقات نتيجة تفاعل العاملين فيما بينهم داخل المنظمة كما يشمل بعد الروح الرياضية تقبل الفرد للنقد البناء و الملاحظات في أماكن العمل بصدر رحب .[3]

نستنتج أن بعد الروح الرياضية عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية في العمل و يعكس مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تذمر أو رفض أو ما شابه ذلك و ادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لانجاز العمل .

---

[1] خليل رزق محمد ، أثر المسؤولية الاجتماعية الداخلية على سلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة ميناء دمياط ، كلية التجارة ، إدارة أعمال ، جامعة دمياط ، مصر ، 2019 ، ص : 9 .

[2] بدري قسم عبد الفراج مرسال ، صديق بلبل ابراهيم ، اثر التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة رؤى اقتصادية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، الجزائر ، العدد : 12 ، 2017 ، ص : 370 .

[3] أحمد بن سالم العامري ، محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات ، مجلة جامعة عبد العزيز للاقتصاد و الإدارة ، جامعة الملك سعود ،السعودية ، المجلد : 17 ، العدد : 2 ، 2003 ، ص : 70 .

4_ السلوك الحضاري civic virtue

يتم تعريف هذا النوع على أنه مسؤولية المشاركة في الحياة السياسية للمنظمة و يبدو أثر ذلك في صور متعددة منها :المشاركة التنظيمية و حماية موارد المنظمة و يتطلب ذلك متابعة أهم الأمور التي تحث في المنظمة حديثا .[1]

مما تقدم نرى أن بعد السلوك الحضاري عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية في العمل و يتضمن المشاركة البناءة و المسؤولة في إدارة أمور المنظمة و الاهتمام بمصيرها من خلال حضور الاجتماعات المهمة و الغير رسمية ، و الاندماج في أنشطة و فعاليات المنظمة غير الرسمية و تأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على صورة المنظمة .

5_ وعي الضمير conxientiousness

هو ذلك السلوك التنظيمي الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمية في المنظمة و الموجه أساسا نحو المنظمة على وجه العموم و ليس موجه نحو شخص محدد أي أنه يعكس الضمير الحي في انجاز ممارسات معينة مثل : الحضور ، الانصراف ، ومدى حرص الموظف على حسن استغلال الوقت و مدى التزام بقواعد و قوانين العمل و احترام الأنظمة و اللوائح و يشمل وعي الضمير :[2]

_ عدم ترك أي يوم من العمل عالقا ؛

_ العمل بعد الدوام لصالح المنظمة ؛

_ الإسراع في انجاز الأعمال الموكلة له ؛

---

[1] صالح عبد الرضا رشيد ، سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة قيمة ، دراسة استطلاعية في عينة من الكليات ، كلية جامعة قادسية ، مجلة علوم اقتصادية و إدارية ، 2014 ، ص : 44 .

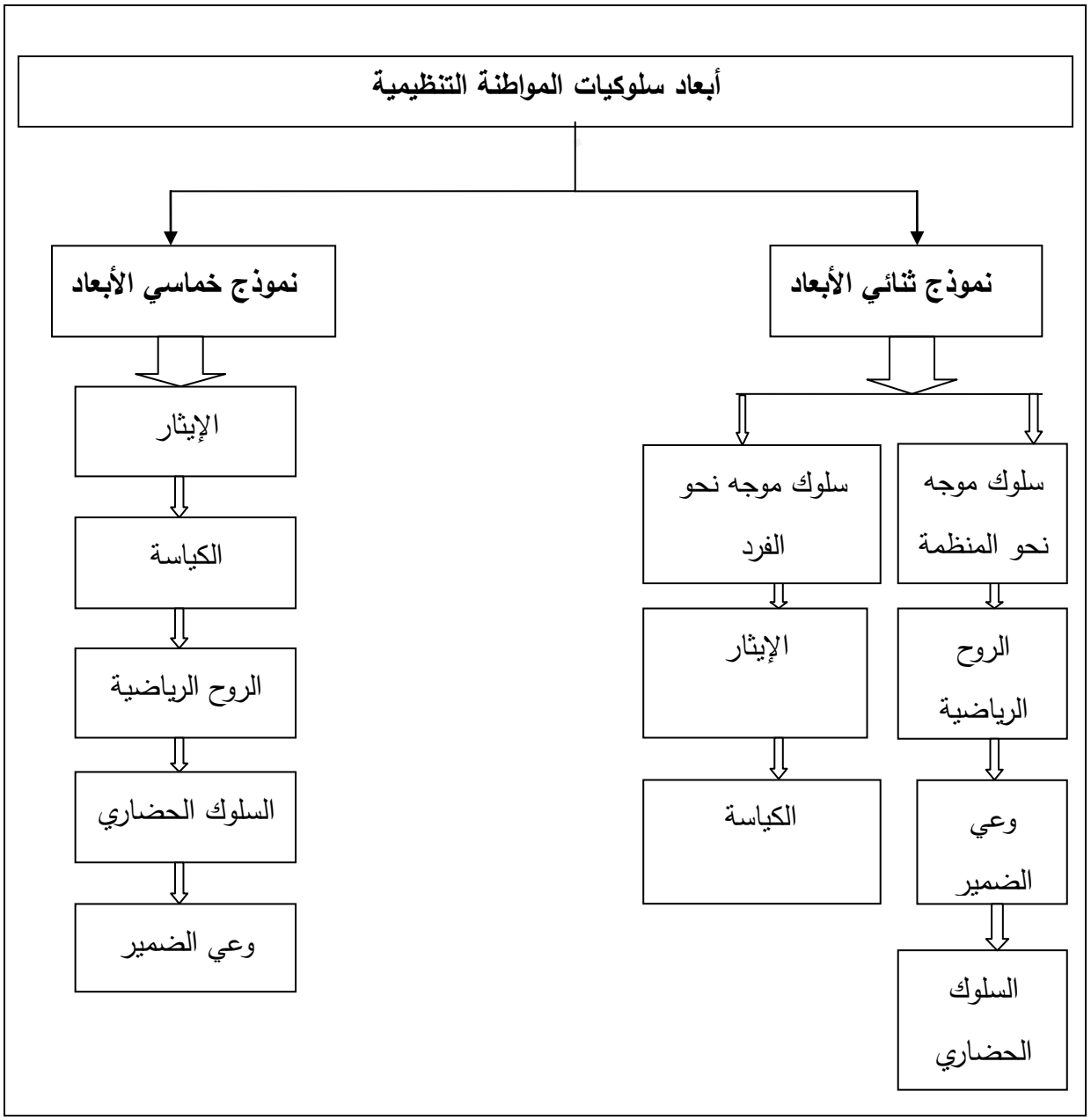
[2] حسين ولد حسين ، الاتصالات التنظيمية و أثرها في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، دراسة استطلاعية ، مجلة المصور ، العراق ، كلية المنصورة الجامعة ، 2014 ، ص : 29 .

_ زيادة مستويات الأداء على المستوى المتوقع .

و منه يمكن القول أن وعي الضمير عبارة عن سلوك الموظف التطوعي و الاختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته ، من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تساهم في تطوير العمل و تحسينه و المساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في المنظمة .

يعد هذا التصنيف الأكثر شمولا و عمومية ، و يمكن أن تندرج تحته الأشكال المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية، كما أنه يحقق مرونة في دراسة هذه النوعية من السلوك والسلوكيات المرتبطة مثل سوء السلوك التنظيمي ، كما يرى Tepper & aL و Setton فإن أي سلوك يتم داخل المنظمة يمكن النظر إليه من منظور توجهه نحو المنظمة أو الأفراد.

الشكل رقم (1_1) يوضح أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية .



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعطيات النظرية السابقة

مما تقدم نرى أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية غير مقتصرة على هذه الأبعاد الخمسة المذكورة سابقا ، فقد تضاف إليها أبعاد أخرى لأن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية يشمل أنماط متعددة من السلوكيات التي تخدم و تساعد الأفراد فضلا عن المنظمة و أهدافها و لكن هذه الأبعاد من السلوكيات بمجملها تقع في خانة الأدوار الإضافية التي تتخطى حدود الدور الرسمي و التي أشار لها Kataz & Kann و بالتالي أي نمط من هذه الأنماط أو الأبعاد يكون ضمن هذا الإطار أو المفهوم من الممكن أن يشكل بعدا جديدا في إطار مفهوم المواطنة التنظيمية و التي كما أشرنا سابقا هي في الأصل تصرفات أو سلوكيات طوعية و اختيارية يبذلها الفرد عن قناعة .

المطلب الثاني : مؤشرات سلوك المواطنة التنظيمية

نظرا لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية و فوائده العديدة للمنظمات المختلفة ، فقد عكف الكثير من الكتاب و الباحثين في حقلي الإدارة و السلوك التنظيمي على دراسة هذا السلوك بقصد إيجاد تفسير علمي له و تحديد مختلف العوامل التي تؤثر على هذا السلوك في مجال العمل و تساهم في ظهوره أو اختفائه ، و التي تختلف درجة تأثيرها من عامل لآخر و من فرد لآخر ، و عموما يمكن عرض محددات سلوك المواطنة التنظيمية فيما يأتي :

1_ الرضا الوظيفي

يعرف الرضا الوظيفي بأنه الاتجاهات و المشاعر الإيجابية التي يمتلكها الفرد اتجاه عمله و التي ترتبط بمدى إشباع هذا العمل لحاجاته و اهتماماته ، فهذا الإشباع ينتج درجة معينة من المشاعر الوجدانية للفرد اتجاه عمله ، و هذه المشاعر قد تمثل محصلة كلية لشعور الفرد اتجاه عمله أو قد تمثل مشاعر الفرد اتجاه عناصر و جوانب محددة لعمله.[1]

[1] محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص ص : 221 ، 222 .

و بالرغم من اختلاف العلماء و الباحثين في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي إلا أنهم اتفقو على النظر للرضا الوظيفي بأنه درجة إشباع حاجات الفرد ، و يتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها : عوامل شخصية تتعلق بقدرات الفرد و مهاراتهم ، مستوى الدافعية لديهم و عوامل أخرى مرتبطة بظروف و بيئة العمل ، و عوامل متعلقة بالوظيفية ، و عوامل متعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة ، و عوامل مرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة ، و عوامل ثقافية و مجتمعية ، و عوامل متعلقة بالأمان الوظيفي و الأجر و فرص الترقية ، هذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله و محققا لطموحاته و رغباته .[1]

2_ الولاء التنظيمي

يعرف الولاء التنظيمي بأنه استعداد الفرد لبذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم ، و الرغبة القوية في البقاء في التنظيم ، و قبول القيم و الأهداف الرئيسية للتنظيم .[2]

كما تعددت وجهات نظر الباحثين حول تعريف الولاء التنظيمي فهناك من يعرفه بمدى قوة ارتباط الفرد و تفاعله مع مؤسسة العمل و هناك فريق آخر يعرفه بأنه الاستعداد و الرغبة في زيادة طاقة العمل و الولاء للنظام الاجتماعي و من هنا فالولاء عبارة عن درجة ارتباط الفرد بالمؤسسة و إحساسه بروح الانتماء إليها .[3]

3_الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات التنظيمية و الإدارية بشكل عام ، و تعرف الثقافة بأنها : منظومة معنوية مترابطة

---

[1] عبد الباقي صلاح الدين محمد ، السلوك الفعال في المنظمات الإسكندرية ، مصر ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، 2004 ، ص ص : 171 ، 172 .

[2] العزاوي نجم عبد الله ، جواد عباد حسين ، الوظائف الإستراتجية في إدارة الموارد البشرية ، دار البازوي العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص : 426 .

[3] حمزة معمري ، بن زاهي منصور ، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، العدد : 14 ، 2014 ، ص ص : 48 ، 49 .

من المعتقدات و الاتجاهات و القيم و المعايير و الأعراف التي تشكل هوية منظمة ما ، و توجه السلوك الفردي و الجماعي فيها ، و تنشأ الثقافة عندما يتفاعل مجموعة من الأفراد في منظمة ما لمدة طويلة من الزمن ، فتظهر لديهم أنماط سلوك ومعايير و أعراف و لغة مشتركة و رموز و مصطلحات يتفقون عليها ، و مع مرور الوقت تكتسب قيمة معنية و تصبح ثقافة تنظيمية خاصة بهم ، و تتميز الثقافة بوجه عام بأنها مكتسبة و انتقالية ، و تتسم بالمرونة و التكيف مع مطالب الإنسان النفسية و الجسمية و العقلية .[1]

و رغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ، اذ يتضح من خلال الممارسات لسلوكيات التي يتم مكافأتها و السلوكيات التي يتم استنكارها و معاقبتها ، و يشكل ذلك مؤشرات واضحة للأفراد .[2]

4_ القيادة الإدارية

تعد القيادة أحد العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية و في بناء سياسة تنظيمية مبنية على دعائم ثقافية تسمح بتجسيد سلوكيات إدارية تطوعية في مختلف المستويات التنظيمية ، و مما لاشك فيه أنه سلوك المواطنة التنظيمية للقادة الإداريين ينعكس على ممارسات المرؤوسين الذين يستهلون الإرشاد و التوجيه من رؤسائهم .[3]

كما وصفها حريم ، بأنها عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على المشاركة الطوعية من المرؤوسين في محاولة لتحقيق أهداف المنظمة .[4]

---

[1] الخالدي إبراهيم بدر شهاب ، السلوك التنظيمي : منحنى تطبيق معاصر ، طبعة :10 ، عمان ، دار الإعلام للنشر و التوزيع ، 2012 ، ص ص : 517 ، 518 .

[2] محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم : دار وائل للنشر، الأردن ، 2000 ، ص ص : 292 ، 293 .

[3] أحمد بن سالم العامري ، مرجع سابق ، ص : 24 .

[4] حريم حسين ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص : 194 .

القيادة الإدارية هي الأنشطة التي يمارسها القائد الإداري في مجال اتخاذ و إصدار القرارات و الأوامر و الإشراف الإداري على موظفيه باستخدام السلطة القانونية أو عن طريق التأثير و التحفيز ماديا كان أو معنويا بقصد تحقيق هدف معين .

5_ العدالة التنظيمية

تعرف العدالة التنظيمية على أنها العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات (المدخلات و المخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة ، و التي تتضمن علاقة الفرد مع مدرائه و تشمل العدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد رئيسية هي العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، و عدالة التعاملات ،[1] فعدالة التوزيع يقصد بها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد من المنظمة ، و يتحدد إدراك الفرد لعدالة التوزيع من خلال مقارنة ما يقدمه من مدخلات و ما يتحصل عليه من مخرجات مع زملائه في نفس الوظيفة ، أو مع أفراد آخرين يعملون في نفس الوظيفة في المنظمات الأخرى ، أما عدالة الإجراءات فتمثل إدراك الفرد لعدالة الإجراءات المتبعة في جميع القرارات المتخذة من قبل المنظمة بما في ذلك الإجراءات المتبعة في توزيع المدخلات و المخرجات،في حين تشير عدالة التعاملات إلى مدى إدراك الغرد لعدالة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات [2]. وهذه الأبعاد غير منفصلة وأما مترابطة ومتداخلة ، وتؤدي في النهاية إلى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في المنظمات .[3]

[1] أبو ناهية بندر كريم ، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزرات الحكومية في الأردن ، مجلة الجامعة الإسلامية الدراسات الاقتصادية و الإدارية ، الجامعة الإسلامية ، بغزة ، فلسطين ، المجلد : 20 ، العدد : 2 ، 2012 ، ص : 150 .

[2] . Niehoff .B.P.&.Moorrman ,R .H.op .cit.p p : 527,556

[3] المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، الطبعة 1 ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2007 ، ص: 269 .

6_ السياسة التنظيمية

تعني النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى تطوير و استخدام المصادر المختلفة للقوة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الشخص في المواقف التي يكون فيها الخيارات غامضة و غير متوقعة ، و ترتبط السياسة التنظيمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلالها تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة ، حيث نجد مع زيادة حدة السياسة التنظيمية تقل الممارسات التطوعية من قبل الأفراد في المنظمة و هذا يتناقض مع أسس سلوك المواطنة التنظيمية .[1]

7_ عمر الموظف

إن العوامل المؤدية لسلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم ، إذ يؤثر العمر تأثيرا كبيرا على الذكاء و التطور المعرفي للفرد ، و أوضح كل من الباحثان wagner & Rush أن العمر يؤدي إلى تغيرات هامة في الدوافع التحفيزية أو العوامل المرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية ، و أظهرت العديد من الدراسات أن هناك علاقة بين العمر و سلوك المواطنة التنظيمية ، كدراسة Ng & Feldman التي أجرت تحليل ميتا (هو تطبيق طرق إحصائية على نتائج عدة دراسات سابقة) على العلاقة بين العمر و أبعاد الأداء الوظيفي بما فيها سلوك المواطنة التنظيمية ، وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع بشكل كبير و ايجابي بسبب العمر .

و ذكر Doering , Rhodes أن كبار السن من الموظفين يتمتعون بحاجات أقل للانجاز ، و تحقيق الذات ، و أكبر للانتماء من الموظفين الأصغر سنا .[2]

---

[1] حمزة معمري ، بن زاهي منصور ، مرجع سابق ، ص ص : 48 ، 49 .

[2] Chou .S.Y & Pearson J.A . Demographic study of Information Technology Professionals organizational citizenship Behavior , Journal of management Research , voL : 03 . No : 02 , 2011 , p p : 3.4 .

8_ مدة خدمة الموظف

يختلف تأثير مدة خدمة الموظف و خبرته في العمل من موظف لآخر ، فالأفراد الذين لديهم خبرة أكثر في العمل يميلون إلى تقدير عملهم بشكل أكبر ، و الذي بدوره يدفعهم إلى تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في أعمالهم فالخبرة في العمل تؤدي إلى تراكم المعارف ذات الصلة ، و المهارات و القدرات ، مما تؤثر إيجابيا على الأداء الوظيفي و تزيد من أداء العمل الذي يمكن أن يؤدي إلى سلوك المواطنة التنظيمية .[1]

9_ الدوافع الذاتية

تمكن وراء مظاهر و أنماط السلوك الإنساني المختلفة قوى دافعية و محركة و موجهة لها و التي يطلق عليها تعبير الدافعية ، و من هنا تعتبر الدافعية أحد العوامل النفسية الداخلية التي تؤثر في السلوك الإنساني ، [2] و تعرف الدافعية بأنها " قوة داخلية تثير حماس الفرد و تحرك و تنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة فسيولوجية أو نفسية .[3]

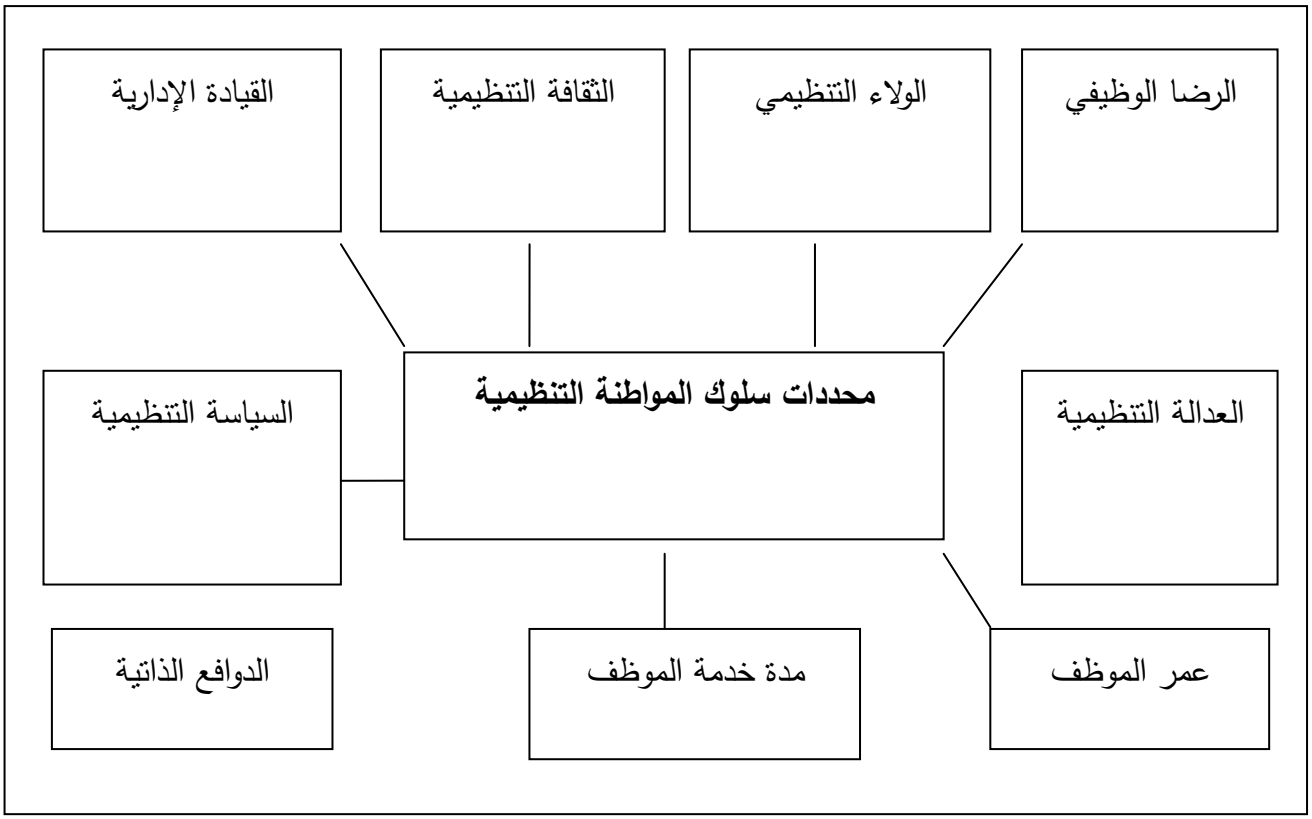
---

[1] Kegans .L.Mc Caney, R , B , Hammond H . organizational citizenship Behavior and work experience , Hospital topics , VoL : 90 , NO : 03 , 2012 , p : 77 .

[2] سامر جلدة ، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص : 99 .

[3] حريم حسين ، مرجع سابق الذكر ، ص : 110 .

الشكل رقم (2-1) يوضح محددات سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعطيات السابقة

أشار الكثير من الباحثين و الدارسين الأكاديميين في مجال الفكر الإداري و السلوك التنظيمي على دراسة سلوك المواطنة التنظيمية ، يقصد إيجاد تفسير علمي لهذا السلوك فهو سلوك تطوعي يرتبط بصفة مباشرة مع مجموعة من المحددات الشخصية كالعمر ، الخبرة المهنية ، المؤهل العلمي و غيرها ، و المحددات التنظيمية كالعدالة التنظيمية ، الرضا الوظيفي ، القيادة الإدارية .

المطلب الثالث : نظريات سلوك المواطنة التنظيمية .

استقرت الأبحاث و الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية على مجموعة نظريات و ستتناول مضمونها فيما يلي :

1_ نظرية التبادل الاجتماعي

تعد نظرية التبادل الاجتماعي من النظريات الأكثر استخداما لفهم السلوك في مكان العمل اذ ينطوي هذا التبادل على سلسلة من التفاعلات التي تولد الالتزامات و يتمثل المبدأ الأساسي لهذا المدخل النظري في كون العلاقات تتطور مع مرور الزمن إلى ثقة ، ثم ولاء ، ثم التزام متبادل و لحدوث ذلك لابد للأطراف أن يلتزموا بقواعد معينة للتبادل ، أبرز قاعدة هي قاعدة المعاملة بالمثل حيث يبدأ التبادل مع طرف واحد يعطي فائدة لآخر، إذ رد المتلقي بالمثل و تحدث سلسلة من التبادلات المفيدة و تختلف مشاعر الالتزام بين الطرفين .[1]

التبادل الاجتماعي أمر ضروري لسلوكيات المواطنة التنظيمية و هناك أدلة ميدانية تثبت أن السلوك أكثر انتشارا في ظل ظروف في التبادل الاجتماعي .

2_ نظرية التعاون

أشار Bernard إلى سلوك التعاون داخل منظمات الأعمال ، و إلى أهمية العملية من خلال رغبة العاملين بالمساهمة بهذا النظام التعاوني ، و كانت هذه الآراء و الكتابات بمثابة الأساس الذي اعتمد عليه Katz فيما بعد لتحديد مفهوم سلوكيات الدور الإضافي ، حيث أوضح أن رغبة و استعداد الأفراد للجهد التعاوني هو أمر حيوي و ضروري و لا يمكن الاستغناء عنه ، كما أشار إلى أن عملية التنظيم و أداء أي منظمة يعتمدان على الجهد التعاوني من قبل العاملين إلى جانب قيامهم بتنفيذ وظائف محددة .[2]

[1] حياة الدهي ، العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة جزائرية ، دراسة ميدانية بوحدات البحث المتجددة في وسط صحراوي ، رسالة ماجستير، 2014 ، ص ص : 113 ، 114 .

