



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا



كلية الدراسات التجارية

عنوان البحث:

الدور المفسر للملكية النفسية للوظيفة في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية

الاستراتيجية وسلوك المواطنة التنظيمية في ظل العدالة التنظيمية كمتغير معترض

بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في ادارة الاعمال

اعداد الطالبات :

روعة الصادق عبدالله بشير

صباح ابراهيم الصادق ابراهيم

ابرار احمد يوسف ابراهيم

الاء علي العوض الحسين

نسيبة حسب الرسول الطيب

المشرف :

عماد الدين عيسي

السنة الجامعية 2016-2017

الآية

قَالَ تَعَالَى:

﴿ أَقْرَأْ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝١ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝٢ أَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ۝٣ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۝٤ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ۝٥ ﴾

صدق الله العظيم
سورة العلق: ١ - ٥

إهداء

قَالَ تَعَالَى: ﴿ وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا ﴾ (١٢٤)

صدق الله العظيم

إلى التي سهرت على راحتي ووقفت الى جانبي ، وقدمت لي كل ما تستطيع بحب و إخلاص أُمي
الغالية حفظها وأطال في عمرها .

إلى الرجل العظيم الذي علمني أن العلم هو سبيل الإرتقاء في الحياة أبي العزيز أدامه الله لي .
إلى مثلي الاعلي في الحياة إخوتي .

إلى من بهن اكبر وعليهن اعتمد إلى من بوجودهن اكتسب قوة ومحبة لاحدود لها أخواتي .
إلى كل الاصدقاء الاحباب من دون استثناء .

إلى اساتذتي الكرام وكل رفقاء الدراسة .

إلى من ومعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

الشكر والتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا فانت المستعان على كل الاعمال وما كان من توفيق فمن عندك ، وما كان من تقصير فهو من عندنا .

اللهم لك الحمد ولك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك .

نتقدم بخالص الشكر والتقدير الى الذي تحمل معنا اعباء انجاز هذا العمل ومشاقه ولم يبخل

علينا بنصائحه القيمة وتوجيهاته أستاذنا الفاضل : عماد الدين عيسي

كما نتقدم بالشكر والعرفان الى كل من كانوا حولنا ، الذين دعموا هذا العمل وساعدونا من قريب او من بعيد

والشكر لكل من دعمنا ولو بكلمة طيبة

المستخلص :

تعتبر الملكية النفسية ظاهره متعددة الابعاد، وان مشاعر الملكية قد تكون اما موضوعية او قد تكون نفسية ،فكما يشعر الشخص بالملكية للاشياء التي يملكها بالاضافة على ايضا ربما يشعر بالملكية للاشياء التي لا يملكها، وعليه هدفت هذه الدراسة على قياس اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية من خلال الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة علسلوك المواطنة التنظيمية وعبر العدالة التنظيمية كمتغير معدل .ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من موظفين وأصحاب المناصب الإدارية في (14) مصرف سوداني في ولاية الخرطوم عن طريق عينة عشوائية غير احتمالية (ميسرة) بلغت (280) موظفا وموظفة ، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وأظهرت النتائج أنه توجد علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المتمثلة في (الاستقطاب والاختيار - التمكين الاداري) وسلوك المواطنة التنظيمية وان الملكية النفسية للوظيفة تتوسط توسط تام بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية و سلوك المواطنة التنظيمية ،وان عدالة التنظيمية تضعف العلاقة .وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عددا من المقترحات، كما قدمت مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية : الملكية النفسية تجاه لوظيفة ، ممارسات ادارة الموارد البشرية ، سلوك المواطنة التنظيمية ، العدالة التنظيمية .