[2] إلياس حناوي ، دور سياسات التميز التنظيمي في الأداء السياقي : دراسة مقارنة بين المصارف العامة و الخاصة في سورية ، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد ، جامعة دحلب ، سوريا ، 2015 ، ص : 100 .

3_نظرية حيستر بيرنارد و منظومة الإيثار

تقوم هذه النظرية على فاعلية التعاون بين أعضائه ، كما يتوقف استمراره على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه و بذلك يعزز العلاقات بين العمال و الموظفين ، و يمثل العنصر الإنساني في وجهة نظر بيرنارد أهمية حيوية في بناء العلاقات التعاونية السائدة في المنظمة و قد نادى بشكل صريح إعطاء التنظيم غير الرسمي الأهمية المتميزة على الرغم من تجاهله من قبل المدرسة التقليدية .[1]

4_ هربت سيمون و منظومة وعي الضمير

تعد نظرية اتخاذ القرارات من أهم الأبعاد التحليلية في دراسة التنظيمات و دراسة سلوك الإنسان كما تعتمد على التنظيمات الرسمية العقلانية لدراسة الظواهر ، و يعتبر Semon من أبرز ممثليها ، و ظهرت لعصور النظريات بإعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المنظمات كسلوك العامل التطوعي ، فالسلوك الرشيد للمنظمة في نظر Semon يتجه إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة تعبيرا رشيدا عن قدرة الإدارة على المفاضلة و اختيار البديل السليم منها .[2]

5_ نظرية توميسون و منظومة السلوك الحضاري

تتعلق هذه النظرية بالتنظيمات التي تستطيع فرض المشاركة على أعضائها اذ أن هدف هذه النظرية هو تفسير السلوك و الحرص على متابعة الأنشطة المنظمة باهتمام بالغ و تقديم بعض الاقتراحات البناءة لتطوير المنظمة في التنظيم هنا يجب أن يكون قادرا على

---

[1] خليل محمد حسين الشماع ، حمود خضر ، كاظم ، نظرية المنظمة ،ط1، دار السير للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005 ، ص 90 .

[2] زايد عادل محمد ، العدالة التنظيمية المهمة القادة لإدارة الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث و دراسات بجامعة القاهرة ، 2006 ، ص : 22 .

تفسير السلوك التنظيمي مجرد انعكاس لسلوك مجموعة الأفراد ، و لذلك فالنظرية تركز على عدد متغيرات غير الشخصية باعتبارها من المحددات الهامة لسلوك التنظيم .[1]

[1] رعد حسين الصرف ، نظريات الإدارة و الأعمال ، دار الرضا لنشر و التوزيع ، دمشق ، سوريا ، 2004 ، ص : 91 .

المبحث الثالث : أنماط ، عوامل و معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

تطرقت معظم الدراسات التي تناولت مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية إلى مختلف أنماطه ، كما أشارت هذه الدراسات إلى الآثار الإيجابية لهذا السلوك و نتائجه المختلفة على أداء المنظمة و مخرجاتها التنظيمية ، كما تطرقت إلى تحديد مختلف المعوقات التي تقف في طريق تنمية سلوك المواطنة التنظيمية و التي يجب على المنظمة مواجهتها لتذليلها و التغلب عليها .

و سنستعرض في هذا المبحث مختلف أنماط ، آثار و معوقات سلوك المواطنة التنظيمية .

المطلب الأول : أنماط سلوكيات المواطنة التنظيمية

تعددت أنماط سلوك المواطنة التنظيمية حيث يمكن تلخيصها كما يلي :[1]

_ مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل ، توجيه الموظفين الجدد حتى و لو كان ذلك غير مطلوب ، و كذا مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة ، مساعدة الرئيس أو المشرف في عمله..إلخ إن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية .

_ مساعدة الزملاء فيما يتعلق بالشؤون الشخصية ، و يتضمن ذلك المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل العائلية و العاطفية ....إلخ .

_ مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور لا تتعلق بالسلع و الخدمات المقدمة مثل إرشادهم أو الإصغاء و الإنصات لهم .

[1] سالم العامري ،مرجع سابق ، ص : 71 .

_ الانصياع للقيم و السياسات و اللوائح التنظيمية و العمل وفقها مثل الحضور و الانصراف حسب مواعيد العمل ، استخدام الموارد التنظيمية استخدام سليم....إلخ .

_ اقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية من أجل جعل المؤسسة أكثر نجاحا و تميزا مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الإستراتجيات أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات .

_ بذل جهود مضاعفة في العمل و تجنب مضيعة الوقت في أحاديث جانبية أو فترات استراحة طويلة و متكررة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل .

_ التطوع للقيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة كالاشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية و حماية المؤسسة من الأخطار .

_ البقاء مع المؤسسة بالرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها .

_ تقديم المنظمة للآخرين بصورة جيدة و الدفاع عن المنظمة و الحديث عنها أمام الآخرين بصورة طيبة مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين

المطلب الثاني : آثار سلوك المواطنة التنظيمية .

كشفت العديد من البحوث و الدراسات أن لسلوك المواطنة التنظيمية العديد من الآثار على مستوى أداء الفرد و جماعة العمل و المنظمة ، و يمكن ذكر هذه الآثار فيما يأتي :

1_ تحقيق الفعالية التنظيمية

أكد Williams & Anderson أن سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في تحسين الكفاءة و الفعالية التنظيمية من خلال حسن استخدام الموارد و الإبداع و عملية التكيف السريع

للعمال مع التطورات الخارجية ،[1] فالمورد البشري يمتلك القدرة على توظيف الموارد لخدمة أهداف المنظمة ، اذ تحقق غايات المنظمة من خلال أدائه لأدواره الرسمية ، كما أن تخطي بعض العمال لحدود أدوارهم الرسمية و تقديم أكثر مما هو مطلوب منهم يساهم بشكل مباشر في تحقيق الفعالية التنظيمية .[2]

2_ تدعيم الجوانب الاجتماعية للمنظمة

فسلوك المواطنة التنظيمية يعمل على تكوين رأس المال الاجتماعي من خلال زيادة علاقات التعاون و التنسيق بين أعضاء جماعات العمل و مساعدة الزملاء على إنجاز أعمالهم و التغلب على المشاكل التي يصادفونها في عملهم ، و إشاعة المودة و روح التسامح و التجاوز عن أخطاء الزملاء الآخرين ، مما يؤدي إلى تخفيض حجم المشاكل و الصراعات السلبية التي يمكن أن تحدث بين العاملين و زيادة تماسك الروابط و الصلات بينهم بما يحافظ على استقرار التنظيم ، و في هذا الإطار أشار الزبيدي إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يدعم و يعزز البيئة الاجتماعية و النفسية في المنظمة .[3]

3_ الحفاظ على موارد المنظمة

تتمثل في عدة عوامل يمكن حصرها فيما يلي :

سلوك الموظفين الذي يتسم بالرغبة في الإنجاز ، و يدفع الإدارة بإسناد مهام إضافية توفر لهم الوقت كي يتفرغ المسؤولين للإدارة و التخطيط لبحث آليات تقليل الصراعات و المشاكل التي تعيق تحقيق أهداف التنظيم ، و توفير جزء من الميزانية المخصصة للتدريب للموظفين

---

[1] Williams ,L,&, Anderson , Job satisfaction and organizationl commitement as prediction of organizational and in –role Behavior , Journal of management , VoL, 17 , 1991 , p : 601 .

[2] حمزة معمري ، مرجع سابق ، ص : 71 .

[3] ناظم جواد عبد السلام الزيدي ، مرجع سابق ، ص : 59 .

الجدد و يرى بعض الباحثين أن المواطنة التنظيمية تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية عن طريق : [1]

_ توفير المرونة التي تحتاجها المنظمة لتسير شؤونها حيث أن المنظمة التي تقيد نفسها بحدود الأدوار الرسمية تتسم بعدم المرونة ، و عدم مواجهة الظروف المتغيرة .

_ تنشيط و تفعيل التنظيم الاجتماعي الموجود داخل المنظمة .

_ تقليل النزاعات و الصراعات و الخلافات بين الموظفين داخل التنظيم .

_ زيادة في فعالية الأداء و الكفاءة .

_ شيوع روح التعاون و المساعد و الأمان الوظيفي داخل المنظمة .

_ الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة و تقليل الإهدار لها .

_ المحافظة على ممتلكات المنظمة .

_ تعمل على تحقيق التنسيق بين الجهود و الأنشطة المبذولة من جانب أعضاء الفريق من ناحية و جماعات العمل من ناحية أخرى .[2]

4_ تحقيق الميزة التنافسية

سلوك المواطنة التنظيمية يساعد المنظمة في تحسين إنتاجية العاملين من خلال زيادة كمية و جودة العمل المنجز، و ذلك بالعمل على إنتاج العمل سلع و خدمات ذات مواصفات عالية بتكلفة أقل ، مما يؤدي إلى تحسين رضا الزبائن و المستفدين من خدمات المنظمة ،

[1] Ladebo , O , Emplyees personal motives for engaging In citizenship Behavior : The case of workers In Nigerias agriculture Industry , journal of the research in social psychology, VoL, 09, No,16, 2004,p : 221.

[2] أحمد سالم العامري ، مرجع سابق ، ص : 71 ، 72 .

و زيادة إقبالهم على منتجاتها و خدماتها ، و بذلك تزيد حصة المنظمة في السوق و تتمكن من مواجهة المنافسة و التكيف مع المتغيرات البيئة .

5_ تحقيق الاستقرار التنظيمي

أشار Ldebo أن سلوك المواطنة التنظيمية له دور كبير في انخفاض معدلات دوران العمل و الغياب و تعزيز الثقة التنظيمية المتبادلة بين الأفراد و انخفاض الصراعات السلبية بالمنظمة مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي .[1]

6- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية

فوجود أفراد لديهم الرغبة لتطوير أنفسهم ذاتيا من خلال تعلم مهارات جديدة و الحرص على تدريب أنفسهم بصفة مستمرة و تقديم مقترحات لتطوير طرق و أساليب العمل بالمنظمة فضلا عن إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة و متابعة التطورات التي تحدث في بيئة عمل المنظمة و التي لها علاقة بمجال نشاطها ، كل هذا يساهم في الاستجابة السريعة للتغيرات البيئة التي تحدث في بيئتها .[2]

المطلب الثالث : معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

إن عدم مساهمة الموظفين في المساهمة بسلوكيات دور إضافي تعود إلى مجموعة من المعوقات تشمل :[3]

[1] Ladebo ,O , Emplyees personal Motives for engaging In citizenship Behavior : The case of workers In Nigeria s Agriculture Industry , Journal of The research In social psychology , Vol , 9 , No , 16 , 2004, p : 221 .

[2] تامر ممتاز عبد الخالق ، أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة عين الشمس ، مصر ، 2010 ، ص : 57 .

[3] Karam , C , M, Good organizationale soldiers : conflict –related stress predicts citizenship Behavior , Ineternationale , Journal of confilt management , vol ,22, 2011 , No 3, pp : 300 , 319 .

_ عدم اشتراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة ، فضلا عن تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة .

_ عجز ثقافة المنظمة و قيمها في التخفيف من ضغوط العمل ،فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الأفراد و سلوكياتهم الإضافية الإيجابية ، مما ينعكس على تميز أدائهم .

_ عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم و عدم رضاهم تجاه وظائفهم ، مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة .

_ افتقار العديد من المنظمات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا بالسلوكيات المواطنة التنظيمية .

كما أن هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد هي :[1]

_ فقدان الثقة من جانب العاملين و الرؤساء الذي يؤدي إلى الامبالات و الإغتراب ، و عدم الرضا و الدافعية للعمل ؛

_ تقوية مهارات التفكير و الاتصال الشخصي لدى الأفراد لتعزيز قدراتهم للقيام بالمزيد من السلوكيات الاجتهادية الإضافية ؛

_ سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الأفراد الإضافية مثل : معلومات عن ظروف العمل البيئية ، و ساعات العمل الطويلة ؛

_ السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع الأفراد مع عدم التركيز على العلاقات الرسمية ؛

_ أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للأفراد الجدد للانخراط اجتماعيا بالمنظمة ، مما يحفز الأفراد للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمنظمة النجاح و فاعلية الأداء .

[1] علاء الدين عبد الغني ، دراسة تحليلية لبعض محددات و نتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة القاهرة ، فرع بني سويف ، مجلة الدراسات المالية و التجارية ، المجلد 11 ، العدد 2 ، 2001 ، ص : 24.

_ التركيز على حاجات الأفراد و تشجيعهم على إبداء آرائهم و توجهاتهم ، حيث أن مشاركة الأفراد تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء و التميز للمنظمة.

خلاصة الفصل

استعرضنا في هذا الفصل بالدراسة و التحليل مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية و أهم الأساسيات المرتبطة بها من الجانب التنظيمي ، مع التطرق للأهمية التي يكتسبها في المنظمة كسلوك تنظيمي فعال و إيجابي في الرقي بأداء العاملين و روحهم المعنوية و اتجاهاتهم النفسية في المكان الذي يعملون به ، حيث تبني هذا السلوك تتغير نظرة العامل للمنظمة من مجرد مكان للعمل يتلقى من خلاله أجر مادي مقابل أداء لمهام مبرمجة إلى مكان يبدع فيه و يقدم له أكثر مما هو مطلوب لضمان بقاءه و استمراره و نموه .

كما أن للمواطنة التنظيمية آثار قد تكون إيجابية أو سلبية و أن المحدد الرئيسي لهذا هوا مواقف الأفراد من أهمية هذا السلوك من عدمه و كذا إيمان قيادات المنظمة بضرورة توافر مثل هذه السلوكيات في بيئة العمل ، و لهذا فلابد من فهمها بالشكل الصحيح و محاولة توضيح أسسها و فوائدها للأفراد ، حتى تعم الفائدة عليهم و على منظمتهم على المدى الزمني الطويل .

الفصل الثاني: التأصيل النظري لأداء العاملين

تمهيد

أداء العاملين هو موضوع شامل يتطلب اهتماما دائما من قبل المشرفين، من حيث السلوكيات و المهارات التي يظهرها الأفراد في بيئة العمل لتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة، يشمل ذلك مستوى الإنتاجية،الجودة ، الإبداع، التفاني في العمل، التعاون مع الفريق والالتزام بالمهام المحددة و القدرة على التكيف مع التغيرات والتواصل الفعال، فهو يتعلق بكيفية تنفيذهم لمهامهم وواجباتهم بكفاءة وفعالية. يعتمد ذلك على مجموعة من العوامل مثل: المهارات الفنية، المعرفة، والقدرات الشخصية كالاتصال والتفكير الاستراتيجي. يؤثر أيضا على أداء العاملين عوامل خارجية مثل بيئة العمل وثقافة المؤسسة.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مدخل إلى أداء العاملين.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين وأنواع الأداء و أبعاده.

المبحث الثالث: إدارة أداء العاملين وطرق تحسينه و تقييمه.

المبحث الأول: مدخل إلى أداء العاملين

تمحور الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية حول مفهوم الأداء نظرا لأهميته على صعيد الفرد والمؤسسة، وذلك بسبب تداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء، فالأداء هو مفهوم يشير إلى كيفية تنفيذ الأفراد لمهامهم وواجباتهم في بيئة العمل، وهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط.

لذلك فالغرض من طرح هذا الموضوع هو تسليط الضوء على مفهوم أداء العاملين و أهميته و أهدافه.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

لقد استقطب مفهوم أداء العاملين اهتمام العديد من الباحثين والمختصين الذين حاولوا تحديد وتدقيق مفهومه، ولهذا فقد تنوعت الأساليب والسمات حول هذا المفهوم، وعليه لم يتمكن الباحثون من وضع تعريف دقيق ومحدد لهذا المصطلح.

تعريف أداء العاملين

أداء العاملين هو: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله."[1]

كما يعرف انه: " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام."[2]

كما يعرف على انه: " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة."[3]

---

[1] أحمد صقر عاشور. السلوك الانساني في المنظمات، بدون طبعة ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005 ، ص25.

[2] صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، بدون طبعة،الجزائر، 2006 ، ص92.

[3] عمار بن عيسى، اتجاهات التدريب وتقييم اداء الافراد، الطبعة الاولى دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011 ، ص13

ويعرف أيضا بأنه: " السلوك الذي يسهم فيه الفرد التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب."[1]

ومما سبق نستنتج أن أداء العاملين هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند القيام بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه في المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف أداء العاملين

أولا: أهمية أداء العاملين

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما إن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابا على النمو التالي:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية.
- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور و مرتبات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله و إثبات ذاته.[1]

[1] محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة ، دار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003 ، ص219.

1) يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقه نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي الذي يبنى بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية التي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي.[2]

ثانيا: أهداف أداء العاملين

تحقق عملية تقييم أهدافا عديدة وذلك وفق ثلاث مستويات هي المنظمة، المديرين، المرؤوسين، وفق ما يلي:[3]

أ_ على مستوى المنظمة

- ✓ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.
- ✓ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور
- ✓ تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية لأن نتائج هذه العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للتحكم على دقة هذه السياسات.
- ✓ مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ب_ على مستوى المديرين

إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تمييز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانيتهم

---

[1] يوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين، رسالة ماجيستير في علم إجتماع، تنظيم وعمل، جامعة خنشلة، 2014 ، ص61.

[2] عقيل جاسم غبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان 1999 ، ص18.

[3] عبد الباري ابراهيم درة تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382 ، القاهرة، 2003 ، ص136.

الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

المطلب الثالث: عناصر ومحددات الأداء.

أولا: عناصر الأداء

يوجد للأداء الوظيفي عناصر ومكونات أساسية لا يمكن التحدث بدونها عن وجود أداء فعال، وهذا راجع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات، وقد ذهب الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين ومن هذه العناصر ما يلي:

- ✓ **كفاية الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.
- ✓ **متطلبات العمل:** تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.[1]
- ✓ **بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف وهي التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال مثل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية، ويصنف البعض الكتاب إلى أن هناك أربعة عناصر للأداء، تتمثل في:
- ✓ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية الخلقية العامة عن الوظيفة، والمجالات المرتبطة بها.

[1] محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، علم النفس الإداري ، دار الطباعة للنشر والتوزيع، بيروت، 2016 ، ص276.

- ✓ **نوعية العمل:** ويتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات أو القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ✓ **كمية العمل المنجزة:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- ✓ **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.[1]

من خلال ما سبق نستنتج أن الأداء يتكون من العناصر التالية:

- ما يمتلكه الموظف من صفات وخصائص مثل القدرة، المهارة والمعرفة لأداء فعال.
- ما تتصف به الوظيفة من متطلبات ومسؤوليات وواجبات.
- ما تتصف به البيئة التنظيمية من عوامل داخلية وعوامل خارجية، حيث تتمثل العوامل في الهيكل التنظيمي، مناخ العمل. أما العوامل الخارجية فتتمثل في العوامل الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية والقانونية.

ثانيا: محددات الأداء

تعتبر من المواضيع التي جذبت انتباه الكثير من الباحثين لمعرفة ماهي العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي وهي:[2]

- ✓ **الدافعية الفردية:** بحيث يجب أن يتوفر الدافع لكل فرد على العمل ود يكون الدافع قويا أو ضعيفا.
- ✓ **المناخ أو بيئة العمل:** يجب أن يتم تهيئة بيئة ومناخ العمل على كافة المستويات

[1] راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2003 ، ص217.
[2] عصمت سليم قرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، ط1 ، دار جليس للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 ، ص51.

(التنظيم، الإدارة، القسم). لتكون محفزة للفرد في أدائه لعمله.

- ✓ **القدرة على أداء العمل المعين:** يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على العمل المحدد له.

نستنتج أن الأداء هو نتيجة محصلة التفاعل بين ثلاث محددات هي:

القدرة، أي مدى تمكن الفرد من أداء العمل الموكل له، مدى توافر مناخ عمل جيد تقدمه المنظمة للعامل وبالتالي رضاه عن عمله إضافة إلى وجود الدافع والرغبة لدى العامل في تنفيذ العمل الموكل له.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين وأنواع الأداء وأبعاده

يعتبر أداء العاملين من المفاهيم التي حضت بنصيب كبير من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام و بدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة وكتداخل المؤثرات على الأداء وتنوعها،

لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم أداء العاملين على الساحة الإدارية.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في أداء العاملين نظرا لتعددها، ويخضع بعضها لسيطرة العامل، والبعض الآخر لظروف بيئية محيطة داخل وخارج المنظمة.

ذكر الباحثون العديد من تلك العوامل، إلا أن في جملتها تنقسم إلى:[1]

أولا: عوامل خاصة بالفرد العامل

أ_ الاختلاف في السمات الفردية: مثل القدرات والمهارات التي يمتلكها العاملين، والتي تتغير بمرور الوقت والتي تؤثر سلبيا وإيجابيا على أداء العامل.[2]

ب_مستوى التعليم: الخبرات والخلفية الشخصية، ومدى توقع العوائد المستقبلية خلال المسار الوظيفي، والتي تؤثر في توجهاته نحو العمل بكفاءة، ودرجة دافعية العامل كذلك، مجموعة الاحتياجات، التوقعات، الأهداف، والطموحات، المركز الاجتماعي، المنطقة التي يعيش فيها، نوعية مدارس أطفالهم، نوعية الأصدقاء المرتبطين بهم.[3]

---

[1] ناصر، حسن محمود، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجيستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية فلسطين، 2010 ، ص69.

[2] Sturman M.2007 , the past , present, future, dynamic performance Research (Electronic version). Retrived (insert date). From cornell university hotel administration collection school site p15.

[3] Tinofirie, C, 2011, the unique faeters affecting employee performance in non profit organisations, master public management . university of south africa p38.

ج_ مدى التطابق التطابق التنظيمي: ويقصد به الاتساق بين العامل والمنظمة في القيم، الاتجاهات، الأهداف المستهدفة و إدراك العامل للعدالة مما يؤثر بالإيجاب على أداء العامل.[1]

د_ الكفاءة الذاتية للعامل: وتتضمن القدرة على التكيف مع تكنولوجيا المعلومات، مثل الانترنت والبرمجيات الحديثة، التكيف مع التغييرات في المسار الوظيفي، القدرة على توليد أفكار جديدة، القدرة على العمل ضمن الفريق، القدرة على اكتساب مهارات أكثر، وكلما توافرت في العامل ارتفع معدل أداءه.[2]

هـ_رأس المال النفسي: ويقصد به مدى توافر كل من المرونة، التفاؤل، الأمل،والكفاءة لدى الأفراد، كذلك يعرف بإجابة السؤل التالي، بأنه " من تكون، وما مدى التنمية الإيجابية لديك؟ "ويختلف على رأس المال البشري، الذي يعبر عنه ب " ماذا تعرف؟ "، رأس المال الاجتماعي فهو يتمثل في " ما مدى علاقتك؟ " رأس المال المادي وهو " ماذا تملك؟ ".[3]

و_الدورات والبرامج التدريبية: قبل الالتحاق بالوظيفة، والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة، مما يكون له تأثير إيجابي على أداء العامل.[4]

ز_ التركيب الاجتماعي: النفسي، القدرات والمهارات لدى العامل.

ح_ عمر العامل: الأقدمية في العمل، النوع، مدى أهمية العمل، شخصية لعامل و اتجاهاته وطموحاته.[1]

---

[1] Maxham f. Richard. G and donald R .2008. The Retail value chain Linking Employee perception to Employee Performance customer Evaluation and Store performance, marketing science.vol,27.NO2.p162.
[2] Cherian J. and Jolly, J,2013, Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employee, International Journal of Business and Management, Vol.8.NO14 p81.
[3] Luthans ; F. Steven, M. Bruce, J.and James, B. 2007, The Mediating Role of psychological Capital In The supportive organizational climate. Employee Performance Relationship Jornal of Organization Behavior Vol. 29. P 223.
[4] عودة، غازي حسن، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط المملكة الأردنية الهاشمية، 2013 ، ص30.

ثانيا: عوامل خاصة بالمنظمة

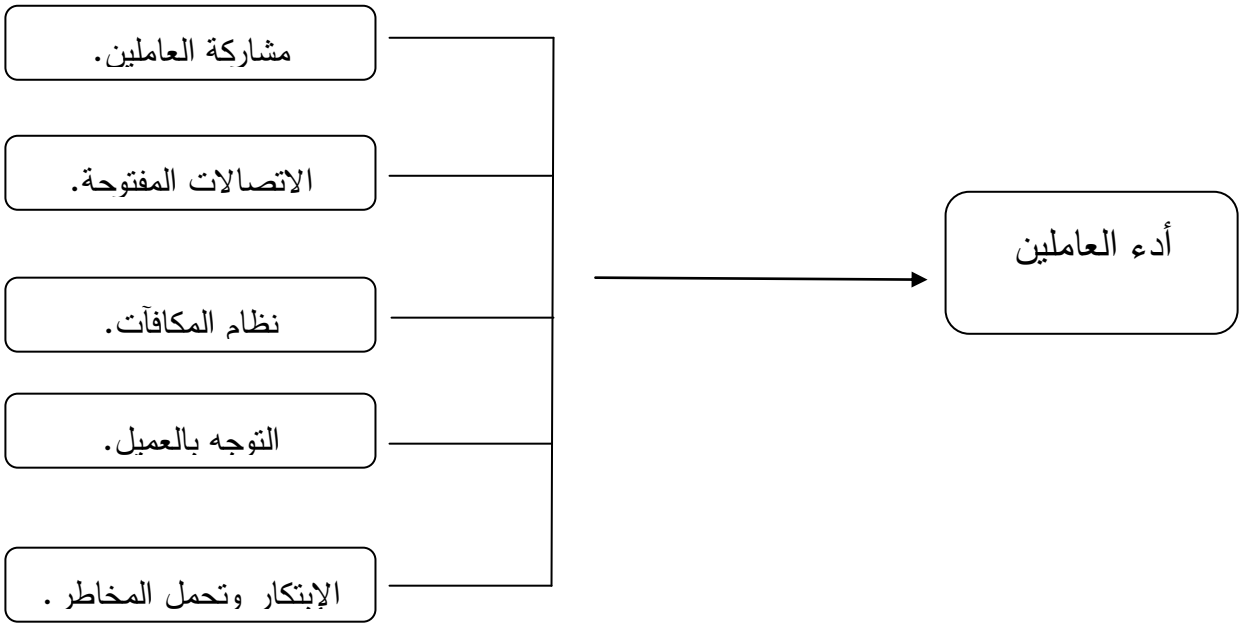
أ_ الثقافة التنظيمية القوية تساعد في تعزيز أداء العاملين بما يحقق الأهداف المخططة، ويؤدي إلى ارتفاع الأداء التنظيمي بصفة عامة وتحتوي على ما يلي:[2]

1. **مدى مشاركة العاملين:** ترتبط إيجابيا بالفعالية بشكل عام على مستوى المنظمة، وتتضمن أيضا تفويض المهام والمسؤوليات بما يزيد من قبول الأهداف، وتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة .
2. **ابتكار وتحمل المخاطرة:** أي مدى تشجيع المنظمة لتحويل العامل ما لديه من معارف و خبرات إلى سلع وخدمات. ومن أهم العوامل المؤثرة في هذا البعد هو تصميم الهيكل التنظيمي و ممارسات إدارة الموارد البشرية.
3. **نظام المكافآت الجيد.**
4. **الاتصالات التنظيمية المفتوحة:** تساعد الاتصالات الجيدة العاملين في الحفاظ على إدارة العمليات الداخلية بشكل ثابت، والمساعدة في بناء الترابط بين الأفراد، داخل وخارج المنظمة.
5. **التوجه بالعميل.**

[1] بلال، مشعلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2010 ، ص5.

[2] Shahrzed F. Zahid, I, and Muhammad , G,2013, Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses In Pakistan , Journel of Business Studies Quarterly. Vol.5. No p 60.

الشكل رقم (1-2) _ تأثير بعض عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين



Source: Fakhar shahzed, Zahid I9bal, Muhammed gulzar, 2013, Impact of Organizational culture on Employees Job Performance: An Empiritical study of software Houses in Pakistan, journel of Business Studies Quarterly. Vol 5.No2.

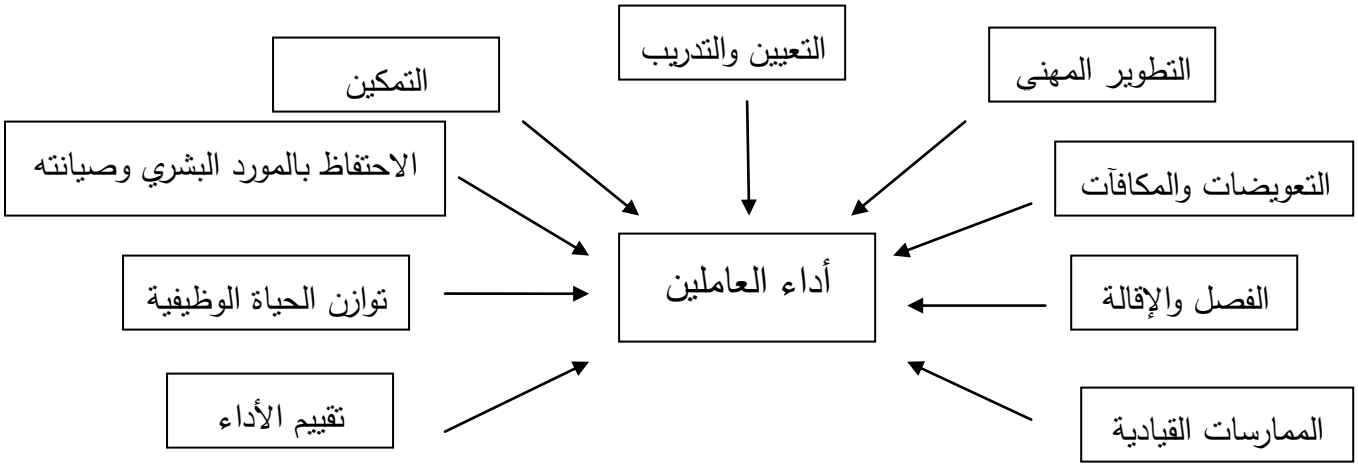
ب- ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل: سياسات التعيين، برامج التدريب والتعليم المستمر، تمكين العاملين، نظم المكافآت والحوافز، تخطيط الموارد البشرية، سياسة الفصل والإقالة، مع تنويع طرق الاستثمار في تنمية الموارد البشرية.

ج_ عملية تقييم أداء العاملين تؤثر على مدى أداء العامل للوظيفة الموكلة إليه، ويمكن أن تؤثر في كلا الاتجاهين الإيجابي والسلبي، لأن الضغط الذهني على العامل يقلل من كفاءته خاصة في الفترة الزمنية التي تقع فيها عملية التقييم.

د_ قيام المنظمات بالاستثمار في رأس المال البشري من خلال، تشجيع العاملين للحصول على دراسات عليا، تحسين القدرات اللغوية، تراكم الخبرات الوظيفية، الاهتمام بالتعليم

الأساسي، وتنفيذ نظم المشروع مثل: نظم تخطيط موارد المشروع، تعديل عمليات الأعمال، تدفق الأعمال المتشابهة، وتقديم تطبيقات البرمجيات الجديدة.

الشكل رقم (2-2): تأثير بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبتين ، بالاعتماد على كل من:

Abubakar Tabiu, Abubakar Allumi Nura 2013, Assessing The Effects of Human Resource Management (HRM) Practices on Employee Job Performance: A study of Vol 5.No.2 p 253

Pankaj Tiwari, 2014, Impact of selected HRM practices on Perceived Employee Performance: An Empirical study. Global Management journal p38. Pankaj.mgmt@gmail.com.

هـ_ توافر سلوكيات القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية مما يؤدي إلى تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية، والشعور بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العامل.

و_ مرونة أوقات العمل، ترتبط إيجابيا مع ارتفاع مستويات أداء العاملين، لكن الوقت المقيد _المحدد_ يؤثر سلبيا على رفاهية العامل، وعلى الجانب الآخر، ينتج عنها إعاقة السلوك التعاوني فيما بين الزملاء، لأن العاملين غير متواجدين بالفعل في مكان العمل أثناء ذات الفترة الزمنية، وخاصة عند وجود اعتمادية بين المهام وبعضها.[1]

[1] Kattenbach,R, Evangelia, D, and Friedhelm, N, 2010, Flexible Working Times , Effects on Employees Exhaustion, Work_Norwork Confilict and Job Performance Career Development International. Vol, 1, No3, p282.

ز_ الدعم الاجتماعي، ويقصد به دعم المشرفين، دعم الزملاء، بالإضافة إلى التأثير السلبي على مستويات الأداء بسبب عدم الأمان الوظيفي[1]

ح_ الذكاء الثقافي لدى المديرين، يعتبر منهم الخبرات الإدارية الضرورية لزيادة مستوى الأداء، ويقصد به التعامل فعال مع العاملين ذوي الثقافات المختلفة في المنظمة[2]

ط_ السياسات التنظيمية مثل: العدل والإنصاف، بغض النظر عن نوع العامل_ ذكر أم أنثى_ سياسات المشرفين في دعم العاملين: تقييم الأداء، ممارسات المحسوبة، ونطبيق العدالة التوزيعية.[3]

ل_ التغيير التنظيمي على اختلاف مسبباته فمنها أسباب هيكلية التغيير في أهداف المنظمة، التغييرات البيئية،أسباب تقنية أو تكنولوجية، أو أسباب إدارية أو نفسية لدعم الروح المعنوية لدى العاملين والدافعية للأداء الجيد.[4]

م_ حجم المنظمة، نوع النشاط، عمرها في السوق، الموارد والإمكانات المادية، التنظيم الاجتماعي للعمل، واجبات مهام وطبيعة العمل.[5]

ن_ الأساليب والإجراءات القانونية لأداء المهام، نمط القيادة، مدة وتوقيت بداية والانتهاء من المهام، وظروف العمل.[6]

---

[1] Schreurs , B, Emmerik, I, Hannes, G,and Filip , G,2012, Aweekly Diary study on The Buffering Role of Social support in The Relationship Between Job Insecurity And Employee Performance, Human Resource Management, Vol51, No, 2 p259.

[2] Nafei, W,2013, Impact of cultural Intteligence on Employee Job Performance : An Empritical study on King Abdel .Aziz Hospital In Al-Taif Governorate Kingdom of Saudi Arabia, International Journal of Business And Management, Vol 8.No1 p26

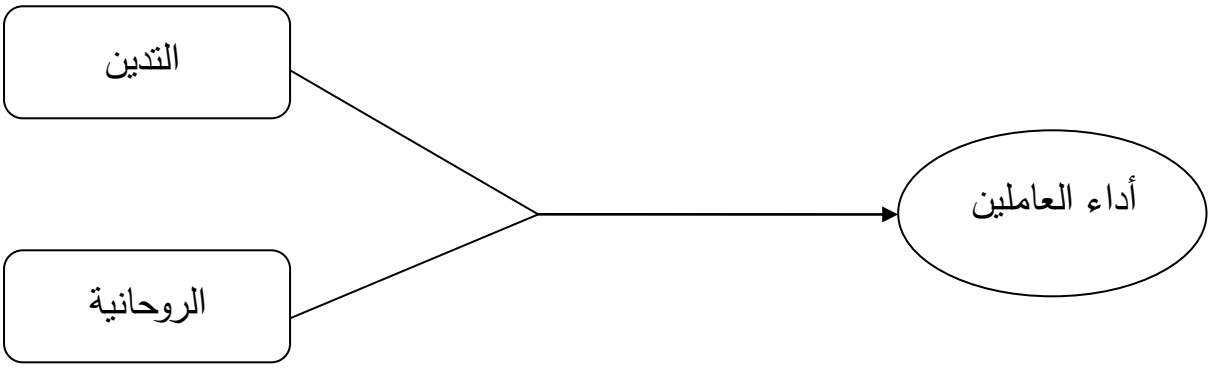
[3] Rahman S, Bachir, H, and Ahasamil, H, 2011, Organizational politices on Performance: Am explortary study on ready made garments employees in Bangladesh, Business Strategy Series, Vol.12,3 p 151.

[4] ضامن، مبارك بنيه العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية، 2004 ،ص15.

[5] عريقات، أحمد يوسف والعتيبين محمود، أثر الضعف في اتقان اللغة الإنجليزية على تدني مستوى أداء العاملين في البنوك الأردنية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد(26) العدد (1).

[6] بلال مشعلي، مرجع سابق، ص5.

الشكل رقم (3-2) تأثير الروحانية في مكان العمل، والتدين على أداء العمل

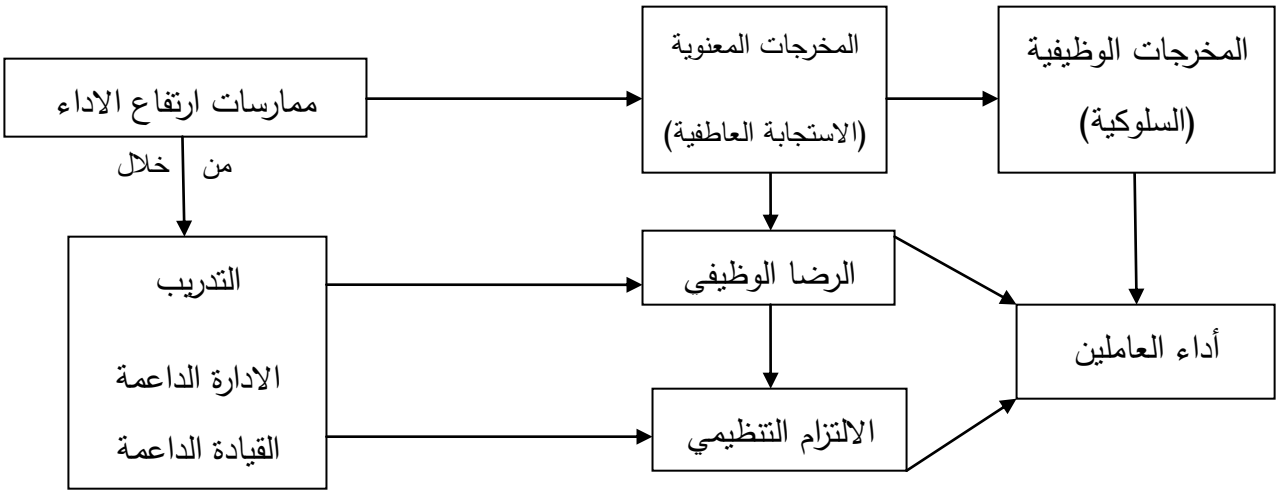


Source : AAhad M. Osman-Gami, Junaidah Hashim and Yusof Ismail 2012, Establishing linkage between religiosity and spirituality on employee Performance. Employee Reations Vol.5.No.4.

ثالثا: عوامل خاصة بالبيئة المحيطة

أ_ بعض القيود البيئية التي تؤثر على اتجاهات الأداء لدى العاملين، مثل إمكانيات العائلة، دخل الفرد ، محتوى التعليم الأساسي

الشكل رقم (4-2) _تأثير بعض الممارسات على أداء العاملين



Source: Tanya and Nicholas J. Ashill, 2013, The effects sof high performance work practices on job outcomes Evidence from front line employee in Russia. International journal of Bank Narketing. Vol.31 No.4.p307.

ب_ نظرة المجتمع للعامل، وللوظيفة ككل، الانتماء الديمغرافي(الريفي أو الحضري)، البيئة الاجتماعية والثقافية الخارجية، ومدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة.[1]

رابعا: عوامل خاصة بالوظيفة

أ_ التغييرات في المتطلبات الوظيفية مثل: فيما بعد الترقية، النقل أو إدخال تكنولوجيا جديدة أو أي تغيير في مهام الوظيفة، إعادة تصميم العمل ، والتغيير في نماذج المهام، مما يؤدي للحاجة إلى مجموعات جديدة من القدرات و المهارات والمعارف.

ب_ مدى تنوع المهارات المطلوبة، الاستقلالية، التعريف الجيد للوظيفة، والتغذية العكسية.[2]

ج_ التعمق الوظيفي لدى العامل، ويقصد به عدة جوانب منها: مدى جودة العلاقات بالأفراد أو الأنشطة الأخرى داخل وخارج المنظمة، مدى تناسب وظائفهم وبيئاتهم مع الجوانب الحياتية الأخرى. وملتذا سيحدث إذا تخلوا عن الوضع الحالي الخاص بهم (التضحية)؟[3]

د_ طبيعة تصميم الوظيفة من حيث: درجة إثراء الوظيفة، المشاركة في اتخاذ القرارات الوظيفية، السلامة المهنية، الشعور بالإنجاز.[4]

---

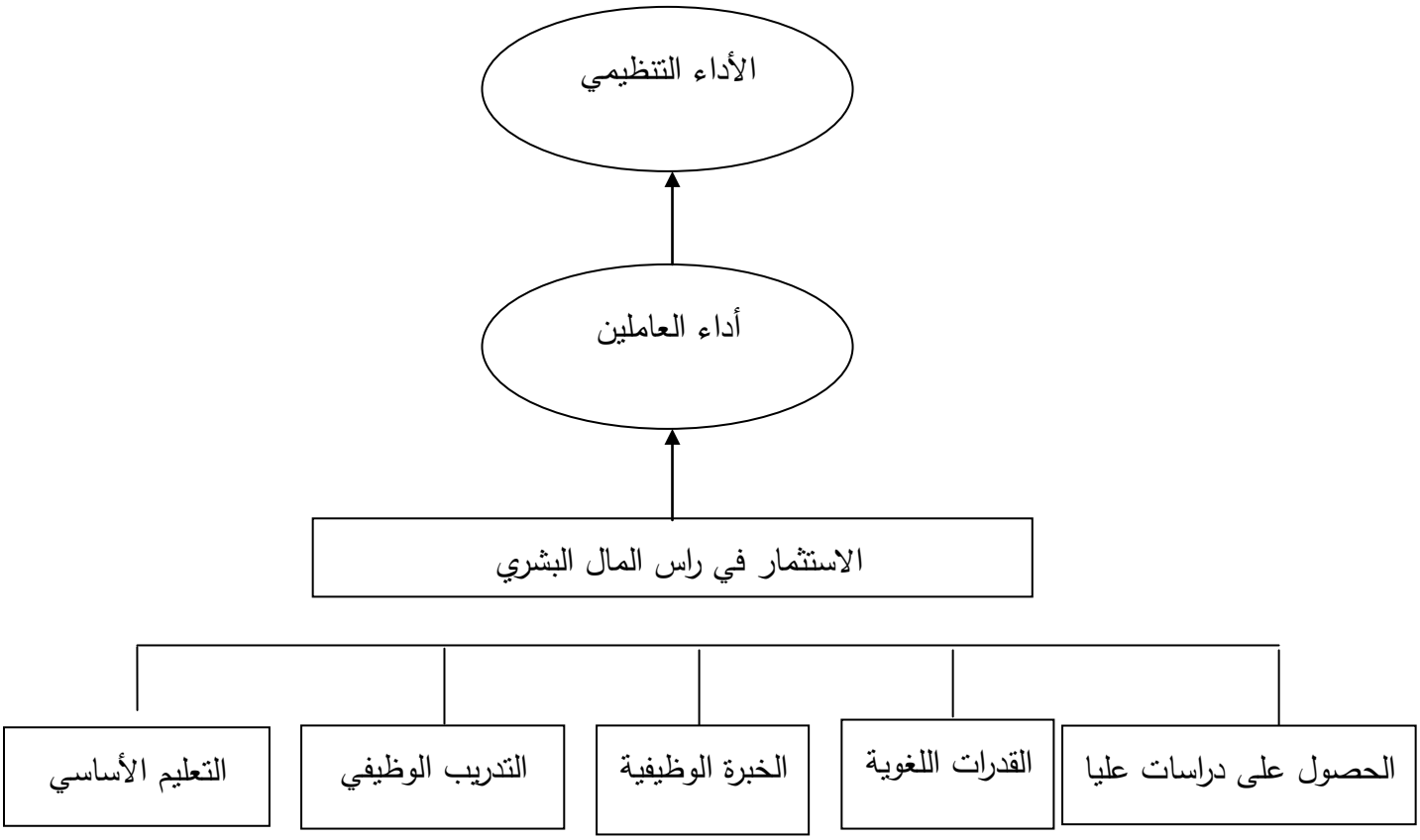
[1] Sturman M, 2007, p40.

[2] EL.kot.G,2004, An analysis of Job, Characteristics, Job satisfaction and employees perception of performance relationships in an Egyptian Context, Vol24.No2, Arab journal of Management Development (Egypt) p155.

[3] Sekignchi T, James, P, and Chris , J,2008, The Role of Job Embeddedness on Employee Performance : The Interactive Effects with Leader_Member Exchange and Organizations _ Based self-esteem, personnel Psycology. Vol61,p763

[4] بلال مشعلي، مرجع سابق، ص5.

الشكل رقم (05-02): تاثير بعض الممارسات على أداء العاملين



Source: Seong,O.Bae. Louise Batterson, 2013, The Effect of corporate investment in human capital on employees performance: Major Korean financial Corporation Examined. Academy of strategic Management journel Vol.12.No.2.p57.

المطلب الثاني: أنواع أداء العاملين

يجد عدة أنواع من الأداء ويرجع ذلك إلى اختلاف معيار تصنيفه من باحث الى باحث اخر وكل واحد له زاوية رؤية خاصة به، ومن بينها نذكر ما يلي:[1]

أولا: حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1) **الأداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي انه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

الأداء البشري: و هو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة عللا استعمال استثماراتها بشكل فعل.

الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسر نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، مارد مادية.

2) **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفه عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، كخروج أو دخول منافسين والذي بدوره سيؤثر على أسعار منتجات المؤسسة سواء بالارتفاع أو الانخفاض بالتالي يتأثر بدور رقم أعمالها وهامش ربحها.

ثانيا: حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة الى نوعين هما:

---

[1] عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقديم مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجيستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة 2002/2001، ص ص 17_20.

2) **الأداء الكلي:** يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها.

3) **الأداء الجزئي:** على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به، لا أهداف المنظمة الأخرى. وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة.

ثالثا: حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم، لأن الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية:

1-**أداء الوظيفة المالية:** يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

2-**أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمنافسيها، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالاستمرارية والبقاء في المنافسة.

3-**أداء وظيفة الأفراد:** يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة، فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا

يتم إلا عن طريق الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاءها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا.

1-أداء وظيفة التموين: يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية على الموردين، والحصول على التمرينات الضرورية ذات الجودة العالية في الأوقات المناسبة وتحقيق استغلال جيد لاماكن التخزين.

2-أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة. هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق كحصة السوق على سبيل المثال.

رابعا: حسب معيار الطبيعة

تبعا لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، سياسية، يمكن تصنيف الأداء وفق هذا المعيار:

1) **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها.
2) **الأداء الاجتماعي:** وهو مدى بلوغ المؤسسة في تحقيق مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه.
3) **الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.
4) **الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهداف السياسية، ويمكن أن تتحصل على مزايا من خلل تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

المطلب الثالث: أبعد أداء العاملين

تشير الدراسات السابقة إلى شبه اتفاق حول الأبعاد المكونة لمصلحة الأداء الذي يعبر عن سلوكيات العامل في المنظمات على اختلاف مخصصاتها، ومنها ما يلي:

_ اقترح DALAL أن مصطلح الأداء ديناميكي ومتعدد الأبعاد حيث يتضمن الأداء قيام العامل بأداء المهام الوظيفية الخاصة بها، سلوكيات المواطنة التنظيمية، السلوكيات التي النتائج العكسية وهي مجموعة السلوكيات التي تهدف للإضرار بمصلحة المنظمة.[1]

وأشارت دراسة كل من Kattenbach, Biswas, schreurs, Micheal, Sekiguhi, و bodla إلى ان معظم أدبيات السلوك التنظيمي تؤكد على بعدين رئيسين لأداء العاملين وهما: أداء العامل للدور الخاص به، ويشير إلى نتائج وسلوكيات المهام الرسمية التي تخدم أهداف المنظمة بشكل مباشر، لان ذلك يوافق التوقعات العامة، أو نص العقد المكتوب، أو الاتفاقيات الشفهية، أداء الدور الإضافي، ويشير إلى سلوك المشاركة الاختيارية بدون تعويض، ويمكن التعرف عليها من خلال سلوك المواطنة التنظيمية للعامل.[2]

كما أشارت دراسة Maxham إلى وجود ثلاثة أبعاد لأداء العاملين وهم:[3]

وتمثل الدرجة التي يقوم فيها العامل بالأداء التطوعي " خارج الوصف الوظيفي " لمساعدة المنظمة في خدمة عملائها، ويقصد بها تعزيز رفاهية المنظمة، مثل مبادرات العاملين لتحسين أسلوب خدمة العملاء.

[1] Dalal,R,Micheal, B,Brdley,J,and Lebreton,J,2012,The Relative importanceof Empoyee Engagemement, other Job Atitades, And Trait Affect Affect as predictors of job performance, Journal of Applied social psychology, vol,42,No.1,p 296.
[2]Micheal, et al, 2006, p9, Sekiguchi, et al 2008 p762, Kattenach,et al, 2010, Biswas ; 2012,p96 , Schreurs, et al 2012, p262, Bodl.2014, p426.
[3] Maxham, et al,2008,p 149.

أشارت دراسة إلى تقسيم الدور الإضافي للعامل بحيث يكون تجاه كل من المهنة وعملائها.

يرى مما سبق أن الأدبيات السابقة تتفق فيما بينها في أن أداء ذو بعدين، أحدهما أداء العامل للدور المنوط به في المنظمة، والآخر، مجموعة ادوار إضافية خارجة عن المتطلبات الوظيفية الحالية لعدة أسباب قد تكون، شخصية أو عالية أو تنظيمية أو بعضا منها مجتمعية. إلا أن تلك الأدبيات اختلفت فيما بينها في تحديد مفهوم واضح لما يقوم به العامل من ادوار اختيارية.

بناءا على ما تقدم ذكره من تعدد وجهات النظر حول تحديد دقيق للأبعاد الرئيسية لأداء العامل والتي يمكن من خلالها تقييم أداءه، ترقيته، تدريبه أو نقله، الى غير ذلك من ممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه العامل، فإن الدراسة الحالية ستعتمد على استخدام بعدين رئيسين للأداء وهما:

أ_ أداء المهمة: قيام العامل بالمهام المسؤول عنها والمنوطة به والتي تؤثر بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة.

ب_ أداء الدور الإضافي: بمعنى قيام العامل بالمشاركة الاختيارية _التطوعية_ لأبعد من أداءه لوظيفته الحالية بدون تعويض، تجاه كل من المنظمة، العملاء، والمجتمع بشكل عام.

المبحث الثالث : إدارة أداء العاملين

أولا : مفهوم إدارة الأداء

تحولت عملية إدارة أداء العامل من مجرد كونها جزء من نظام إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة من الأنشطة ، الأساليب و البرامج ، تسعى من خلالهم المنظمات إلى تقييم العاملين ، تنمية جدراتهم ، و تعزيز أدائهم .

حيث ذكر العديد من الباحثين عدة تعريفات لمفهوم إدارة الأداء ، و جاءت تلك التعريفات السابقة متناسقة و يوضح بعضها الآخر ، و من تلك التعريفات ما يلي :

تعرف عملية إدارة الأداء بأنها طريقة منظمة لمتابعة الأداء الفردي نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المستهدفة ، و التعرف على فرص و مزايا تحسين الأداء ، و هي أدوات يستخدمها المديريون للتأكيد على أن مخرجات و أنشطة العاملين تتسق مع تحقيق أهداف المنظمة .[1]

إدارة أداء العامل خلال السياق التنظيمي تتركز بشكل تقليدي على : تقيم الأداء ، و توزيع المكافآت ، تحديد معايير و أهداف الأداء ، الموارد اللازمة ، التركيز على توجيه و دعم المديرين نحو الأداء الفعال ، و توفير بيئة تتميز بتمكين العاملين و التغذية العكسية لنتائج الأداء .[2]

كما أشارت دراسة Armstrong على بعض التعريفات لمفهوم إدارة الأداء منها :[3]

[1] Deramer ,A, carine , S, and Vanders Traeten , A, 2013 , Employee performance management culture and system features in Righer Education relationship with employee performance management satisfaction , The International Journel of Human Resonrce management , VoL, 24, No, 2 p 353 .
[2] Tinofirie , C , 2011 , P 13 .
[3] Armstrong M , 2006 , Human Resource Management Practice , Tenth Ediction Kogan page , London , United Kingdon , WWW, Kogan , page, Co,Uk , P 492 .

أ_ بأنها عملية منظمة لتحسين الأداء التنظيمي بتطوير أداء كل من الأفراد و فرق العمل . و تستخدم كوسائل للحصول على نتائج أفضل ضمن إطار مخطط من الأهداف . المعايير و متطلبات الكفاءة . كذلك تقوم بتحديد و فهم ما هو مطلوب انجازه ، و تركيز جهوده العاملين نحو أداء الأشياء الصحيحة من خلال توضيح الأهداف الخاصة بهم .

ب_ هي عملية مرنة و مستمرة ، تتضمن كلا من المديرين و العاملين من خلال إطار يحدد كيفية القيام بالأداء الأفضل معا لتحقيق النتائج المرغوبة ، و تركز على تخطيط و تحسين الأداء المستقبلي بدلا من تقييم الأداء فقط .

ج_ عملية مستمرة و متطورة من التحديث الذاتي المستمر لتحسين الأداء ككل بمرور الوقت، فهي توفر القاعدة للحوار المتكرر و المنتظم _الدوري_ بين المديرين و العاملين حول احتياجات الأداء و التطوير المستمر.

ثانيا : بعض العوامل المؤثرة في كفاءة إدارة الأداء

أشارت دراسة Tinofirei إلى عدة عوامل منها مايلي: [1]

أ_ التركيز على التعليم ، المهارات و التطوير المهني .

ب_ الاهتمام بالاستشارات و التغذية العكسية بين الإدارة و العاملين .

ج_ العلاقة الجيدة بين العامل و صاحب العمل .

د_ الرضا الوظيفي ، الاحتفاظ بالعمالة ، و تطبيق نظم تحفيز فعالة .

هـ_ تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية .

و_ التعامل مع مقاومة العامل لتقييمات الأداء .

كما أشارت دراسة Femandez لبعض العوامل المؤثرة في كفاءة أداء العاملين هي :[1]

[1] Tinofirei , 2011, P 24

أ_ بذل المديرين الوقت الكافي في تخطيط الأهداف الفردية المرغوبة ، و التأكيد على أن تلك الأهداف تتسق و تتوافق مع الأهداف التنظيمية ، بالإضافة إلى التعرف على الأهداف المتشابه لتجنب الاندراجية في الأداء .

ب_ يجب إدراك احتمالية وجود عدم اتفاق في أولويات تحقيق الأهداف ، مما قد يؤدي لحدوث صراع . بالإضافة إلى ذلك ، يجب أن تتوافق أهداف العاملين و ترتبط بوضوح مع السلوكيات المحددة و المتعارف عليها داخل السياق التنظيمي .

ج_ يجب على المديرين مراعاة توافق نتائج الأداء مع المعايير السلوكية المحددة مسبقا، والتي ستكون قاعدة لتقييم الأداء.

كذلك، فإنه توجد

مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى كفاءة عملية إدارة الأداء و هي كما يلي :[2]

1_ تطوير النظام : من خلال التنسيق بين القيم ،الأهداف ، و الأولويات و الإستراتجية للمنظمة ، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، التغذية العكسية من البيئة الخارجية للمنظمة.

2_ معايير الأداء : التي تركز على الجدارات ، السلوكيات ، المخرجات أو المزيج من كل مما سبق ، مع مراعاة تناسب المعايير المختارة مع القيم و الاهتمامات التنظيمية .

3_ الرقابة و التغذية غير الرسمية: من خلال استخدام نظام للتقييم ، يتميز بالشفافية و سهولة التطبيق .

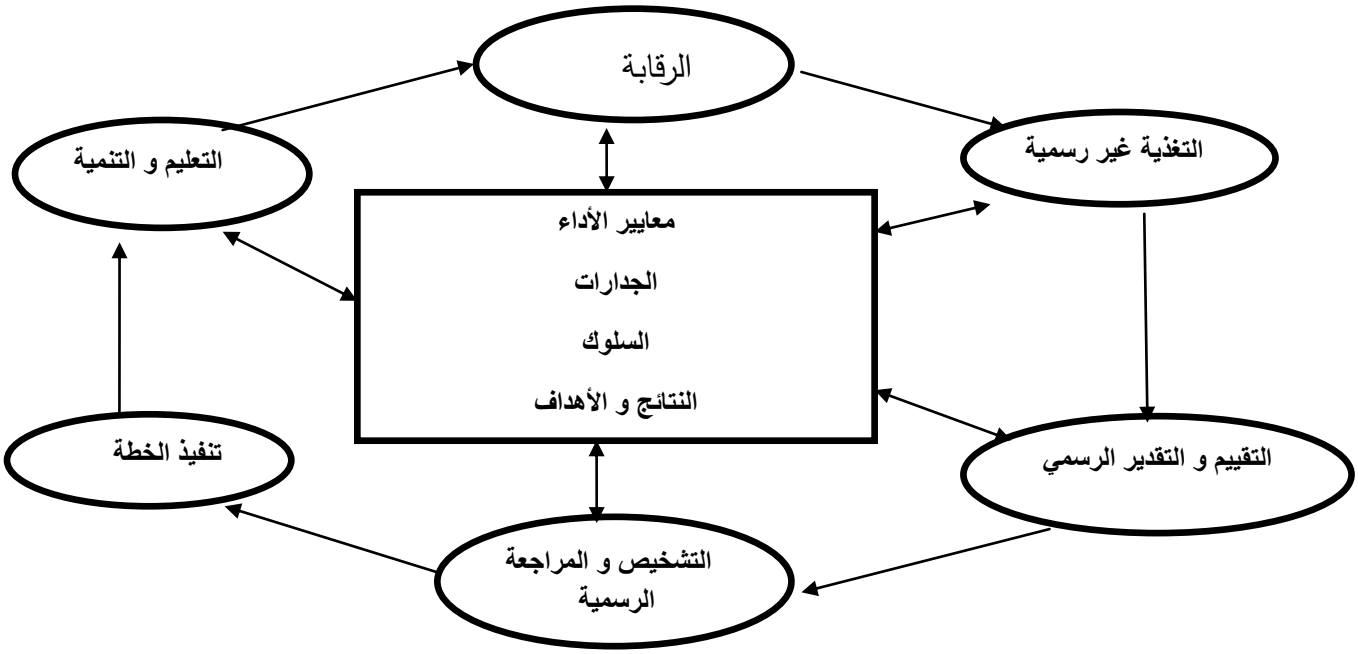
4_ تنفيذ الخطة: لتحقيق مجموعة الأهداف التي ترتبط المخرجات الفردية بالفريق و الأهداف التنظيمية ضمن التخطيط للتطوير المهني و الشخصي .

[1]Fermandez , G, 2010, Motivating Potential of performance Mangement systems In Matric organizations , Moster of science In Engineering , Faculty of The Graduate School , The University of Texas At Aultin , p 15 .
[2] Becker , K , Nicholes , A and Everett , C , 2011 , Emplementing An Employee Performance Management system In A Nonprofit organizations , Non preofit Management and Leadership , VoL , 21, No , 3 P 259 .

5_ التقييم و المراجعة الرسمية: من خلال استخدام نظام للتقييم ، يتميز بالشفافية و سهولة التطبيق .

6_ التعليم و التنمية : تطوير وتنمية قدرات العامل لتتناسب مع الوظيفة الحالية و تلائم فرص الترقي مستقبلا .

الشكل (6-2) العناصر المحددة لكفاءة نظام إدارة الأداء



Source : Karem BecKer , Nicholas Antuar, Cherie Everett 2011, Mplementing An Employee performance Management System In A Nomprofit organizational , Non profit Management and Leadership , VoL , 21, NO, 3, p 259 .

7_ العوامل المرفقية ، مثل النتائج الملموسة التي يمكن قياسها باستخدام معايير محددة .

ثانيا : أهداف إدارة الأداء

الهدف الرئيسي من نظام إدارة الأداء هو تعظيم مساهمات العاملين بالمنظمة من خلال تغيير السلوكيات الحالية إلى سلوكيات أداء إيجابية ، مما يساهم في تحقيق الأهداف الفردية و التنظيمية .[1]

[1] Fermandez , opcit, P 5 .

تضمنت إدارة أداء العاملين تركيز إدارة المنظمة على تحقيق ما يلي :[1]

أ_ تكوين ثقافة الأداء المرتفع التي يتحمل فيها الأفراد و فرق العمل مسؤولية استمرار التحسينات في عمليات الأعمال ، و تطوير مهارتهم الشخصية ضمن إطار من القيادة الفعالة .

ب_ الاهتمام بترتيب تحقيق الأهداف الفردية ، الأهداف التنظيمية ، و التأكيد على تأييد العاملين للقيم التنظيمية السائدة .

ج_ تحديد مجموعة التوقعات عن المسؤوليات و واجبات العامل المتوقع فعلا المهارات المتوقعة لديه ، و السلوكيات المتوقعة أن تكون و ذلك لتطوير قدرات العاملين لتتوافق مع التوقعات ، و والوصول بالإمكانيات اللازمة لتحقيق المدافع للفرد و المنظمة ، و من الأهمية أن إدارة الأداء تهتم بالتأكيد على توفير الدعم و التوجيه للأفراد ، الذين تتوافر فيهم مهارات البحث و التطوير .

د_ تحفيز و مكافأة العاملين نحو الأداء الأفضل و التركيز على المهام الخاصة بالفرد و أدائها بطريقة صحيحة .

هـ_ تطبيق مبادئ الإدارة المبادرة الإستباقية لتعظيم إمكانيات العاملين و فرق العمل .

كما أشارت هذه الدراسة إلى أن هناك ثلاثة أهداف أساسية لإدارة الأداء هي :[2]

أ_ الأهداف الاستراتيجية: أي التناسق بين أداء العاملين و بين أهداف المنظمة الاستراتيجية، و أن أفضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات هي تحديد النتائج و السلوكيات، و تحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، و يلي ذلك

[1] Armstrong , opcit, P 496 .

[2] عبد الرحمان ، سلوى عمر ، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين بالمنظمات العامة ، مجلة النهضة المجلد 14، العدد 3 ، جمهورية مصر العربية ، 2013 ، ص 149 .

تصميم نظم القياس و التغذية العكسية التي تساعد على أداء السلوك الوظيفي الذي يحقق أهداف المنظمة .

ب_ الأهداف الإدارية: حيث تعتمد المنظمات إلى حد كبير على المعلومات الناتجة عن إدارة و تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية، مثل تحديد الأجور، المكافآت ، و تحديد الاحتياجات التدريبية .

ج_ الأهداف التنموية :في الحالات التي لا يرقى فيها أداء العاملين إلى المستوى المطلوب، فإن هدف إدارة الأداء هو تنمية المهارات و القدرات و المعارف مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الأداء .

ثالثا : خصائص إدارة الأداء

إدارة الأداء هي عملية مخططة تحتوي على عدة عناصر تتسم بما يلي :[1]

أ_ التغذية العكسية بالنتائج ، الحوار و الدعم الإيجابي ، و الاتفاق على تنفيذ بنود عقد التعيين .

ب_ التركيز على الأهداف ، تحديد مقاييس أو مؤشرات تقيم نتائج الأداء .

ج_ تطوير معايير التقييم ، لتتعدى قياس المخرجات في شكل مقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع (الأهداف المرغوبة) إلى تقيم سلوكيات العمل .

د_ كذلك ، تعتمد على تحديد متطلبات أداء المهام و الأدوار ، و تحسين الأداء و خطط التطوير الشخصي ، الإعداد لإجراء حوارات تتعلق بالأداء الذي يتضمن المراجعة التفصيلية و المستمرة للإنجازات، الأهداف، المتطلبات و الخطط، لكن، تهتم كذلك بتكوين المعرفة، المهارات و السلوكيات اللازمة لتحقيق النتائج المتوقعة .

[1] Armstrong opcit, P 496 .

كما أشار كل من بلال Decramer إلى وجود ممارسات للمنظمات نحو إدارة أداء العامل ، تعتمد على عدة تسميات منها :

أ_ تطوير مهارات أداء العمل، و التشجيع على التطوير الذاتي، خاصة التي ترتبط بالسلوك الوظيفي داخل المنظمة.

ب_ تكوين رؤية مشتركة نحو رسالة، رؤية، و أهداف المنظمة.

ج_ مساعدة العاملين لفهم و إدراك أدوارهم الحالية و المستقبلية، و بالتالي تعزيز أداء كل من العاملين و المنظمة ككل.

د_ الاتساق بين أهداف الفرد و المنظمة في إطار موحد و متماسك ، مع التأكيد على وضوح و استيعاب العامل للدور المحدد له مسبقا .

هـ_ تطوير بيئة عمل تعليمة أكثر انتقادا، يتم من خلالها تقديم الحلول و الأفكار و مناقشتها بطريقة علمية، مما ينتج عن ذلك من تطوير لثقافة التعليم المستمر.

المطلب الثاني: تحسين أداء العاملين

الأساليب المستخدمة في تحسين الأداء

تتعدد الأساليب المستخدمة في تحسين أداء العاملين و يتضح بعض فيما يلي:[1]

1_ جعل الوظيفة ذات أهمية من وجهة نظر العامل : الأفراد الذين يشعرون بأهمية الوظيفة، يكونون أكثر احتمالا لتحقيق الأداء الأفضل ، و عندما يزداد اهتمام المديرون بالوظيفة سيتجه الأفراد نحو تعظيم الجهود في العمل.

2_ اختيار العامل صاحب إمكانية الأداء الأفضل للوظيفة : من خلال :

[1] Kink Patrick 2006 ,P5, Joanna , et al , 2009, P 167 , Tniofirei 2011, P38, Njanja , et al 2013, P 41 , Mirand Ahmed , 2014, P 415 .

أ_تحليل الخلفية المعرفية للمرشحين للوظيفة للتأكيد على المستوى التعليم و الخبرة المكتسبة.

ب_ إجراء المقابلات ، و تقييم المرشحين على أساس إجابة الأسئلة الموجهة لهم ، بالإضافة إلى تقييم المظهر العام و الانطباع عنهم في المقابلات ، كما أن بعض المنظمات تستخدم مراكز خارجية للاختبار و التقييم ، لأن عملية الاختيار التقليدية تركز على مستوى الأداء، سنوات الخدمة بالمنظمات ، و الاتجاهات التعاونية مع الآخرين .

3_ تدريب العامل لاكتساب المعرفة الضرورية : مهما تمتع العامل بالأداء الجيد لوظيفته ، فإن من الضروري إعداد برامج تدريبية تكسب العامل مهارات و معارف أكثر، فيتضمن التدريب عملية تحسين المعارف ، المهارات ، الاتجاهات ، بداية من تحديد المدربين ، المؤهلات هي : المعرفة و المهارات في القيام بواجبات الوظيفة ، الرغبة في التعلم ، تنمية مهارات الاتصال ، المثابرة ، تكوين اتجاهات إيجابية نحو المنظمة و الوظيفة لتكون متعلمة، التعرف على أساليب التدريب إلى تحديد الفترة الزمنية للتدريب .

4_ تقييم الأداء و التغذية العكسية بالنتائج للعاملين

يريد الأفراد التعرف على نتائج تقييم أدائهم ، و تلك مسؤوليات المدير يتطلب ذلك قيام المديرين بتقييم أداء العاملين و التغذية العكسية بنتائج التقييم للعاملين .

5_ مساعدتهم في تحسين أدائهم : يجب أن يقيس التقييم كيف يؤدي العامل مختلف أجزاء الوظيفة المسؤول عنها ، يجب التعرف من خلالها على نقاط القوة لدى العاملين ، بالإضافة إلى أن الخصائص الوظيفة ضرورية لتحسين الأداء . يجب التنسيق بين كل من المديرين و العاملين في تطوير و تنفيذ خطة تحسين الأداء .

6_ بناء وتكوين الاتساق مع العاملين: يمكن تعريف الاتساق بعلاقات العمل الجيدة أو سيادة مناخ من الثقة والاحترام بين المديرين والعاملين، ولبناء الاتساق يجب على المدرين محاولة فهم احتياجات ورغبات العاملين، ليس فقط المنظمة.

هناك عدة أساليب لبناء الاتساق فيما بينهم ، أهمها التقدير و الاحترام لذوي الأداء الجيد من العاملين ، كذا الاهتمام بما يخص العامل من : الهوايات ، العائلة ، المشكلات الخاصة به و باقي الأشياء الأخرى المؤثرة على رأي توجهات العامل إظهار الاهتمام بمستقبل العامل الوظيفي بالمنظمة ، تلك الاعتبارات للمستقبل تمثل تحدي بالنسبة للمدير، تقوم العديد من المنظمات بتطوير طرق رسمية للتخطيط و التطوير الوظيفي ، من الواضح قيام المنظمات بالإنفاق سواء من الوقت و المال للتأكيد على العدالة في نظام الترقيات على الجانب السلبي ، قد يأخذ العاملون انطباع سلبي أن الترقيات ما هي إلا تعاقب وظيفي مخطط ، المنظمة قد تعطي آمال كاذبة لمن لا يتم ترقيتهم أو لمن فرص ترقيتهم مستبعدة في المستقبل مما يضر بمناخ العمل الداخلي .

7_ مكافأة الأداء الجيد : المكافأة حسب معدلات الأداء ، ليس على أساس سنوات الخدمة بالمنظمة ، المحسوبة ، أو أي شيء آخر المكافأة قد تكون : نقدية مثل حوافز الأجور ، زيادة الراتب المستحق ، علاوات ، مشاركة في الأرباح ، و منح الجوائز ، أو قد تكون بميز نقدية مثل : مدح العامل أمام زملائه ، واجبات وظيفية خاصة ، تعويض المهام ، السؤال عن الأفكار الجديدة .

ثانيا: تقيم أداء العاملين

هناك طريقتان لتقييم أداء العاملين [1]

أولا : الطرق التقليدية للتقييم

ومنها ما يلي: قائمة معايير التقييم، طريقة الترتيب البسيط، طريقة المقارنة بين العاملين، طريقة التوزيع الإجباري:

[1] محمد عبد الله أحمد ، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطة عمان ، رسالة ماجستير ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، سلطة عمان ، 2010 ، ص 112 .

1_ قائمة معايير التقييم: وتعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق انتشارا، و أبسطها استخداما، و تعتمد على تحديد معايير التقييم ، و تحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد ، و يجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد .

2_ طريقة الترتيب البسيط (التبادلي) :حيث يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسين تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ ، و لا يتم هذا الاعتماد على معايير و إنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام .

3_ طريقة المقارنة (المزدوجية) بين العاملين : هذا يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي أفراد القسم نفسه ، و يتكون وفقا لذلك ثنائيات من المقارنات ، و يتحدد كل منها أي فرد أفضل ، و بتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام ، و حسب المقارنات التي تمت .

4_ طريقة التوزيع الإجباري : و في هذه الطريقة يقوم المدير بتوزيع مرؤوسين على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة ، و يأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي Normal Distribution ، و هو توزيع يرى أن غالبية العاملين يأخذون درجة وسيطة في المقياس .

5_ طريقة التدرج البياني : تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل و الأداء ، بحيث تكون له صفة أو خاصية درجة مرقمة ، أو مصنفة بشكل متسلسل مثل : كمية الإنتاج ، الإبداع ، التعاون ، و بناء عليه يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة نتاسب مستوى أداء الموظف.

6_ طريقة التقييم المقالي : و تتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض ، و عادة ما يتم تقديم توجيهات و إرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم .

ثانيا : الطرق الحديثة للتقييم

تعددت الطرق الحديثة في تقييم أداء العاملين ومنها ما يلي:

1_ طريقة الإدارة بالأهداف : و هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج ، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه و لا إلى صفاتهم ، بل سيهتم فقط فيما استطاعوا أن يحققوه من نتائج .

2_ تقييم الأحداث الحرجة : تعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرق المستخدمة في تقييم الأداء ، و تتطلب وسيلة تقييم الأحداث أو الوقائع الحرجة من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث وفقا لحدوثها أثناء أداء العاملين ، و تنطوي هذه الطريقة على توفير سجلات يتم من خلالها تدوين سلوك العامل أثناء تأديته لمهام عمله ، بحيث يتم تدوين السلوك المرضي له ، و توفر هذه السجلات بطبيعة الحال عبر الوقت أساسا لتقييم الإدارة لهؤلاء العاملين وفقا للوقائع و الأحداث أثناء تأديته المهام في عمله .

3_ قوائم المراجعة : تقوم طريقة قوائم المراجعة بشكل أساسي على دراسة كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المنظمة ، و ذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي يتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل ، إذ ليس هناك عددا محددا من الأسئلة لذلك ، حيث أن الوظيفة ذاتها تحدد عدد و نوعية و طبيعة الأسئلة الوصفية التي تتعلق بها ، و تنطوي قوائم المراجعة كوسيلة للتقييم على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد عند قيامه بأداء العمل المعين و تتطلب الإجابة على هذه الأسئلة ب (نعم) أو (لا) .

4_ مقياس الاختيار الإلزامي (الإجباري) : تعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا و استخداما في التقييم ، و تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يقوم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهام و واجبات عمله و المسؤوليات المتعلقة به،

حيث أن هناك مجموعة من العبارات التي يتضمنها الاختيار الإجباري و عادة تعطي أوزان نوعية للعبارات التي يحتويها المقياس الإجباري في الاختيار ، و عادة ما تكون تلك الأوزان غير معلومة لدى المقيم خشية التحيز في الترتيب ، و بعد أن يقوم المقيم بترتيب تلك الأوزان غير معلومة لدى المقيم خشية بتطبيق الأوزان النوعية المعينة ، و حساب درجة التقييم النهائية للفرد الذي يستحقها وفق الاستمارة التي تتضمن ذلك الترتيب .

خلاصة الفصل

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية عبرت عن تقسيمها للعناصر التي تم معالجتها بشيء من التفصيل ، حيث تناول المبحث الأول ماهية أداء العاملين و الذي من خلاله تطرقنا بداية إلى نشأة مفهوم أداء العاملين و الذي انبثق من جهود العديد من الباحثين من خلال الدراسات التي قاموا بها ، و تعريف أداء العاملين هذا الأخير الذي لم يتفق حوله الباحثين لذلك تعددت التعريفات ، إضافة إلى أهمية و أهداف العاملين، كذلك عناصر و محددات أداء العاملين .

بعد ذلك تناولنا في المبحث الثاني مختلف العوامل المؤثرة في أداء العاملين ، بعدها أنواع الأداء التي تنقسم حسب معيار المصدر ، حسب معيار الشمولية و حسب المعيار الوظيفي، و أخيرا حسب معيار الطبيعة و الأخيرة تناولنا أبعاد أداء العاملين .

و فيما يخص المبحث الثالث و الذي جاء بعنوان إدارة أداء العاملين و تحسينه و تقييمه قد تعرفنا من خلاله بداية على كيفية إدارة أداء العاملين ، بعدها تناولنا طرق تحسين أداء العاملين ، تعرفنا فيها على الأساليب المستخدمة في تحسين الأداء و من ثم تم التطرق إلى تقييم أداء العاملين بالطرق التقليدية و الطرق الحديثة .

الفصل الثالث : دراسة ميدانية

لمديرية الكهرباء و الغاز لولاية المدية

تمهيد

بعدما تناولنا في الفصلين السابقين عرضا نظريا لمفهوم لسلوك المواطنة التنظيمية و أداء العاملين ، سنحاول في هذا الفصل إنجاز الجانب التطبيقي كمحاولة لإسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع العملي ، و ذلك من خلال تصميم استبيان يتم استخدامه في جميع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة لإجراء التحليل الإحصائي و اختيار الفرضيات و التوصل إلى نتائج يتم تفسيرها و تقديم على ضوئها مجموعة من التوصيات ، و ذلك بغية تحقيق الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة.

و قد وقع اختيارنا على مؤسسة وطنية في ولاية المدية كعينة لإجراء الدراسة الميدانية ، وذلك لأسباب أهمها أن هذه المؤسسة تحظى بأهمية اقتصادية مميزة ، فهي تقدم خدمات لها أهمية كبيرة بالنسبة للمجتمع ، و التي يشترط فيها الجودة و الاستمرارية ، الأمر الذي يشكل تحديدا كبيرا على مواردها البشرية ، بما يفرض ضرورة توفير بيئة تنظيمية ملائمة تتبع سلوك المواطنة التنظيمية لضمان بقائها و استمراريتها ، هذا إضافة إلى سبب آخر يتمثل في التجاوب الكبير الذي لمسناه من طرف مسؤولي هذه المؤسسة ، و هو ما شجعنا على اختيارها كعينة لإجراء الدراسة الميدانية .

و في هذا الإطار ستتناول في هذا الفصل دراسة و تحليل دور سلوك الموطنة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية المدروسة و ذلك من خلال المباحث الآتية :

المبحث الأول : تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز ؛

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ؛

المبحث الثالث : مناقشة نتائج التحليل و اختيار الفرضيات ؛

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز

ترتكز بيئة الأعمال لولاية المدية على العديد من المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في قطاعات مختلفة وقد تم اختيار مديرية توزيع الكهرباء والغاز كعينة،و سنحاول في هذا المبحث إعطاء لمحة عامة عن مديرية توزيع الكهرباء و الغاز التي تم اختيارها كعينة لإجراء الدراسة الميدانية عليها، و ذلك من خلال التعريف بها و التطرق لمهامها مع عرض هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: لمحة عامة عن مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية المدية

انبثقت مديرية التوزيع على إثر إعادة هيكلة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز سونالغاز– بموجب القانون رقم 02_01 الصادر بتاريخ 2002_02_05 المتعلق بالكهرباء و توزيع الغاز بواسطة القنوات .

التعريف بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية المدية

تعد مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية المدية إحدى المديريات الجهوية التابعة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز للوسط (SDC) المتواجد مقرها بولاية البليدة و التي تعد بدورها شركة تابعة لمجمع سونالغاز (SONALGAZ SPA) ، يقع مقرها الاجتماعي بشارع بن عياد الطاهر بالمدية ، و تضم المديرية (08) أقسام رئيسية بالإضافة إلى بعض المصالح المساعدة و الفرعية . و يبلغ عدد العمال بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية المدية (795) عاملا و ذلك إلى غاية شهر أكتوبر 2019، حيث يتوزعون على مختلف الأقسام و المصالح على النحو التالي : الإطارات: 178 أعوان التحكم : 350 أعوان التنفيذ : 267 .

و في ما يلي نستعرض البطاقة الفنية لمديرية الكهرباء و الغاز بولاية المدية من خلال الجدول الآتي :

الجدول رقم (03_01): البطاقة التقنية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية المدية لسنة 2019 .

الاسم	مديرية التوزيع بالمدية
العنوان	شارع بن عياد الطاهر – المدية–
رقم الهاتف	025793939
رقم الفاكس	025793959
التغطية الإقليمية	ولاية المدية
عدد البلديات	64
عدد الوكالات التجارية	06(المدية، البرواقية، قصر البخاري، بني سليمان، عين بوسيف، تابلاط)
عدد زبائن الطاقة الكهربائية	219156
عدد زبائن الطاقة الغازية	67899
طول شبكة الكهرباء	3806 كم
طول شبكة الغاز	3296 كم
عدد المستخدمين	795

المصدر: مديرية التوزيع للمدية Direction de Distribution de Médéa

En ligne : http://WWW.sdc.dz/sdcara/spip.php?article104,le20/04/2024.

المطلب الثاني :مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية

تتمثل أهم المهام التي تصطلح بها مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية في ما يلي:

_ العمل على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف شرك توزيع الكهرباء والغاز للوسط SDC _ تطبيق السياسة التجارية المعتمدة من طرف شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط

_ ربط سكنات المواطنين وكذا المرافق العمومية، والتجمعات السكنية، والوحدات الإنتاجية بشبكات الكهرباء والغاز.

_ توسيع وتطوير شبكة توزيع الكهرباء والغاز على المستوى المحلي لمواجهة الطلب المتزايد وجعل الطاقة الكهربائية في متناول الجميع.

_ ضمان التسيير الأمثل للوسائل البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرف المديرية.

_ صيانة المنشآت الكهربائية (شبكات ومحطات توزيع الكهرباء) وكذلك منشآت توزيع الغاز لضمان استمرارية تموين الزبائن بالطاقة الكهربائية والغازية.

_ التدخل الفوري لإصلاح الأعطال التي تصيب شبكة توزيع الكهرباء والغاز مع مراعاة الحفاظ على أمن الأفراد والمنشآت.

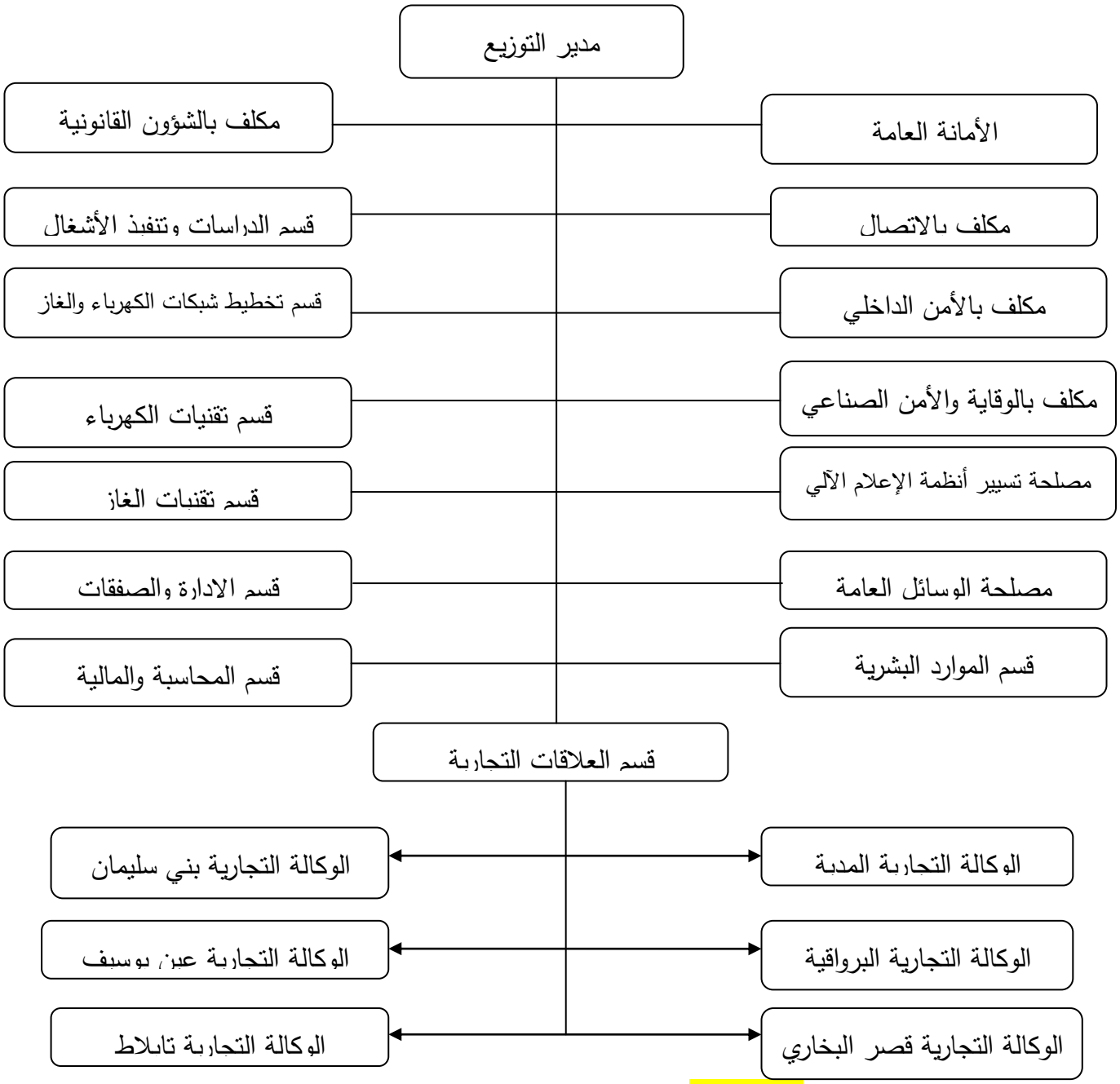
_تنظيم حملات توعية ولقاءات تحسيسية حول الاستهلاك العقلاني للطاقة الكهربائية وكيفية الوقاية من المخاطر الناجمة عن الاستعمال السيء للأجهزة الموصولة بالغاز الطبيعية.

_ توفير أحسن الخدمات للزبائن من خلال التكفل بانشغالاتهم عن طريق الوكالات التجارية المنتشرة عبر اقليم الولاية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية:

يوضح الشكل الآتي مختلف الأقسام والمصالح والفروع الإدارية التابعة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية:

الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية



حسب الشكل رقم (03-01) أعلاه، يتكون الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية من مجموعة من الأقسام والمصالح والفروع الإدارية أخرى والتي تتكامل فيما بينها، وفي مايلي توضيح لأهم المهام المنوطة بكل منها:

1. **مدير التوزيع:** ويعتبر السلطة العليا في المؤسسة والمسؤول الأول عن تسيير المؤسسة، حيث يقوم بإصدار الأوامر والتنسيق والتوجيه لمختلف العاملين بالمؤسسة، وكذلك المصادقة على الملفات وتنظيم الاجتماعات واتخاذ القرارات لضمان السير

الحسن للمؤسسة، ولذلك فهو يعد المسؤول عن نوعية النتائج المحصل عليها من طرف المؤسسة.

2. **الأمانة العامة:** تعد حلقة وصل بين مدير المؤسسة والموظفين في مختلف الأقسام والمصالح، وتتمثل مهامها في متابعة و تسجيل البريد الصادر والوارد، وإعداد محاضر الاجتماعات، واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير.
3. **المكلف بالاتصال:** وهو المتحدث الرسمي باسم المؤسسة ، حيث يقوم بالاتصال الداخلي وكذلك الاتصال الخارجي مع مختلف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة كالمؤسسات الشريكة، ومختلف وسائل الإعلام، وبالجمهور.
4. **مكلف بالأمن الداخلي:** وهو المسؤول عن ضمان توفير الامن داخل المؤسسة، حيث يسهر على حماية العمال وممتلكات المؤسسة من جميع الأخطار، كما يقوم بإعداد مخطط الأمن الداخلي للمؤسسة.
5. **مكلف بالوقاية والأمن الصناعي:** تتمثل مهامه في السهر على التطبيق الجيد لمختلف الاحتياطات الوقائية والتعليمات الأمنية التي تخص الجانب الصناعي والتجاري بالمؤسسة وذلك بهدف حماية العمال والتجهيزات.
6. **مكلف بالشؤون القانونية:** وتتمثل مهامه في الدفاع عن مصالح المؤسسة ومتابعة جميع القضايا القانونية التي تخص المؤسسة وخاصة المنازعات التي تحدث بين المؤسسة والأطراف الأخرى، وذلك عن طريق اللجوء إلى العدالة.
7. **مصلحة تسيير أنظمة الإعلام الآلي:** تتولى هذه المصلحة تسيير حظيرة الإعلام الآلي بالمؤسسة من خلال المتابعة والإشراف على جميع البرامج المعلوماتية التي تستخدمها مختلف الأقسام والمصالح التابعة لها، وإصلاح مختلف الأعطال التي تصيب أجهزة الإعلام الآلي، كما يعمل هذا القسم على التحكم في الشبكة الخاصة بالمؤسسة وضمان أمن الأجهزة المتصلة بشبكة الانترنت.

8. **مصلحة الوسائل العامة:** تتمثل مهام هذه المصلحة في إعداد وصولات الطلب لتلبية الطلبات مختلف الأقسام والمصالح من الأثاث ولوازم المكتب، كما تقوم بتسيير حضيرة السيارات ودفاتر الوقود، وكذلك القيام بعملية الجرد المادي لجميع ممتلكات المؤسسة.
9. **قسم العلاقات التجارية:** وهو يسهر على تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومعالجة مختلف شكاوي المواطنين التي تخص الفواتير، كما يقوم بالإشراف على الوكالات التجارية التابعة للمؤسسة.
10. **قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:** وتتمثل مهامه في دراسة الطلبات ومتابعة تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز.
11. **قسم تقنيات الكهرباء:** وهو القسم المكلف بإنجاز أشغال شبكة الكهرباء عبر مختلف مناطق الولاية، كما يقوم باستغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية، وكذلك تسيير المحولات الكهربائية والقيام بأعمال الصيانة.
12. **قسم تقنيات الغاز:** وهو القسم المكلف بإنجاز أشغال شبكة الغاز عبر مختلف مناطق الولاية، والقيام بمراقبة شبكة الغاز وصيانتها.
13. **قسم الموارد البشرية:** ويعتبر هذا القسم النواة الاساسية في اي مؤسسة، ويتولى مهمة تسيير المستخدمين التابعين للمؤسسة، حيث يقوم بمتابعة المستخدمين خلال مسارهم المهني، مع اجراء تقييم سنوي له لإعداد قائمة المستفيدين من الترقية، كما يقوم هذا القسم باستقطاب الموارد البشرية لتلبية مختلف احتياجات المؤسسة في اليد العاملة المؤهلة.
14. **قسم الإدارة والصفقات:** يتولى هذا القسم القيام بمختلف الإجراءات الإدارية المتعلقة بإبرام الصفقات الخاصة. بإنجاز أشغال تتعلق بتقديم خدمات، كما يعمل هذا القسم على متابعة المؤسسات المناولة منذ اقتنائها لدفتر الشروط إلى غاية إنجاز المشروع وإيصال الخدمة للزبون.

15.قسم المحاسبة والمالية: وهذا القسم مكلف بمسك حسابات المؤسسة والعمل على ضمان التسيير الجيد لمختلف العمليات المحاسبية والمالية التي تقوم بها المؤسسة وتتمثل أهم مهامه فيما يلي:

_ استلام الفواتير من مصلحة التموين.

_ تقييد مختلف العمليات المحاسبية.

_ تسديد مختلف الفواتير والوصولات المستلمة من الموردين.

_ القيام بالجرد المادي والمحاسبي لكافة أصول المؤسسة.

_ متابعة الحساب البنكي والبريدي للمؤسسة وإعداد حالة التقارب البنكي.

_ إعداد الميزانية المحاسبية والقوائم المالية الملحقة، وكذلك إعداد تقرير التسيير.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهج ومجتمع و عينة الدراسة

أولا : منهج الدراسة

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي اعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا و الذي سنحاول من خلاله معرفة دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية .

ثانيا : مجتمع الدراسة

المقصود بمجتمع الدراسة جمع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة و جميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث ، و مجتمع الدراسة الحالية يتكون من إداريين و مدراء و نواب مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية و فروعها في بعض البلديات الأخرى ، بحيث قمنا في البداية بالتوجه إلى المقر قصد الحصول على الموافقة لإجراء هذه الدراسة .

ثالثا : عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها مجموعة من الأفراد مختارة من مجتمع البحث على أساس عملية واضحة و تأخذ أشكال مختلفة بناء على نوعية و ظرف البحث كما أنها تستخدم لتسهيل عملية البحث ، و تتكون عينة الدراسة في بحثنا هذا من مجموعة من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث تم توزيع 30 استبانة باستخدام عينة ميسرة و استرجاع 30 .

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات و البحوث المسحية ، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع .

أولا : موضوع الاستبيان

بناءا على مشكلة الدراسة و أهدافها ، و بناء على أدبيات الدراسة قمنا بتصميم استبيان كأداة أساسية في دراستنا هذه من أجل الحصول على البيانات و جمعها و تحليلها كم اتسم هذا الاستبيان بالوضوح من أجل تسهيل فهمه على المستجوبين و تمكينهم من الإجابة عليه بموضوعية و سهولة ، اعتمادا على أراء بعض الأساتذة المحكمين الذي ساعدتنا في تصميم هذا الاستبيان و تقييمه لمحاوره و مضمونه و قد توقفنا في الأخير إلى بناء استبيان يتكون من 40 عبارة ، وقد قسمنا الاستبيان إلى جزئيين نعرضهما كالآتي :

الجزء الأول : يتعلق بالبيانات الشخصية و المهنية المتمثلة في العناصر التالية : السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية .

الجزء الثاني : يتعلق بمتغيرين أساسيين هما سلوك المواطنة التنظيمية و أداء العاملين .

المحور الأول : يرتبط هذا المحور بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة إذ احتوى هذا المحور خمسة (05) أبعاد أساسية ، و تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي :

الإيثار : اشتمل هذا البعد على خمس عبارات.

الكياسة : اشتمل هذا البعد على خمس عبارات .

السلوك الحضاري : اشتمل هذا البعد على خمس عبارات .

وعي الضمير : اشتمل هذا البعد على أربع عبارات .

الروح الرياضية : اشتمل هذا البعد على خمس عبارات .

المحور الثاني : أما هذا المحور فارتبط بمتغير أداء العاملين في المؤسسة و قد احتوى على مجموعة من العبارات .

واشتمل الاستبيان ككل على 40 عبارة تم صياغتها بأسلوب الثابت الإيجابي، و هذا حتى يمكن معالجتها وفقا للأساليب الإحصائية و السلم المستخدم.

ثانيا: المقياس المستخدم

لقد تم استخدام مقياس لكارت الخماسي لقياس درجة إجابة المستجوبين على عبارات الاستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا، حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل بدائل الإجابات و لكل منها درجة حسب ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (02_03) الخيارات المكونة لمقياس ليكارت الخماسي

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	**5**

المصدر : من إعداد الطالبيتين بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي

مقياس التحليل : انطلاقا من الدرجات وحساب الحدود العليا و الدنيا لكل فئة من فئات مقياس ليكارت الخماسي حسب طول الفئة (5-1=4) و تقسيمه على عدة فئات للحصول على طول الفئة الصحيح أي (5/4=0.8) و بعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس لتحديد الفئات كما هو موضح في الجدول :

الجدول رقم (03_03) قيمة الوسط المرجح و درجات الموافقة لعينة الدراسة

الاتجاه	االوسط المرجح	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.8	**ضعيف جدا**
غير موافق	من 1.8 إلى 2.6	**ضعيفة**
موافق بدرجة متوسطة	من 2.6 إلى 3.4	**متوسطة**
موافق	من 3.4 إلى 4.2	**عالية**
موافق بشدة	من 4.2 إلى 5	**عالية جدا**

المصدر : من إعداد الطالبتين استنادا إلى SPSS

و اعتبرنا أن المتوسطات الواردة في الجدول**(03_03)** هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة و ذلك لمتوسط الاستجابة للبعد و المحور .

المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم تجميعها ، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، و فيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة عن أسئلة الدراسة و اختبار فرضيات قامت الطالبتين باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

_ اختبار كلومنروف سيمونوف من أجل تتبع التوزيع الطبيعي .

_ معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات عبارات كل متغير من متغيرات الدراسة .

_ معامل الارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي و الصدق البنائي .

_ التكرارات و النسب المئوية لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها.

_ المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات و العبارات التي تقيسها.

_ الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات العمال عن المتوسط الحسابي .

_ الانحدار الخطي المتعدد و البسيط لمعرفة أثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على تحسين أداء العاملين .

المبحث الثالث : تحليل نتائج الاستبيان

سنتناول من خلال هذا المبحث مختلف النتائج التي تم التوصل إليها من خلال برنامج SPSS و الذي تضمن عدة اختبارات سنجوزها من خلال المطالب الآتية :

المطلب الأول : الاختبارات القبلية

أولا : ثبات و صدق أداة الدراسة

يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ لتحديد ثبات الاستبيان، و تعد قيمته مقبولة عندما تكون مساوية أو أكثر من 0.6.

الجدول رقم (03_04) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
سلوك المواطنة التنظيمية	24	0.914
أداء العاملين	13	0.832
الاستبيان	37	0.934

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت عالية جدا، حيث بلغت بالنسبة لمحور سلوك المواطنة التنظيمية(914. 0) و بقيمة (0.832) بالنسبة لمحور أداء العاملين

أما بالنسبة لجميع عبارات الاستبيان فبلغت(0.934)، و هي قيمة ذات دلالة احصائية مرتفعة تبرز مدى الارتباط بين عبارات الاستبيان.

ثانيا : الاتساق الداخلي

يعني مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي إليه، و قد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال معاملات الارتباط بين كل عبارة و المحور الذي تنتمي إليه و ذلك عند مستوى دلالة 0.01 و هو ما يوضحه الجداول التالية :

1_ الاتساق الداخلي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

الجدول (03_05): معاملات الارتباط بين البعد الأول لسلوك المواطنة التنظيمية و العبارات التابعة له.

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الإيثار	أضحي بأموري الشخصية لصالح العمل.	0.609	0.000
	أساعد زملائي للقيام بالمهام الموكلة إليهم.	0.521	0.002
	أهتم بإظهار نتائج عمل الفريق أكثر من اهتمامي بإظهار مساهمتي فيه .	0.682	0.000
	أعمل على تسهيل مهمة زملائي حتى إذا لم يطلب مني ذلك.	0.506	0.002
	أساعد الموظفين الجدد على التكيف مع بيئة العمل.	0.522	0.002

المصدر : الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

تراوحت أغلب معاملات الارتباط (بيرسون) للعبارات بين50% و68% و بمستويات دلالة Sig<1%و و هذا ما يدل على أن عبارات البعد الأول متسقة داخليا مع البعد التابعة إليه.

الجدول : (03_06): معاملات الارتباط بين البعد الثاني لسلوك المواطنة التنظيمية و العبارات التابعة له.

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الكياسة	زملاء العمل يحترمون حقوقي و حقوق الآخرين في العمل.	0.589	0.000
	أسعى جاهدا لتفادي المشكلات قبل وقوعها.	0.744	0.000
	أحرص دوما على التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل بوتيرة أفضل.	0.566	0.001
	أقوم بتمرير المعلومات الضرورية لزملائي.	0.859	0.000
	أقوم بإعلام المسؤول قبل اتخاذ أي إجراءات أو تعديلات جديدة خاصة بالعمل.	0.661	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

تراوحت معاملات الارتباط (بيرسون) للعبارات بين 56% و85%و بمستويات دلالة Sig<1% و هذا يدل أن عبارات البعد الثاني متسقة داخليا مع البعد التابعة له.

الجدول:(03_07):معاملات الارتباط بين البعد الثالث لسلوك المواطنة التنظيمية و العبارات التابعة له.

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الارتباط
السلوك الحضاري	أحرص دائما على تسويق و إظهار الجوانب الإيجابية للمؤسسة.	0.861	0.000
	أتابع دائما كل الإعلانات و الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.	0.922	0.000
	أتفاعل بإيجابية مع كل التغيرات التي تحدث في المؤسسة.	0.855	0 .000
	أتابع بانتظام و بحرص التعليمات الداخلية للمؤسسة.	0.827	0.000
	أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون.	0.808	0.000

المصدر:الجدول من إعداد الطالبتين باستخدام نتائجSPSS

تراوحت معاملات الارتباط(بيرسون) للعبارات بين 80% و92 %و بمستويات دلالة Sig<1% و هذا ما يدل على أن عبارات البعد الثالث أكثر اتسقا داخليا مع البعد التابعة إليه.

الجدول(03_08): معاملات الارتباط بين البعد الرابع لسلوك المواطنة التنظيمية و العبارات التابعة له

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
وعي	تلتزم بأنظمة و مواقيت العمل دون الحاجة إلى الرقابة.	0.885	0.000
	أبادر بتقديم المبادرات لتحسين أداء العمل و	0.885	0.000

الضمير	تطويره.		
	أبلغ جهة عملي مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور.	0.881	0.000
	أتعامل بعناية مع الموجودات العينية(الأجهزة، الأثاث...) في مكان العمل.	0.785	0.000

المصدر:الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

تراوحت معاملات الارتباط (بيرسون) للعبارات بين78% و88% و بمستويات دلالة Sig<1% و هذا ما يدل على أن عبارات البعد الرابع متسقة داخليا مع البعد التابعة إليه.

الجدول:(03_09):معاملات الارتباط بين البعد الخامس لسلوك المواطنة التنظيمية و العبارات التابعة له.

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الروح الرياضية	أتغاضى عن المضايقات التي تحدث لنا في مكان العمل .	0.586	0.000
	أنفذ الأعمال الإضافية بطيبة نفس و من دون تذمر.	0.784	0.000
	أقدم الاعتذار إذا ما أخطأت في حق أحد ما.	0.832	0.000
	أرحب بالنقد البناء من الزملاء و المسؤولين.	0.894	0.000
	أتقبل ملاحظات الآخرين دون إثارة المشاكل.	0.840	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

تراوحت معاملات الارتباط (بيرسون) للعبارات بين 58 %و89% و بمستويات دلالة1%>Sig و هذا ما يدل على أن عبارات البعد الخامس متسقة داخليا مع البعد التابعة إليه.

2_ الاتساق الداخلي لأداء العاملين

الجدول:(03_10): معاملات الارتباط بين أداء العاملين و العبارات التابعة له.

أداء العاملين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أقوم بأداء متطلبات وظيفتي الأساسية في الوقت المحدد.	0.520	0.002
أؤدي عملي جيدا بتحقيق المهام المتوقعة مني.	0.341	0.032
أقوم بإنجاز عملي بأقل كمية من الموارد الممكنة .	0.667	0.000
أرى أنني على استعداد لعمل ساعات إضافية.	0.650	0.000
أرى أن الانهماك في العمل لا يجعلني أشعر بالإرهاق .	0.552	0.001
أتطوع لأقوم بأكثر من المطلوب مني لوظيفتي.	0.485	0.003
أساعد زملائي في العمل عندما تتراكم عليهم المهام.	0.792	0.000
أرغب في أداء و ظائف لا تطلبها مني المنظمة لكنها تساعد في تحسين الصورة العامة لها.	0.478	0.004
أقدم المساعدة للموظفين الجدد حتى و إن لم يكن ذلك مطلوب مني.	0.734	0.000
أتبع إجراءات و تعليمات منظمتي في كل أموري الوظيفية.	0.750	0.000
أبادر بشكل شخصي لمنع المشاكل التي قد تحدث بين زملائي في العمل.	0.589	0.000
أحرص على تنمية المهارات المطلوبة لمستقبلي الوظيفي.	0.495	0.003
عندما تواجهني مشكلة في عملي أقوم بإيجاد حلول لها مباشرة.	0.413	0.012

المصدر:الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

تراوحت معاملات الارتباط (بيرسون) للعبارات بين 34% و 79% و بمستويات دلالة1%>Sig و هذا ما يدل على أن عبارات أداء العاملين متسقة داخليا مع البعد التابعة له.

ثالثا: الصدق البنائي

يعتبر الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، و بين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل متغير من متغيرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة، و من هذا المنطلق قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون(Pearson) بين درجة كل متغير مع الدرجة الكلية للاستبيان، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم: (03_11): معاملات الارتباط بيرسون بين كل متغير من متغيرات الدراسة و الدرجة الكلية للاستبيان.

الدرجة الكلية للاستبيان		
المتغير	معامل الارتباط PS	مستوى الدلالة P
سلوك المواطنة التنظيمية	0.993	0.000
أداء العاملين	0.813	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيم معامل الارتباط بيرسون لمحور سلوك المواطنة التنظيمية و محور أداء العاملين تراوحت بين [0.993و0.813] و هي قيم عالية تدل على أن هناك علاقة ارتباط قوية بين العبارات و البعد التي تنتمي إليه، مما يدل على أن العبارات تقيس

المطلوب قياسه، كما أن القيمة الاحتمالية للمحورين هي (0.000)، مما يدل على معامل الارتباط معنوي عند مستوى 0.01.

رابعا: التوزيع الطبيعي

سنعتمد في إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة على اختبار كولموجروف_سميرنوف حيث سنعتمد على مستوى الدلالة (α=0.05) فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05) فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي و هذا ما سيسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي و هذا ما سيسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات اللامعلمية.

الجدول رقم(03_12): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة(كولموجروف_سميرنوف)

البيان	اختبار كولموجروف_سيمرنوف Kolmogorov_Smirnov test (K_S)	
الإيثار	0,827	0.501
الكياسة	0.999	0.271
السلوك الحضاري	1.313	0.064
وعي الضمير	1.461	0.028
الروح الرياضية	0.773	0.589
أداء العاملين	0.740	0.644

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجداول السابقة أن مستوى الدلالة (Sig) لأغلبية محاور الدراسة كان أكبر من 0.05 و عليه يمكن القول أن الاستبيان يتبع التوزيع الطبيعي و عليه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الثاني: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

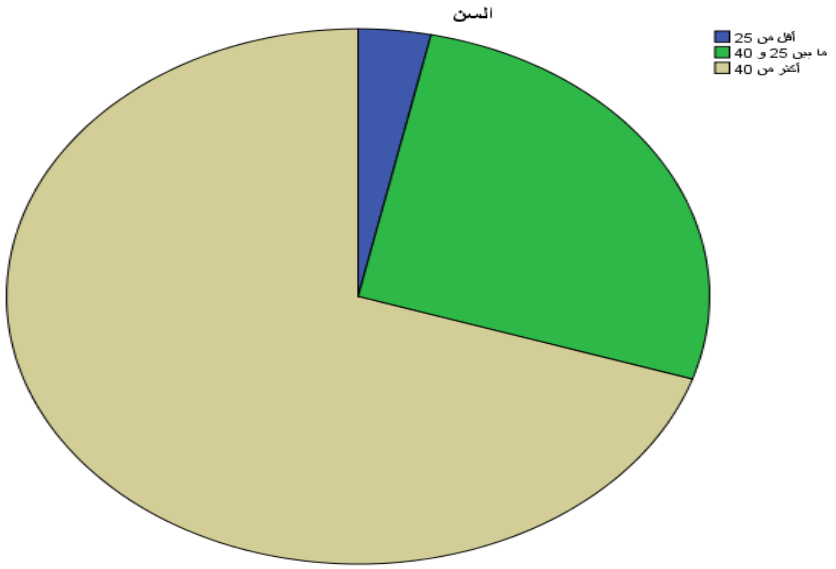
سنتطرق في هذا المطلب إلى التحاليل الإحصائية للمتغيرات الشخصية التي تشمل كل من السن ، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية .

أولا : السن

جدول رقم (03_13):توزيع أفراد العينة حسب السن

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 25	**1**	**3.3%**
مابين 25 40	**8**	**26.7%**
اكثر من 40	**21**	**70%**
المجموع	**30**	**100%**

المصدر:الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائجSPSS



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم أكثر من 40 سنة بنسبة70، تليها الفئة العمرية بين 25 و 40 بعدها الفئة العمرية الأولى التي عمرها أقل أو يساوي 25 سنة بنسبة 3.3 ، فيفسر التركيز العمري على الحفاظ على العمال الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فأكثر مما يدل على اهتمام المؤسسة بالعمال ذوي الخبرة و الكفاءة .

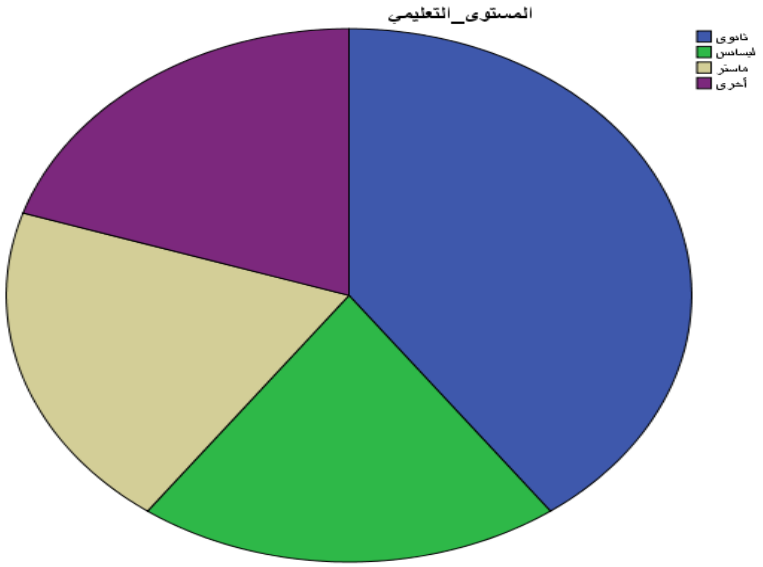
ثالثا: المستوى العلمي

جدول رقم (03_14): المستوى العلمي لأفراد العينة

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	**12**	**40%**
ليسانس	**6**	**20%**
ماستر	**6**	**20%**
دكتوراه	**0**	**0%**
أخرى	**6**	**20%**

المجموع	**30**	**100%**

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

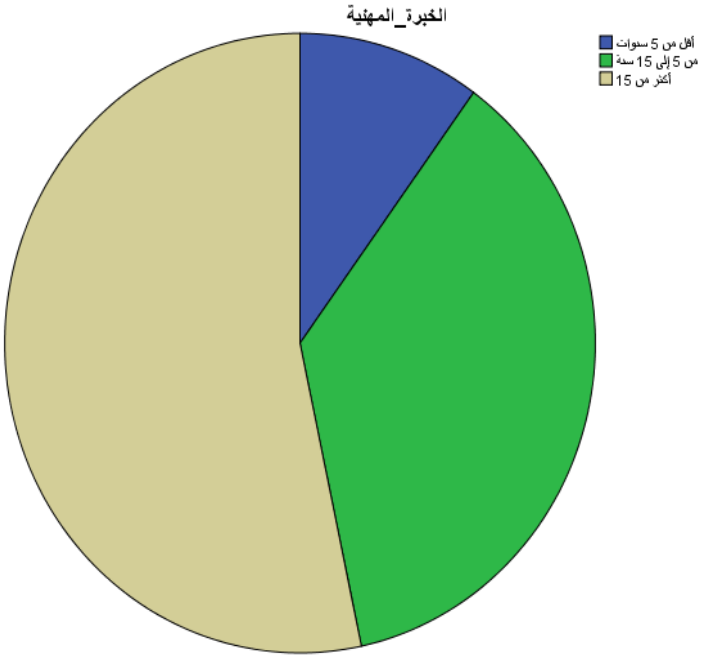
تشير النتائج أن الغالبية الكبرى من العينة لذوي المستوى الثانوي بنسبة40% ، و هذا يدل على اهتمام المؤسسة بتوظيف أصحاب الكفاءات ذات خبرة و الاهتمام بالأقدمية ، ثم تليها المستويات الأخرى بنسبة 20%، و انعدام شهادات الدكتوراه.

رابعا: الخبرة المهنية

جدول رقم (03_15): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	**3**	10%
من 5 إلى 15 سنة	**11**	36.7%
أكثر من 15 سنة	**16**	53.3%
المجموع	**30**	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

أظهرت النتائج أن نسبة 53.5% من أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح من 15 سنة فأكثر، و بنسبة 36.7% للذين خبرتهم من 5 إلى 15 سنة، أما فئة العمال الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بلغت نسبتهم 10% ، تدل هذه النسب إلى أن المؤسسة تهتم بقدماء العمال و دفعهم إلى البقاء و تولي مناصب أعلى.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الاستبيان

أولا: تحليل عبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية

من أجل معرفة آراء عينة الدراسة حول طبيعة سلوك المواطنة التنظيمية السائد في مديرية الكهرباء و الغاز لولاية المدية تم تقسيم هذا المحور إلى خمسة أبعاد و التي تكون مع بعضها سلوك المواطنة التنظيمية.

تحليل عبارات البعد الأول: الايثار

تضمن هذا البعد خمسة عبارات موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت مديرية الكهرباء و الغاز لولاية المدية يسودوها عمال يحملون الإيثار بينهم من خلال الإجابات المقدمة ، و النتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(03_16): تحليل عبارات البعد الأول(الإيثار)

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	أضحي بأموري الشخصية لصالح العمل.	**1.90**	**0.845**	**5**	ضعيف جدا
2	أساعد زملائي للقيام بالمهام الموكلة إليهم.	**3.73**	**0.785**	**2**	عالية
3	أهتم بإظهار نتائج عمل الفريق أكثر من اهتمامي بإظهار مساهمتي فيه .	**2.73**	**1.258**	**4**	متوسطة
4	أعمل على تسهيل مهمة زملائي حتى إذا لم يطلب مني ذلك.	**3.53**	**0.860**	**3**	عالية
5	أساعد الموظفين الجدد على التكيف مع بيئة العمل.	**4.10**	**0.759**	**1**	عالية
	الايثار	**3.20**	**0.522**	***(1)**	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائجSPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى إجابة أفراد عينة الدراسة عن العبارات متوسطة ، حيث احتل بعد الإيثار المرتبة الأولى بالنسبة لمحور سلوك المواطنة التنظيمية بمتوسط حسابي كلي قدره (3.20) و بانحراف معياري بلغ (0.522)، حيث احتلت العبارة الخامسة

المرتبة الأولى و ذلك بمتوسط حسابي(4.10) و انحراف معياري بمقدار (0.759) بينما احتلت العبارة الثانية المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(3.73) و انحراف معياري قدر ب (0.785) و بصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة في هذا البعد بين درجة عالية و هذا يدل على أن هناك مستوى جيد لبعد الإيثار بالمؤسسة محل الدراسة.

أستنتج من خلال التحليل بأن الفئات المدروسة تتفق على أن عملية الإيثار في المؤسسة محل الدراسة عملية فعالة، و هذا يدل على الثقة الكبيرة بين الرؤساء و المرؤوسين.

تحليل عبارات البعد الثاني: الكياسة

تضمن هذا البعد خمسة عبارات موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت مديرية الكهرباء و الغاز بولاية المدية تتطبق الكياسة على عمالها من خلال الإجابات المقدمة، و النتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (03_17): تحليل عبارات البعد الثاني(الكياسة)

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	زملاء العمل يحترمون حقوقي و حقوق الآخرين في العمل.	3.60	1.037	5	عالية
2	أسعى جاهدا لتفادي المشكلات قبل وقوعها.	4.23	0.858	1	عالية جدا
3	أحرص دوما على التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل بوتيرة أفضل.	4.23	0.626	2	عالية جدا
4	أقوم بتمرير المعلومات الضرورية لزملائي.	4.13	0.776	3	عالية
5	أقوم بإعلام المسؤول قبل اتخاذ أي إجراءات أو تعديلات جديدة خاصة بالعمل.	3.93	1.143	4	عالية
	الكياسة	4.026	0.605	* (2)	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائجSPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى إجابة أفراد عينة الدراسة عن العبارات عالية، حيث احتل بعد الكياسة المرتبة الثانية بالنسبة لمحور سلوك المواطنة التنظيمية بمتوسط حسابي كلي قدر (4.026) و بانحراف معياري بلغ (0.605) حيث احتلت العبارة الأولى المرتبة الأولى و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب(3.60) و انحراف معياري قدر ب(1.037)، بينما احتلت العبارة الثالثة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب(4.23) و انحراف معياري (0.626) ، و بصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة تنحني إلى عالية جدا و هذا يدل على أن هناك مستوى عالي لبعد الكياسة بالمؤسسة محل الدراسة.

أستنتج من خلال التحليل بأن الفئات المدروسة تتفق على أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك روح المشاركة و الاحترام بين العمال داخل المؤسسة ، و منه نقول أن بعد الكياسة حقق كما ينبغي و بصورة حقيقية.

تحليل عبارات البعد الثالث: السلوك الحضاري

تضمن هذا البعد خمسة عبارات موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت مديرية الكهرباء و الغاز لولاية المدية تضمن السلوك الحضاري بين العمال تسير بشكل جيد من خلال الإجابات المقدمة، و النتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(03_18): تحليل عبارات البعد الثالث(السلوك الحضاري)

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	أحرص دائما على تسويق و إظهار الجوانب الإيجابية للمؤسسة.	**3.97**	**0.964**	**2**	عالية
2	أتابع دائما كل الإعلانات و الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.	**3.67**	**1.124**	**5**	عالية

3	أتفاعل بإيجابية مع كل التغيرات التي تحدث في المؤسسة.	**3.87**	**1.042**	**4**	عالية
4	أتابع بانتظام و بحرص التعليمات الداخلية للمؤسسة.	**4.17**	**0.913**	**1**	عالية
5	أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون.	**3.90**	**0.960**	**3**	عالية
	السلوك الحضاري	**3.91**	**0.868**	* (3)	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى إجابة أفراد عينة الدراسة عن العبارات عالية، حيث احتل بعد السلوك الحضاري المرتبة الثالثة في محور سلوك المواطنة التنظيمية، بمتوسط حسابي كلي قدره(3.91) و بانحراف معياري قدره (0.868)، حيث احتلت العبارة الرابعة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17) و انحراف معياري(0.913) ، و احتلت العبارة الأولى المرتبة الثانية بمتوسط حساب(3.97) و انحراف معياري (0.964)، و بصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة في هذا البعد تميل إلى درجة عالية و هذا مما يدل على أن أسلوب السلوك الحضاري يسود بين عمال المؤسسة محل الدراسة.

نستنتج من خلال التحليل بأن الفئات المدروسة تتفق على أن السلوك الحضاري في المؤسسة ذو كفاءة عالية ، مما يؤدي إلى استمرارية المؤسسة محل الدراسة و النجاح في التواصل بين عمالها.

تحليل عبارات البعد الرابع: وعي الضمير

تضمن هذا البعد أربع عبارات موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت مديرية الكهرباء و الغاز لولاية المدية تشجع على وعي الضمير بين العمال داخل المديرية من خلال الإجابات المقدمة ، و النتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(03_19): تحليل عبارات البعد الرابع(وعي الضمير)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تلتزم بأنظمة و مواقيت العمل دون الحاجة إلى الرقابة.	**3.90**	**0.960**	**4**	عالية
2	أبادر بتقديم المبادرات لتحسين أداء العمل و تطويره.	**4.13**	**0.937**	**1**	عالية
3	أبلغ جهة عملي مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور.	**4.03**	**1.098**	**2**	عالية
4	أتعامل بعناية مع الموجودات العينية(الأجهزة، الأثاث...) في مكان العمل.	**3.93**	**1.081**	**3**	عالية
	وعي الضمير.	**4.00**	**0.873**	* **(4)**	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى إجابة أفراد عينة الدراسة عن العبارات عالية، حيث احتل بعد وعي الضمير المرتبة الرابعة بالنسبة لمحور المواطنة التنظيمية بمتوسط حسابي كلي قدره (4.00) و انحراف معياري قدره(0.873) حيث جاءت العبارة الثانية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره(4.13) و انحراف معياري قدر ب (0.937) ، و العبارة الثالثة احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره(4.03) و انحراف معياري قدر

ب(1.098)، و بصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة في هذا البعد بدرجة عالية و هذا يدل على أنهم يتفقون على أن هناك مستوى جيد لبعد وعي الضمير بالمؤسسة محل الدراسة.

أستنتج من خلال التحليل بأن الفئات المدروسة وصل إلى المستوى المراد الوصول إليه، و هذا يدل على روح المسؤولية تسود العمال بالمؤسسة محل الدراسة.

تحليل عبارات البعد الخامس: الروح الرياضية

تضمن هذا البعد خمسة عبارات موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت مديرية الكهرباء و الغاز لولاية المدية تسودها الروح الرياضية بين العمال و هذا من خلال الإجابات المقدمة، و النتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(03-20): تحليل عبارات البعد الخامس(الروح الرياضية)

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	أتغاضى عن المضايقات التي تحدث لنا في مكان العمل .	**3.07**	**1.230**	**5**	عالية
2	أنفذ الأعمال الإضافية بطيبة نفس و من دون تذمر.	**3.27**	**1.048**	**4**	عالية
3	أقدم الاعتذار إذا ما أخطأت في حق أحد ما.	**3.77**	**1.251**	**2**	عالية
4	أرحب بالنقد البناء من الزملاء و المسؤولين.	**3.70**	**0.988**	**3**	عالية
5	أتقبل ملاحظات الآخرين دون إثارة المشاكل.	**3.90**	**0.885**	**1**	عالية
	الروح الرياضية.	**3.54**	**0.900**	*** (5)**	عالية

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائجSPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى إجابة أفراد عينة الدراسة عن العبارات عالية، حيث احتل بعد الروح الرياضية المرتبة الخامسة بالنسبة لمحور سلوك المواطنة التنظيمية بمتوسط حسابي قدره(3.54) و انحراف معياري قدر ب(0.900)، احتلت العبارة الخامسة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب(3.90) و انحراف معياري قدره(0.885)، و العبارة الثالثة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره(3.70)و انحراف معياري قدره(0.988)، و بصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة كلها بدرجة عالية في هذا البعد و هذا يدل على أن هناك مستوى عالي لبعد الروح الرياضية بالمؤسسة محل الدراسة.

أستنتج من خلال التحليل بأن الفئات المدروسة تتفق على أن الروح الرياضية بالمؤسسة محل الدراسة تسير بشكل فعال مما يدل على وجود ثقافة العمل الجماعي بين العمال و أن هناك تعاون بينهم في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: تحليل عبارات محور أداء العاملين

من أجل معرفة آراء عينة الدراسة حول طبيعة أداء العاملين السائدة في مديرية الكهرباء و الغاز لولاية المدية تم تقسيم هذا المحور إلى 13 عبارة.

و ذلك من خلال الإجابات المتحصل عليها ، و النتائج الخاصة بهذا المحور موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(03_21): تحليل عبارات أداء العاملين

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	أقوم بأداء متطلبات وظيفتي الأساسية في الوقت المحدد.	4.27	0.944	1	عالية جدا
2	أؤدي عملي جيدا بتحقيق المهام المتوقعة مني.	4.20	0.925	2	عالية

3	أقوم بإنجاز عملي بأقل كمية من الموارد الممكنة .	3.43	1.135	8	عالية
4	أرى أنني على استعداد لعمل ساعات إضافية.	3.03	1.066	10	متوسطة
5	أرى أن الانهماك في العمل لا يجعلني أشعر بالإرهاق .	2.57	1.073	13	ضعيفة
6	أتطوع لأقوم بأكثر من المطلوب مني لوظيفتي.	3.00	0.983	11	متوسطة
7	أساعد زملائي في العمل عندما تتراكم عليهم المهام.	3.43	1.104	9	عالية
4	أرغب في أداء و ظائف لا تطلبها مني المنظمة لكنها تساعد في تحسين الصورة العامة لها.	2.90	1.213	12	متوسطة
5	أقدم المساعدة للموظفين الجدد حتى و إن لم يكن ذلك مطلوب مني.	3.73	1.015	6	عالية
6	أتبع إجراءات و تعليمات منظمتي في كل أموري الوظيفية.	3.70	0.915	7	عالية
7	أبادر بشكل شخصي لمنع المشاكل التي قد تحدث بين زملائي في العمل.	3.73	1.112	5	عالية
8	أحرص على تنمية المهارات المطلوبة لمستقبلي الوظيفي.	3.93	0.907	4	عالية
9	عندما تواجهني مشكلة في عملي أقوم بإيجاد حلول لها مباشرة.	4.03	0.850	3	عالية
	أداء العاملين	3.53	0.589		عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى إجابة أفراد عينة الدراسة عن العبارات عالية، حيث تحصل محور أداء العاملين على متوسط حسابي كلي قدره (3.53) و انحراف معياري كلي قدر ب(0.589)، حيث احتلت العبارة الأولى المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب(4.27) و انحراف معياري قدر ب(0.944)، و العبارة الثانية المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره(4.20) و انحراف معياري قدره(0.925)، و بصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة في هذا البعد عالية و هذا مؤشر جيد على أن المديرية تتمتع بأداء عاملين جيد.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي الإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

اختبار صلاحية النموذج

1)- الفرضية الرئيسية : تنص الفرضية على :

- **H0:** لا يوجد أثر لسلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين عند مستوى دلالة (α=0.05).
- **H1:** يوجد أثر لسلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين عند مستوى دلالة (α=0.05).

الجدول رقم (03-22): صلاحية النموذج

المتغير المستقل : سلوك المواطنة التنظيمية				
المعاملات	**معامل الارتباط R**	**معامل التحديد R^2**	**معامل التحديد المصحح R_s^2**	**القيمة الاحتمالية Sig**

المتغير التابع: أداء العاملين	**0.738**	**0.545**	**0.525**	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة نستنتج مايلي:

- ✓لدينا معامل الارتباط R=0.73 و هذا يعني أن R=0,7 يعني أن العلاقة مرتفعة بين سلوك المواطنة التنظيمية و أداء العاملين.
- ✓و بلغ معامل التحديد R^2=0.54 أي أن ما قيمته 54% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن المتغير المستقل و 46% الباقية خارج النموذج.
- ✓بلغ معامل التحديد المصحح R_s^2=0.52% أي أن ما قيمته 52% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن المتغير المستقل.
- ✓معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية α=0.05 لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أكبر من مستوى المعنوية ، و عليه هناك علاقة قوية بين المواطنة التنظيمية و أداء العاملين من وجهة نظر عمال مديرية الكهرباء و الغاز لولاية المدية ، مما يعني رفض الفرضية البديلة ، و قبول الفرضية الصفرية أي أنه **يوجد تأثير للمواطنة التنظيمية على أداء العاملين عند مستوى الدلالة(α=0.05)**.

معامل الانحدار الخطي البسيط

لغرض تقدير معادلة الانحدار تعتمد على العلاقة التالية:

$Y=a+\beta x$

α:معامل الثبات

β: معامل الانحدار

X: سلوك المواطنة التنظيمية

Y: أداء العاملين

و النتائج موضحة في الجدول التالي

جدول رقم (03_23): اختبار الفرضية الرئيسية

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	القيمة الاحتمالية Sig
الثابت b0	0.747	5.789	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

الثابت α: من خلال الجدول نلاحظ أن الثابت يساوي (0.746) و هو معنوي احصائيا و هذا ما تؤكده القيمة الاحتمالية 0.000 التي هي أقل من 0.05. و تشير قيمة المعلمة أنه عندما لا تكون هناك سلوك المواطنة التنظيمية فإن مستوى أداء العاملين يكون بنسبة 0.746.

الثابت β: من خلال نفس الجدول نلاحظ أن المعلمة β للمتغير المستقل تساوي 0.747 و هي دالة احصائيا و هذا ما تؤكده القيمة الاحتمالية 0.000 و هذا ما يؤكد بوجود علاقة طردية بين سلوك المواطنة التنظيمية و أداء العاملين .

و منه يمكن تفسير هذه النتيجة للانحدار و الذي جاءت معلمته موجبة و معنوية إحصائيا ، بأن كلما زاد سلوك المواطنة التنظيمية ارتفع أداء العاملين

اختبار الفرضيات الفرعية

بناءا على ثبات صلاحية النموذج نقوم باختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد و ذلك لتحديد دور سلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين، كما هو موضح في الجدول التالي :

- **1)-اختبار الفرضية الفرعية الأولى**
- **H0**:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإيثار على أداء العاملين مديرية الكهرباء و الغاز بالمدية .

- **H1**:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإيثار على أداء العاملين في مديرية الكهرباء و الغاز بالمدية.

جدول رقم(03_24): نتائج الانحدار المتعدد للإيثار على أداء العاملين

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	القيمة الاحتمالية Sig
الإيثار	**0.365**	**2.315**	**0,029**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة قد بلغ Sig=0.029 و هي أقل من مستوى الدلالة α=0.05 ، تعززها قيمة t و البالغة 2.315 و هي أكبر من قيمة من قيمة t الجدولية البالغة 1.699 هذا ما يفسر أنه يوجد تأثير للإيثار على أداء العاملين، مما يعني رفض الفرضية الصفرية، و قبول الفرضية البديلة أي أنه **يوجد تأثير للإيثار على أداء العاملين في مديرية الكهرباء و الغاز بالمدية.**

2) اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لمعرفة تأثير الكياسة على أداء العاملين نقوم باختبار الفرضية الفرعية الثانية من خلال رفض أو قبول الفرضيتين التاليتين:

- **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الكياسة على أداء العاملين في مديرية الكهرباء و الغاز بالمدية .
- **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الكياسة على أداء العاملين في مديرية الكهرباء و الغاز بالمدية.

جدول رقم (03_25): نتائج الانحدار المتعدد للكياسة على أداء العاملين

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	القيمة الاحتمالية Sig
الكياسة	**0.227**	**1.449**	**0.160**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة قد بلغ Sig=0.160 و هي أكبر من مستوى الدلالة α=0.05 ، تعززها قيمة t و البالغة 1.449 و هي أقل قيمة من قيمة t الجدولية البالغة 1.699 هذا ما يفسر أنه لا يوجد تأثير للكياسة على أداء العاملين، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، و رفض الفرضية البديلة أي أنه **لا يوجد تأثير للكياسة على أداء العاملين في مديرية الكهرباء و الغاز بالمدية** .

3) اختبار الفرضية الثالثة

لمعرفة تأثير السلوك الحضاري على أداء العاملين نقوم باختبار الفرضية الفرعية الثالثة من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

- **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين السلوك الحضاري على أداء العاملين.
- **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين السلوك الحضاري على أداء العاملين.

جدول رقم(03-26): نتائج الانحدار المتعدد للسلوك الحضاري على أداء العاملين

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	القيمة الاحتمالية Sig
السلوك الحضاري	**0.332**	**2.556**	**0.17**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة قد بلغ Sig 0.17 و هي أكبر من مستوى الدلالة α=0.05 ، تعززها قيمة t و البالغة 2.556 و هي أكبر من قيمة من قيمة t

الجدولية البالغة 1.699 هذا ما يفسر أنه يوجد تأثير للسلوك الحضاري على أداء العاملين، مما يعني رفض الفرضية الصفرية، و قبول الفرضية البديلة أي أنه **يوجد تأثير للسلوك الحضاري على أداء العاملين في مديرية الكهرباء و الغاز بالمدية .**

4) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لمعرفة تأثير وعي الضمير على أداء العاملين نقوم باختبار الفرضية الفرعية الرابعة من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

- **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وعي الضمير على أداء العاملين في مديرية الكهرباء و الغاز بالمدية.
- **H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وعي الضمير على أداء العاملين في مديرية الكهرباء و الغاز بالمدية.

جدول رقم(03-27): نتائج الانحدار المتعدد لوعي الضمير على أداء العاملين

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	القيمة الاحتمالية Sig
وعي الضمير	**0.115-**	**0.709-**	**0.485**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة قد بلغ Sig=0.485 و هي أكبر من مستوى الدلالة α=0.05 ، تعززها قيمة t و البالغة 0.709- و هي أقل قيمة من قيمة t الجدولية البالغة 1.699 هذا ما يفسر أنه لا يوجد تأثير لوعي الضمير على أداء العاملين، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، و رفض الفرضية البديلة أي أنه **لا يوجد تأثير لوعي الضمير على أداء العاملين في مديرية الكهرباء و الغاز بالمدية.**

5) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

لمعرفة تأثير الروح الرياضية على أداء العاملين نقوم باختبار الفرضية الفرعية الخامسة من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

- **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الروح الرياضية على أداء العاملين.
- **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الروح الرياضية على أداء العاملين.

جدول رقم (03-28): نتائج الانحدار المتعدد للروح الرياضية على أداء العاملين

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	القيمة الاحتمالية Sig
الروح الرياضية	**0.133**	**1.052**	**0.303**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة قد بلغ Sig=0.303 و هي أكبر من مستوى الدلالة α=0.05 ، تعززها قيمة t و البالغة 1.052 و هي أقل من قيمة t الجدولية البالغة 1.699 هذا ما يفسر أنه لا يوجد تأثير للروح الرياضية على أداء العاملين، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، و رفض الفرضية البديلة أي أنه **لا يوجد تأثير للروح الرياضية على أداء العاملين.**

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية حول اتجاهات عينة من عمال مديرية الكهرباء و الغاز لولاية المدية لدور سلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مديرية الكهرباء و الغاز بالمدية ، و تبعا لذلك قمنا بتصميم استبيان وفقا لمقياس **ليكارت الخماسي**،و قمنا أولا باختبار جودة أداة الدراسة من خلال **صدقها الظاهري** بعرضها على مجموعة من المحكمين ، ثم قياس **الاتساق الداخلي** لجميع عبارات الاستبيان، و الذي أظهر نتائج إيجابية، دعمناها باختبار الفا كرونباخ للتأكد من الثبات الجيد للاستبيان ، و بعد إجراء التعديلات عليها قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة.

و لقد توصلنا في هذا الفصل إلى:

*هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية الكهرباء و الغاز لولاية المدية تعتمد على سلوك المواطنة المواطنة التنظيمية مع عمالها.

*هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية الكهرباء و الغاز لولاية المدية يقوم عمالها بأداء العاملين الناتج عن بعض أبعاد المواطنة التنظيمية الممارسة في المديرية.

و بعد اختبار الفرضيات، توصلنا إلى أن هناك تأثير لبعد الإيثار بين الإيثار على أداء العاملين في مديرية الكهرباء و الغاز لولاية المدية، و معامل الارتباط دال عند مستوى المعنوية α=0.05 ، لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أصغر من مستوى المعنوية ، و عليه هناك علاقة قوية بين المواطنة التنظيمية و أداء العاملين من وجهة نظر عمال مديرية الكهرباء و الغاز لولاية المدية.

الخاتمة العامة

خاتمة

يتضح لنا مما سبق أن من أهم السلوكيات المواطنة التنظيمية التي أصبح يسعى الكثير من قادة المنظمة إلى تنميتها والحرص على تبنيها من قبل العاملين عبر كل المستويات الإدارية بدءا من أعلى منصب في هيكل المنظمة وصولا الى أدنى منصب، مما يجعلها ثقافة سائدة لدى الجميع، هو سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعتبر من السلوكيات الحديثة والأكثر تأثيرا على أداء الفرد والمنظمة، حيث أنه ذلك السلوك الخال من الإجبار والإكراه الذي يقوم به العامل في شكل سلوكيات مختلفة تشكل في الوقت ذاته أبعاد للمواطنة التنظيمية دون أي مقابل مادي، وقد يكون أثناء العمل الرسمي وخارجه حسب ما تتطلبه مهمة الفرد اتجاه منظمته.

فسلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تشتمل على خمس أبعاد أساسية هي: الإيثار والكياسة ووي الضمير والروح الرياضية والقدرة الحسنة ، تحمل في مضمون كل بعد منها مجموعة كبيرة من السلوكيات الإيجابية والفعالة وذات التأثير العميق على المناخ التنظيمي للعمل الذي في مفهومه هو مجموع الخصائص التنظيمية التي تميز منظمة عن أخرى، مما يعني أن للمواطنة دور في تمييز عامليها عن العاملين في المنظمات الأخرى كون تحليهم (العاملين) بهذه السلوكيات يعني أنهم مروا في اكتسابهم لها عبر أكثر السلوكيات تأثيرا على الفرد والمنظمة وهي الرضا والانتماء والالتزام والولاء، فأصبحوا مواطنين اتجاه منظمتهم مما يدفعهم للقيام بكل ما يلزم لحماية المصالح المشتركة بينهم.

لذا فالفكرة الأساسية التي نستنتجها مما سبق أن المواطنة التنظيمية هي أقصى درجة من ولاء العامل لمنظمته، فهي ذلك السلوك الإيجابي الذي يحمل في طياته حب ووعيا و احتراما من العامل لعمله، وما يزيد تميزه عدم اقترانها بأي مقابل لأن الهدف الأساسي منها هو الحفاظ على المنظمة، لهذا فالقائد الإداري أصبح يهتم بتوافر مثل هذه الأنماط السلوكية

في عامليه ويحرص على الحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة وتعزيز الشعور بمضمونها حتى تنتشر تأثيراتها الإيجابية في كل المنظمة.

أولا: اختبار الفرضيات

بناءا على نتائج الدراسة الميدانية تم التوصل إلى نتائج اختبار الفرضيات وهي كما يلي:

- بناء المواطنة التنظيمية في المنظمة يعزز ثقافة العمل الجماعي و روح المسؤولية بين العمال مما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

1-بالنسبة لبعد الإيثار مستوى دلالته بلغ sig=0.029 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ هذا ما يفسر وجود تأثير للإيثار على أداء العاملين، **مما يثبت صحة الفرضية الأولى.**

2- بالنسبة لبعد الكياسة مستوى دلالته بلغ sig=0.160 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا ما يفسر عدم وجود تأثير للكياسة على أداء العاملين **مما يثبت عدم صحة الفرضية الثانية .**

3-بالنسبة لبعد السلوك الحضاري مستوى دلالته بلغ sig=0.17 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ هذا ما يفسر عدم وجود تأثير للسلوك الحضاري على أداء العاملين **مما يثبت عدم صحة الثالثة.**

4- بالنسبة لبعد وعي الضمير مستوى دلالته بلغ sig= 0.485 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ هذا ما يفسر عدم وجود تأثير لوعي الضمير على أداء العاملين **مما يثبت عدم صحة الفرعية الرابعة.**

5-بالنسبة لبعد الروح الرياضية مستوى دلالته بلغ Sig=0.303 و هي أكبر من مستوى الدلالة α=0.05 و هذا ما يفسر وجود تأثير للروح الرياضية على أداء العاملين ، **مما يثبت عدم صحة الفرضية الخامسة.**

ثانيا: نتائج الدراسة

أبرزت هذه الدراسة دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، وتم التوصل إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

1. إن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك طوعي، ولا يقع تحت متطلبات العمل الأساسية، ومن خصائصه أنه سلوك تطوعي يقوم به الفرد نتيجة إحساسه بالانتماء لهذه المؤسسة، لا يحصل على مكافأة حيال قيامه به، كما أنه لا يعاقب إذا لم يفعله، كما أنه سلوك إيجابي للمؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها.
2. أكدت العديد من الدراسات على الأهمية البالغة لسلوك المواطنة التنظيمية في زيادة فعالية المنظمة والرفع من كفاءة أدائها، وأن المنظمات التي تعتمد على الأدوار الرسمية فقط في أداء المهام هي منظمات هشة وغير قادرة على الاستمرارية، فغالبا ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي فيها.
3. هناك شبه اتفاق بين الأبحاث و الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية مؤخرا على وجود خمسة أبعاد رئيسية لهذا السلوك وهي (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية و السلوك الحضاري)، وتشكل هذه الأبعاد الأساس الذي تقوم عليه مكونات سلوك المواطنة التنظيمية.
4. تقييم الأداء يعتبر جزء من العملية الانضباطية للعاملين داخل مديرية الكهرباء والغاز.
5. معيار الأقدمية يعتبر من بين أنواع الأنظمة التي تعتمدها مديرية الكهرباء والغاز في تقييم أداء عماله.
6. تولي مديرية الكهرباء والغاز لولاية المدية اهتمام لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال موافقة أفراد العينة المكونة من عمال و إطارات المؤسسة على إبدائهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلى أن الأجواء العامة السائدة بالمديرية تشجع على مثل هذه

السلوكيات حيث أنهم يتحلون بالإيثار والكياسة ووعي الضمير والسلوك الحضاري والروح الرياضية فيما بينهم.

ثالثا: الإقتراحات

من خلال نتائج الدراسة، توصلنا إلى جملة من الاقتراحات على نحو يهتم بتحسين أداء العاملين ضمن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، بما يخدم مديرية الكهرباء والغاز في الجوانب المختلفة، نذكرها فيما يلي:

1. العمل على جعل سلوكيات المواطنة التنظيمية من المعايير المعمول بها في الترقيات و إشغال المناصب الوظيفية بالمؤسسة لزيادة فعاليتها.
2. الاهتمام بترسيخ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين
3. الحفاظ على درجة الممارسة المرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين الإداريين والزيادة في تطوير العمل و الإنتاجية.
4. ينبغي معرفة كل العمال بالمعايير التي يقيمون على أساسها.
5. وضع برنامج منتظم للتناوب في المناصب بناءا على ذلك يقوم الفرد بأكثر من مهمة وبالتالي يكتسب مهارات جديدة وينمي قدراته وبالتالي الرفع من كفاءته.
6. نظام التقييم يجب أن يكون بشكل رسمي وحسب احتياجات مديرية الكهرباء والغاز لكي يكون أكثر فعالية في تحقيق أهداف مديرية الكهرباء والغاز.
7. إعطاء العمال الحرية في العمل وعدم الضغط عليهم لكي يشعر كل فرد بمسؤوليته.
8. العمل على تعزيز الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد عند الفئات العمرية الأكبر سنا، ونشر ثقافة الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية تجاه الفرد عند أولئك العاملين ذوي الفئات العمرية الأصغر سنا لتشجيع العاملين الأكبر سنا وحثهم مثلا على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تجاه زملائهم الأصغر سنا.

9. تشجيع مديرية الكهرباء والغاز على خلق بيئة تنظيمية من شأنها أن تشجع وتنمي مستوى أداء العاملين من خلال حرص الإدارة على ممارسة المواطنة التنظيمية بمختلف أبعادها.

رابعا: آفاق الدراسة

حاولنا من خلال دراستنا هذه معالجة الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة، وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، كما تم تناول بعض النقاط بشكل مختصر بما يخدم الدراسة، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وبكل أبعاده، ولهذا نقترح عددا من المواضيع التي يمكن أن تكون نقطة انطلاق لدراسات جديدة، آفاق لأبحاث جديدة، نذكر منها ما يلي:

1. دور المواطنة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري.
2. سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي.
3. دراسة معوقات المواطنة التنظيمية.
4. واقع تطبيق المواطنة التنظيمية في قطاع اقتصادي (البنوك مثلا).

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

1-المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، الطبعة 1 ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، المنصورة ، 2007 . أحمد صقر عاشور.

2- العزاوي نجم عبد الله ، جواد عباد حسين ، الوظائف الإستراتجية في إدارة الموارد البشرية ، دار البازوي العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 .

3- الخالدي إبراهيم بدر شهاب ، السلوك التنظيمي : منحنى تطبيق معاصر ، طبعة :10 ، عمان ، دار الإعلام للنشر و التوزيع ، 2012 .

4-أحمد صقر عاشور. السلوك الإنساني في المنظمات، بدون طبعة ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.

5- حريم حسين ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 .

6- ياسر فتحي الهنداوي ، إدارة المدرسة و إدارة الفصل أصول نظرية و قضايا معاصر ، طبعة :1، مصر ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2012.

7_ يوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين، رسالة ماجستير في علم اجتماع، تنظيم وعمل، جامعة خنشلة، 2014.

8- محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .

9 _ محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، علم النفس الإداري ، دار الطباعة للنشر والتوزيع، بيروت، 2016.

10- محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم : الأردن ، دار وائل للنشر .

11_ سامر جلدة ، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .

11- عبد الباقي صلاح الدين محمد ، السلوك الفعال في المنظمات الإسكندرية ، مصر ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، 2004 .

12_عبد الباري ابراهيم درة تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382 ، القاهرة، 2003.

13-عمار بن عيسى، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .

14- عصمت سليم قرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، ط1 ، دار جليس للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

15- عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان 1999.

16_صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، بدون طبعة،الجزائر، 2006 .

17- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2003.

18-رعد حسين الصرف ، نظريات الإدارة و الأعمال ، دار الرضا لنشر و التوزيع ، دمشق ، سوريا ، 2004 .

19- خليل محمد حسين الشماع ، حمود خضر ، كاظم ، نظرية المنظمة ، دار السير للنشر و التوزيع ، طبعة 2 ، عمان ، 2005 .

ب-أطروحات الدكتوراه

1- إلياس حناوي ، دور سياسات التميز التنظيمي في الأداء السياقي : دراسة مقارنة بين المصارف العامة و الخاصة في سورية ، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة دحلب ، سوريا ، 2015 .

2- ناظم جواد عبد السلام الزيدي ، "العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية و التحويلية و أثرهما في تفوق المنظمات ، دراسة استطلاعية من مديرية المصارف الحكومية ، أطروحة دكتوراه مهنية غير منشورة في كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق 2007 .

3- تامر ممتاز عبد الخالق ، أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة عين الشمس ، مصر ، 2010 .

4- ختام عبد الرحيم السحيمات ، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة ، أطروحة دكتوراه ، فلسفة كلية دراسات تربوية ، تخصص إدارة تربوية ، جامعة عمان العربية ، الأردن 2007 .

ت-مذكرات الماجيستر

1- أميرة رفعت ، محمد حواس ، أثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية ، 2003.

2- بلال، مشعلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر.

3- محمد عبد الله أحمد ، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطة عمان ، رسالة ماجستير ، الأكادمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، سلطة عمان ، 2010.

4- ناصر، حسن محمود، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجيستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية فلسطين، 2010.

5- عودة، غازي حسن، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط المملكة الأردنية الهاشمية، 2013.

6- عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقديم مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجيستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة 2002/2001.

7- ضامن، مبارك بنيه العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية، 2004.

ث-المجلات و الدوريات

1-الكعيبي أحمد سالم ، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة وزارة الإعمار و الإسكان ، مجلة كلية الرافدين

2- أبو ناهية بندر كريم ، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزرات الحكومية في الأردن ، مجلة الجامعة الإسلامية الدراسات الاقتصادية و الإدارية ، الجامعة الإسلامية ، بغزة ، فلسطين ، المجلد : 20 ، العدد : 2 ، 2012 .

3- أحمد سالم العامري ، السلوك القيادي التحويلي و سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة السعودية ، للعلوم الإدارية ، المجلد 10.

4- أحمد بن سالم العامري ، محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات ، مجلة جامعة عبد العزيز للاقتصاد و الإدارة ، جامعة الملك سعود ،السعودية ، المجلد : 17 ، العدد : 2 ، 2003 .

5- أنيس أحمد عبد الله و آخرون ، العدالة الإجرائية و أثرها على سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة تكريت ، العراق ، المجلد : 04 ، العدد : 12 ، 2008 .

6- بدري قسم عبد الفراج مرسال ، صديق بلبل ابراهيم ، اثر التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة رؤى اقتصادية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، الجزائر ، العدد : 12 ، 2017 .

7- هناء خالد الرقاد ، عزيزة أبو دية ، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية و النفسية ، فلسطين ، المجلد : 20 ، العدد : 02 ، 2021 .

8- زايد عادل محمد ، تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري ، دراسة تطبيقية ، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين ، جامعة القاهرة ، مصر .

9- زايد عادل محمد ، العدالة التنظيمية المهمة القادة لإدارة الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث و دراسات بجامعة القاهرة ، 2006 .

10- حياة الدهي ، العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة جزائرية ، دراسة ميدانية بوحدات البحث المتجددة في وسط صحراوي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل ، 2014.

11- حمزة معمري ، بن زاهي منصور ، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، العدد : 14 ، 2014 .

12- معراج هواري ، مريم شرع ، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا العملاء ، البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الإستراتجية التنافسية ، جامعة غرداية ، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، العدد : 7 ، الجزائر.

13_ علاء الدين عبد الغني ، دراسة تحليلة لبعض محددات و نتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة القاهرة ، فرع بني سويف ، مجلة الدراسات المالية و التجارية ، المجلد 11 ، العدد 2 ، 2001 .

14- عبد الرحمان ، سلوى عمر ، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين بالمنظمات العامة ، مجلة النهضة المجلد 14، العدد 3 ، جمهورية مصر العربية ، 2013.

15- عريقات، أحمد يوسف والعتيبين محمود، أثر الضعف في اتقان اللغة الإنجليزية على تدني مستوى أداء العاملين في البنوك الأردنية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد(26) العدد (1).

16-صالح عبد الرضا رشيد ، سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة قيمة ، دراسة استطلاعية في عينة من الكليات ، كلية جامعة قادسية ، مجلة علوم اقتصادية و إدارية ، 2014 .

17-خليل رزق محمد ، أثر المسؤولية الاجتماعية الداخلية على سلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة ميناء دمياط ، كلية التجارة ، إدارة أعمال ، جامعة دمياط ، مصر ، 2019 ، ص : 9 .

ح-المراجع بالغة الأجنبية

1- Anshul Garg & Samta Suri . Analizing the Impact of Psychological Empowerment On Organizational citizenship Behavior In public Banking sector , International journal of Marketing , Finacial services & Management research ,Vol , 02,No, 07, july 2013.

2- Armstrong M , 2006 , Human Resource Management Practice , Tenth Ediction Kogan page , London , United Kingdon , WWW, Kogan , page, Co,Uk.

3- Becker , K , Nicholes , A and Everett , C , 2011 , Emplementing An Employee Performance Management system In A Nonprofit organizations , Non preofit Management and Leadership , VoL , 21, No.

4- Cherian J. and Jolly, J,2013, Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employee, International Journal of Business and Management, Vol.8.NO14.

5- Chien .M.H.Aninvestigation of the relationship structure employees personality and organizationale citizenship Behaviors .journal of American academy of Business . Vol .5. 2004 .

6- Chou .S.Y & Pearson J.A . Demographic study of Information Tchnology Professionals organizational citizenship Behavior , Journal of management Research , voL : 03 . No : 02 , 2011 , p p : 3.4 .

7_ Dalal,R,Micheal, B,Brdley,J,and Lebreton,J,2012,The Relative importanceof Empoyee Engagemement, other Job Atitades, And Trait Affect Affect as predictors of job performance, Journal of Applied social psychology, vol,42,No.

8_ Deramer ,A, carine , S, and Vanders Traeten , A, 2013 , Employee performance management culture and system features in Righer Education relationship with employee performance management

satisfaction , The International Journel of Human Resonrce management , VoL, 24, No.
9_ EL.kot.G,2004, An analysis of Job, Characteristics, Job satisfaction and employees perception of performance relationships in an Egyptian Context, Vol24.No2, Arab journal of Management Development (Egypt) .
10_Farah bod , F& aL . organizational citizenship Behavior : The role of Organizational justice and le Oder .Member exchange Interdixplinary journal of contemporary Research in Business Intitute of Interdixiplinary Busine
11_ Fermandez , G, 2010, Motivating Potential of performance Mangement systems In Matric organizations , Moster of science In Engineering , Faculty of The Graduate School , The University of Texas At Aultin.ss Research . VoL : 3 , No : 9 . January , 2012 .
12_ Karam , C , M, Good organizationale soldiers : conflict –related stress predicts citizenship Behavior , Ineternationale , Journal of confilt management , vol ,22, 2011 .
13_Kattenbach,R, Evangelia, D, and Friedhelm, N, 2010, Flexible Working Times , Effects on Employees Exhaustion, Work_Norwork Confilict and Job Performance Career Development International. Vol, 1, No3.
14- Kegans .L.Mc Caney, R , B , Hammond H . organizational citizenship Behavior and work experience , Hospital topics , VoL : 90 , NO : 03 , 2012 .
15 _ Kink Patrick 2006 ,P5, Joanna , et al , 2009, P 167 , Tniofirei 2011, P38, Njanja , et al 2013, P 41 , Mirand Ahmed , 2014.
16_Ladebo , O , Emplyees personal motives for engaging In citizenship Behavior : The case of workers In Nigerias agriculture Industry , journal of the research in social psychology, VoL, 09, No,16, 2004.
17 _ Luthans ; F. Steven, M. Bruce, J.and James, B. 2007, The Mediating Role of psychological Capital In The supportive organizational climate. Employee Performance Relationship Jornal of Organization Behavior Vol. 29.
18_Maxham f. Richard. G and donald R .2008. The Retail value chain Linking Employee perception to Employee Performance customer Evaluation and Store performance, marketing science.vol,27.NO2.

19 _ Micheal, et al, 2006, p9, Sekiguchi, et al 2008 p762, Kattenach,et al, 2010, Biswas ; 2012,p96 , Schreurs, et al 2012, p262, Bodl.2014.
20_ Nafei, W,2013, Impact of cultural Intteligence on Employee Job Performance : An Empritical study on King Abdel .Aziz Hospital In Al-Taif Governorate Kingdom of Saudi Arabia, International Journal of Business And Management, Vol 8.No1.
20_Niehoff. B.p .&.moorman.r.h.justic as a mediator of the relational citizenship behavior .academy of management journale .Vol.36.no.3.1983.
19- Organ .D.&.konovosky.M .congnitive versus Affective detarminants of organizational citizenship. Behavior.journale of applied psychology. Vol 74 .no. 1.1989.
22_ Rahman S, Bachir, H, and Ahasamil, H, 2011, Organizational politices on Performance: Am explortary study on ready made garments employees in Bangladesh, Business Strategy Series, Vol.12,3.
23_ Schreurs , B, Emmerik, I, Hannes, G,and Filip , G,2012, Aweekly Diary study on The Buffering Role of Social support in The Relationship Between Job Insecurity And s Performance, Human Resource Management, Vol51, No.
24_ Sekignchi T, James, P, and Chris , J,2008, The Role of Job Embeddedness on Employee Performance : The Interactive Effects with Leader_Member Exchange and Organizations _ Based self-esteem, personnel Psycology. Vol61.
25_ Shahrzed F. Zahid, I, and Muhammad , G,2013, Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses In Pakistan , Journel of Business Studies Quarterly. Vol.5. No.

26_ Sturman M.2007 , the past , present, future, dynamic performance Research (Electronic version). Retrived (insert date). From cornell university hotel administration collection school site.
27_ Tinofirie, C, 2011, the unique faeters affecting employee performance in non profit organisations, master public management . university of south Africa.
28_Williams ,L,&, Anderson , Job satisfaction and organizationl commitement as prediction of organizational and in –role Behavior , Journal of management , VoL, 17 , 1991 .

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01

جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال

استمارة استبيان

أخي ، أختي الموظف(ة)

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته .....

في إطار إنجاز مذكرة نيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال بعنوان سلوك المواطنة التنظيمية و دوره في تحسين أداء العاملين .

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي تقوم بإعدادها ، و لأهمية رأيكم نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة ، بحيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم ، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم ، و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحه ، و نحيطكم علما أن جميع البيانات الواردة في هذا الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط

وتقبلوا في الأخير منا فائق التقدير و الاحترام و شكرا .

قد تم تقسيم محاور الاستبيان كما يلي

يرجى وضع علامة (×) في المكان الذي يتناسب مع حالتك :

- **السن** : أقل من 25 ☐ مابين 25 و 40 ☐ أكثر من 40 ☐
- **المستوى التعليمي** : ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐ أخرى ☐
- **الخبرة المهنية** : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المحور الأول : سلوك المواطنة التنظيمية

1_ سلوك المواطنة التنظيمية

أ_ الايثار

	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
1_ أضحي بأموري الشخصية لصالح العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
2_ أساعد زملائي للقيام بالمهام الموكلة إليهم	☐	☐	☐	☐	☐
3_ أهتم بإظهار نتائج عمل الفريق أكثر من اهتمامي بإظهار مساهمتي فيه .	☐	☐	☐	☐	☐
4_ أعمل على تسهيل مهمة زملائي حتى إذا لم يطلب مني ذلك .	☐	☐	☐	☐	☐
5_ أساعد الموظفين الجدد على التكيف مع بيئة العمل .	☐	☐	☐	☐	☐

ب_الكياسة:

	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
1_زملاء العمل يحترمون حقوقي وحقوق الآخرين في العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
2_أسعى جاهدا لتفادي المشكلات قبل وقوعها.	☐	☐	☐	☐	☐
3_أحرص دوما على التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل بوتيرة أفضل.	☐	☐	☐	☐	☐
4_أقوم بتمرير المعلومات الضرورية لزملائي.	☐	☐	☐	☐	☐
5_ أقوم بإعلام المسؤول قبل اتخاذ أي إجراءات أو تعديلات جديدة خاصة بالعمل.	☐	☐	☐	☐	☐

د_السلوك الحضاري:

	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
1_أحرص دائما على تسويق وإظهار الجوانب الايجابية للمؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
2_أتابع دائما كل الإعلانات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
3_أتفاعل بإيجابية مع كل التغييرات التي تحدث في المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
4_أتابع بانتظام وبحرص التعليمات الداخلية للؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
5_أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الاخرون.	☐	☐	☐	☐	☐

هـ_وعي الضمير

	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
1_ تلتزم بأنظمة ومواقيت العمل دون الحاجة إلى الرقابة.	☐	☐	☐	☐	☐
2_أبادر بتقديم المبادرات لتحسين أداء العمل وتطويره.	☐	☐	☐	☐	☐
3_أبلغ جهة عملي مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور.	☐	☐	☐	☐	☐
4_أتعامل بعناية مع الموجودات العينية (الأجهزة،الأثاث...الخ) فيكان العمل.	☐	☐	☐	☐	☐

ج_الروح الرياضية:

	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
1_أتغاضى عن المضايقات التي تحدث لنا في مكان العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
2_أنفذ الأعمال الإضافية بطيبة نفس ومن دون تذمر.	☐	☐	☐	☐	☐
3_أقدم الاعتذار إذا ما أخطأت في حق أحد ما.	☐	☐	☐	☐	☐

4_أرحب بالنقد البناء من الزملاء والمسؤولين. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5- أتقبل ملاحظات الآخرين دون إثارة المشاكل. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

المحور الثاني: أداء العاملين.

غير موافق بشدة غير موافق موافق بدرجة متوسطة موافق موافق بشدة

1_أقوم بأداء متطلبات وظيفتي الأساسية ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

في الوقت المحدد.

2_أؤدي عملي جيدا بتحقيق المهام المتوقعة مني. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

3-أقوم بإنجاز عملي بأقل كمية من الموارد الممكنة. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

4_ أرى أنني على استعداد لعمل ساعات إضافية. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5_أرى أن الانهماك في العمل لا يجعلني أشعر بالإرهاق ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6_أتطوع لأقوم بأكثر من المطلوب مني لوظيفتي. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7_أساعد زملائي في العمل عندما تتراكم عليهم المهام. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

8_أرغب في أداء وظائف لا تطلبها مني المنظمة ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

لكنها تساعد في تحسين الصورة العامة لها.

9_أقدم المساعدة للموظفين الجدد حتى وإن م يكن ذلك ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

مطلوبا مني.

10_أتبع إجراءات وتعليمات منظمتي في كل أموري الوظيفية. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

11_أبادر بشكل شخصي لمنع المشاكل التي قد تحدث ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

بين زملائي في العمل.

12_أحرص على تنمية المهارات المطلوبة لمستقبلي الوظيفي. 

13_عندما تواجهني مشكلة في عملي أقوم بإيجاد 

حلول لها مباشرة.

الملحق رقم 02

اختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الايثار	الكياسة	السلوك_الحضاري	وعي_الضمير
N		30	30	30	30
Normal Parameters[a,b]	Mean	3,2000	4,0267	3,9133	4,0000
	Std. Deviation	,52259	,60511	,86890	,87346
Most Extreme Differences	Absolute	,151	,182	,240	,267
	Positive	,149	,138	,106	,150
	Negative	-,151	-,182	-,240	-,267
Kolmogorov-Smirnov Z		,827	,999	1,313	1,461
Asymp. Sig. (2-tailed)		,501	,271	,064	,028

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الروح_الرياضية	أداء_العاملين
N		30	30
Normal Parameters[a,b]	Mean	3,5400	3,5359
	Std. Deviation	,90080	,58981
Most Extreme Differences	Absolute	,141	,135
	Positive	,086	,079
	Negative	-,141	-,135
Kolmogorov-Smirnov Z		,773	,740
Asymp. Sig. (2-tailed)		,589	,644

الملحق رقم02: قياس ثبات الاستبانة

محور سلوك المواطنة التنظيمية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,914	24

محور أداء العاملين

Cronbach's Alpha	N of Items
,832	13

الدرجة الكلية للاستبيان

Cronbach's Alpha	N of Items
,934	37

الملحق رقم03: صدق ثبات الاتساق الداخلي

بعد الإيثار

Correlations

الايثار	أساعد الموظفين الجدد على التكيف مع بيئة العمل	أعمل على تسهيل مهمة زملائي حتى إذا لم	

	Pearson Correlation	,123	,231	,609
أضحي بأموري الشخصية لصالح العمل	Sig. (1-tailed)	,258	,109	,000
	N	30	30	30
	Pearson Correlation	-,089	-,012	,521*
أساعد زملائي للقيام بالمهام الموكلة إليهم	Sig. (1-tailed)	,321	,476	,002
	N	30	30	30
	Pearson Correlation	,040	-,007*	,682
أهتم بإظهار نتائج عمل الفريق أكثر من اهتمامي	Sig. (1-tailed)	,416	,485	,000
	N	30	30	30
	Pearson Correlation	1	,496	,506
أعمل على تسهيل مهمة زملائي حتى إذا لم	Sig. (1-tailed)		,003	,002
	N	30	30	30
	Pearson Correlation	,496	1	,522
أساعد الموظفين الجدد على التكيف مع بيئة العمل	Sig. (1-tailed)	,003		,002
	N	30	30	30
	Pearson Correlation	,506**	,522**	1**
الايثار	Sig. (1-tailed)	,002	,002	
	N	30	30	30

S

	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,001
	N	30	30	30

بعد الكياسة

Corrélations

		أقوم بتمرير المعلومات الضرورية لزملائي	أقوم بإعلام المسؤول قبل اتخاذ أي إجراءات أو	الكياسة
زملاء العمل يحترمون حقوقي وحقوق الآخرين في العمل	Pearson Correlation	,497	,064	,589
	Sig. (1-tailed)	,003	,368	,000
	N	30	30	30
أسعى جاهدا لتفادي المشكلات قبل وقوعها.	Pearson Correlation	,573	,333	,744**
	Sig. (1-tailed)	,000	,036	,000
	N	30	30	30
أحرص دوما على التنسيق مع الآخرين	Pearson Correlation	,431	,215**	,566
	Sig. (1-tailed)	,009	,127	,001
	N	30	30	30
أقوم بتمرير المعلومات الضرورية لزملائي	Pearson Correlation	1**	,477**	,859**
	Sig. (1-tailed)		,004	,000
	N	30	30	30
أقوم بإعلام المسؤول قبل اتخاذ أي إجراءات أو	Pearson Correlation	,477	1*	,661
	Sig. (1-tailed)	,004		,000
	N	30	30	30
الكياسة	Pearson Correlation	,859**	,661**	1**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000
	N	30	30	30

بعد السلوك الحضاري

Corrélations

		أتابع بانتظام وبحرص التعليمات الداخلية للؤسسة.	أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الاخرون.	السلوك_الحضاري
أحرص دائما على تسويق وإظهار الجوانب	Pearson Correlation	,712	,553**	,861**
	Sig. (1-tailed)	,000	,001	,000
	N	30	30	30
أتابع دائما كل الإعلانات والأنشطة التي تقوم	Pearson Correlation	,661**	,715	,922**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000
	N	30	30	30
أتفاعل بإيجابية مع كل التغييرات التي تحدث في المؤسسة.	Pearson Correlation	,641**	,598**	,855
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000
	N	30	30	30
أتابع بانتظام وبحرص التعليمات الداخلية للؤسسة.	Pearson Correlation	1**	,569**	,827**
	Sig. (1-tailed)		,001	,000
	N	30	30	30
أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الاخرون.	Pearson Correlation	,569**	1**	,808**
	Sig. (1-tailed)	,001		,000
	N	30	30	30
السلوك_الحضاري	Pearson Correlation	,827**	,808**	1**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

بعد وعي الضمير

Correlations

	أتعامل بعناية مع الموجودات العينية	أتغاضى عن المضايقات التي تحدث لنا في مكان العمل.	وعي_الضمير

تلتزم بأنظمة ومواقيت العمل دون الحاجة إلى الرقابة	Pearson Correlation	,492	,444**	,885**
	Sig. (1-tailed)	,003	,007	,000
	N	30	30	30
أبادر بتقديم المبادرات لتحسين أداء العمل وتطويره	Pearson Correlation	,622**	,471	,885**
	Sig. (1-tailed)	,000	,004	,000
	N	30	30	30
أبلغ جهة عملي مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور	Pearson Correlation	,554**	,534**	,881
	Sig. (1-tailed)	,001	,001	,000
	N	30	30	30
أتعامل بعناية مع الموجودات العينية	Pearson Correlation	1**	,548**	,785**
	Sig. (1-tailed)		,001	,000
	N	30	30	30
أتغاضى عن المضايقات التي تحدث لنا في مكان العمل.	Pearson Correlation	,548**	1**	,586**
	Sig. (1-tailed)	,001		,000
	N	30	30	30
وعي_الضمير	Pearson Correlation	,785**	,586**	1**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000
	N	30	30	30

بعد الروح الرياضية

Correlations

الروح_الرياضية	أتقبل ملاحظات الآخرين دون إثارة المشاكل.	

أتغاضى عن المضايقات التي تحدث لنا في مكان العمل.	Pearson Correlation	,587	,784*
	Sig. (1-tailed)	,000	,000
	N	30	30
أقدم الاعتذار إذا ما أخطأت في حق أحد ما.	Pearson Correlation	,695*	,832
	Sig. (1-tailed)	,000	,000
	N	30	30
أرحب بالنقد البناء من الزملاء والمسؤولين.	Pearson Correlation	,754**	,894**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000
	N	30	30
أتقبل ملاحظات الآخرين دون إثارة المشاكل.	Pearson Correlation	1**	,840**
	Sig. (1-tailed)		,000
	N	30	30
الروح_الرياضية	Pearson Correlation	,840**	1**
	Sig. (1-tailed)	,000	
	N	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

أداء العاملين

Correlations

		عندما تواجهني مشكلة في عملي أقوم بإيجاد	أداء_العاملين
أقوم بأداء متطلبات وظيفتي الأساسية في الوقت المحدد.	Pearson Correlation	,375	,520**
	Sig. (1-tailed)	,021	,002
	N	30	30

	Pearson Correlation	,474**	,341
أؤدي عملي جيدا بتحقيق المهام المتوقعة مني.	Sig. (1-tailed)	,004	,032
	N	30	30
	Pearson Correlation	,056	,667
أقوم بإنجاز عملي بأقل كمية من الموارد الممكنة	Sig. (1-tailed)	,384	,000
	N	30	30
	Pearson Correlation	,227	,650
أرى أنني على استعداد لعمل ساعات إضافية.	Sig. (1-tailed)	,114	,000
	N	30	30
	Pearson Correlation	,281	,552
أرى أن الانهماك في العمل لا يجعلني أشعر بالإرهاق	Sig. (1-tailed)	,066	,001
	N	30	30
	Pearson Correlation	,083	,485
أتطوع لأقوم بأكثر من المطلوب مني لوظيفتي.	Sig. (1-tailed)	,332	,003
	N	30	30
	Pearson Correlation	,278*	,792*
أساعد زملائي في العمل عندما تتراكم عليهم المهام	Sig. (1-tailed)	,069	,000
	N	30	30
	Pearson Correlation	,070	,478
أرغب في أداء وظائف لا تطلبها مني المنظمة	Sig. (1-tailed)	,356	,004
	N	30	30
	Pearson Correlation	,011	,734
أقدم المساعدة للموظفين الجدد حتى وإن م يكن ذلك	Sig. (1-tailed)	,478	,000
	N	30	30
	Pearson Correlation	,013*	,750
أتبع إجراءات وتعليمات منظمتي في كل أموري الوظيفية	Sig. (1-tailed)	,472	,000
	N	30	30

	Pearson Correlation	-,100	,589
أبادر بشكل شخصي لمنع المشاكل التي قد تحدث	Sig. (1-tailed)	,300	,000
	N	30	30
	Pearson Correlation	,584**	,495**
أحرص على تنمية المهارات المطلوبة لمستقبلي الوظيفي.	Sig. (1-tailed)	,000	,003
	N	30	30
	Pearson Correlation	1*	,413**
عندما تواجهني مشكلة في عملي أقوم بإيجاد	Sig. (1-tailed)		,012
	N	30	30
	Pearson Correlation	,413**	1*
أداء_العاملين	Sig. (1-tailed)	,012	
	N	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Corrélations

		الاستبيان	المواطنة	العاملين_أداء
الاستبيان	Corrélation de Pearson	1	,993**	,813**
	Sig. (unilatérale)		,000	,000
	N	30	30	30
المواطنة	Corrélation de Pearson	,993**	1	,738**

	Sig. (unilatérale)	,000		,000
	N	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,813**	,738**	1
العاملين_أداء	Sig. (unilatérale)	,000	,000	
	N	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

الملحق رقم 05: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

حسب متغير السن

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25	1	3,3	3,3	3,3
	ما بين 25 و 40	8	26,7	26,7	30,0
	أكثر من 40	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى_التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	ثانوي	12	40,0	40,0	40,0
	ليسانس	6	20,0	20,0	60,0
	ماستر	6	20,0	20,0	80,0
	أخرى	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة_المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	3	10,0	10,0	10,0
	من 5 إلى 15 سنة	11	36,7	36,7	46,7
	أكثر من 15	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم 06 تحليل النتائج الخاصة بمحاور الدراسة المتوسطات الحسابية و الانحرافات و الانحرافات

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أضحي بأموري الشخصية لصالح العمل	30	1	4	1,90	,845

أساعد زملائي للقيام بالمهام الموكلة إليهم	30	1	5	3,73	,785
أهتم بإظهار نتائج عمل الفريق أكثر من اهتمامي	30	1	5	2,73	1,258
أعمل على تسهيل مهمة زملائي حتى إذا لم	30	1	5	3,53	,860
أساعد الموظفين الجدد على التكيف مع بيئة العمل	30	2	5	4,10	,759
زملاء العمل يحترمون حقوقي وحقوق الآخرين في العمل	30	1	5	3,60	1,037
أسعى جاهدا لتفادي المشكلات قبل وقوعها.	30	1	5	4,23	,858
أحرص دوما على التنسيق مع الآخرين	30	3	5	4,23	,626
أقوم بتمرير المعلومات الضرورية لزملائي	30	2	5	4,13	,776
أقوم بإعلام المسؤول قبل اتخاذ أي إجراءات أو	30	1	5	3,93	1,143
أحرص دائما على تسويق وإظهار الجوانب	30	1	5	3,97	,964
أتابع دائما كل الإعلانات والأنشطة التي تقوم	30	1	5	3,67	1,124
أتفاعل بإيجابية مع كل التغييرات التي تحدث في المؤسسة.	30	1	5	3,87	1,042
أتابع بانتظام وبحرص التعليمات الداخلية للؤسسة.	30	1	5	4,17	,913
أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الاخرون.	30	1	5	3,90	1,029
تلتزم بأنظمة ومواقيت العمل دون الحاجة إلى الرقابة	30	1	5	3,90	,960
أبادر بتقديم المبادرات لتحسين أداء العمل وتطويره	30	1	5	4,13	,937
أبلغ جهة عملي مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور	30	1	5	4,03	1,098
أتعامل بعناية مع الموجودات العينية	30	1	5	3,93	1,081

أتغاضى عن المضايقات التي تحدث لنا في مكان العمل.	30	1	5	3,07	1,230
أتغاضى عن المضايقات التي تحدث لنا في مكان العمل.	30	1	5	3,27	1,048
أقدم الاعتذار إذا ما أخطأت في حق أحد ما.	30	1	5	3,77	1,251
أرحب بالنقد البناء من الزملاء والمسؤولين.	30	1	5	3,70	,988
أتقبل ملاحظات الآخرين دون إثارة المشاكل.	30	1	5	3,90	,885
أقوم بأداء متطلبات وظيفتي الأساسية في الوقت المحدد.	30	1	5	4,27	,944
أؤدي عملي جيدا بتحقيق المهام المتوقعة مني.	30	1	5	4,20	,925
أقوم بإنجاز عملي بأقل كمية من الموارد الممكنة	30	1	5	3,43	1,135
أرى أنني على استعداد لعمل ساعات إضافية.	30	1	5	3,03	1,066
أرى أن الانهماك في العمل لا يجعلني أشعر بالإرهاق	30	1	5	2,57	1,073
أتطوع لأقوم بأكثر من المطلوب مني لوظيفتي.	30	1	5	3,00	,983
أساعد زملائي في العمل عندما تتراكم عليهم المهام	30	1	5	3,43	1,104
أرغب في أداء وظائف لا تطلبها مني المنظمة	30	1	5	2,90	1,213
أقدم المساعدة للموظفين الجدد حتى وإن م يكن ذلك	30	1	5	3,73	1,015
أتبع إجراءات وتعليمات منظمتي في كل أموري الوظيفية	30	1	5	3,70	,915
أبادر بشكل شخصي لمنع المشاكل التي قد تحدث	30	1	5	3,73	1,112
أحرص على تنمية المهارات المطلوبة لمستقبلي الوظيفي.	30	1	5	3,93	,907

عندما تواجهني مشكلة في عملي أقوم بإيجاد	30	2	5	4,03	,850
الايثار	30	1,80	4,40	3,2000	,52259
الكياسة	30	2,20	5,00	4,0267	,60511
السلوك_الحضاري	30	1,20	5,00	3,9133	,86890
وعي_الضمير	30	1,00	5,00	4,0000	,87346
الروح_الرياضية	30	1,00	4,80	3,5400	,90080
أداء_العاملين	30	2,00	4,77	3,5359	,58981
الاستبيان	30	2,19	4,74	3,7026	,56227
Valid N (listwise)	30				

a. Dependent Variable: أداء_العاملين

b. All requested variables entered.

الملحق رقم 07 : معامل الانحدار البسيط

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,801[a]	,642	,567	,38803

a. Predictors: (Constant), الروح_الرياضية, الكياسة, الايثار, السلوك_الحضاري, وعي_الضمير

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,475	5	1,295	8,601	,000[b]
	Residual	3,614	24	,151		
	Total	10,089	29			

a. Dependent Variable: أداء_العاملين

b. Predictors: (Constant), الروح_الرياضية, الكياسة, الايثار, السلوك_الحضاري, وعي_الضمير

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,144	,574		,251	,804
	الايثار	,365	,158	,323	2,315	,029
	الكياسة	,227	,157	,233	1,449	,160
	السلوك_الحضاري	,332	,130	,490	2,556	,017
	وعي_الضمير	-,115	,163	-,171	-,709	,485
	الروح_الرياضية	,133	,127	,203	1,052	,303

a. Dependent Variable: أداء_العاملين

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الموطنة[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء_العاملين

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,738[a]	,545	,529	,40498

a. Predictors: (Constant), الموطنة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,496	1	5,496	33,511	,000[b]
	Residual	4,592	28	,164		
	Total	10,089	29			

a. Dependent Variable: أداء_العاملين

b. Predictors: (Constant), الموطنة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,746	,488		1,530	,137
	الموطنة	,747	,129	,738	5,789	,000