Abstract

Psychological property considered as is a multi-dimensional phenomenon, and the feelings of the property may be either substantive or psychological, As a person feels ownership of things he owns as well as he may feel ownership of things he does not own, The aim of this study was to measure the impact of strategic human resources management practices on organizational citizenship behavior, through the mediator role of Psychological property and organizational justice as moderate a variable, In order to achieve the objectives of the study, the analytical descriptive method was used. The study population was composed of staff and managerial positions in 14 Sudanese banks in Khartoum State by means of a random sample (non-probability) of 280 employees. The questionnaire was used as a main tool for data collection, The results showed that there is a positive relationship between the strategic human resource management practices (recruitment and empowerment) on the organizational citizenship behavior and that the psychological property is full mediation between the practices of strategic human resources management and the organizational citizenship behavior and organizational justice dampen the relationship. In the light of these findings, the study presented a number of proposals and a set of recommendations for future research.

Keywords: psychological property of a job, human resources management practices, organizational citizenship behavior, organizational justice.

قائمة المحتويات

أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	المستخلص
هـ	ABSTRACT
و	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
الفصل الأول: الإطار العام	
1	مقدمة الدراسة
1	مشكلة الدراسة
2	أسئلة الدراسة
3	أهداف الدراسة
4	أهمية الدراسة
4	متغيرات الدراسة
5	التعريفات الإجرائية
6	هيكل الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري	
7	المقدمة

8	المبحث الأول : ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية
8	مفهوم إدارة الموارد البشرية
8	تعريف إدارة الموارد البشرية
8	الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية
8	اهمية إدارة الموارد البشرية
9	أهداف ادارة الموارد البشرية
10	ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية
11	أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية
	المبحث الثاني : سلوك المواطنة التنظيمية
17	مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
17	ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية
20	خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
	المبحث الثالث : الملكية النفسية تجاه الوظيفة
21	المقدمة
21	مفهوم الملكية النفسية تجاه الوظيفة
22	مفهوم الملكية النفسية وعلاقته بالمفاهيم الأخرى
23	تعريف الملكية النفسية
25	الليات الملكية النفسية تجاه الوظيفة
25	مسارات تعزيز الشعور بالملكية النفسية

26	الملكية النفسية في الدراسات التطبيقية
26	مدخلات الملكية النفسية
27	مخرجات الملكية النفسية
	المبحث الرابع : العدالة التنظيمية
28	مفهوم العدالة التنظيمية
28	تعريف العدالة التنظيمية
28	ابعاد العدالة التنظيمية
32	مبادئ العدالة التنظيمية
33	نماذج العدالة التنظيمية
33	الاثار التي تترتب على غياب العدالة التنظيمية
36	ملخص الفصل الثاني
الفصل الثالث: منهجية البحث	
38	مقدمة
38	نظريات الدراسة
41	فرضيات الدراسة
41	نموذج الدراسة
44	مجتمع الدراسة
44	أداة الدراسة
44	عينة الدراسة

45	المقاييس
الفصل الرابع: تحليل البيانات	
55	عرض تحليل النتائج
57	النتائج المتعلقة بوصف عينة الدراسة
78	النتائج المتعلقة بالإجابات على أسئلة الدراسة
الفصل الخامس: نتائج التحليل	
90	عرض النتائج
91	مناقشة النتائج

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
55	جدول رقم (4.1) توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤسسة الاكاديمية
58	جدول رقم (4.2) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع
58	جدول رقم (4.3) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع
66	جدول رقم (4.4) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط
60	جدول رقم (4.5) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل
62	جدول رقم (4.6) معامل الاعتمادية الفاكرونباخ لعبارات الاستبيان
75	جدول رقم (4.7) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

فهرس الاشكال والرسومات التوضيحية

الصفحة	الشكل
40	الشل رقم (3.1) نموذج الدراسة
65	الشكل رقم (4.1) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل
67	الشكل رقم (4.2) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع
69	الشكل رقم (4.3) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط
71	الشكل رقم (4.4) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل
73	الشكل رقم (4.5) نموذج الدراسة المعدل
74	الشكل رقم (4.5) و(4.6) نموذج الدراسة المعدل
80	الشكل رقم (4.7) العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية وسلوك المواطنة
82	الشكل رقم (4.8) العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية والملكية النفسية
83	الشكل رقم (4.9) العلاقة بين الملكية النفسية تجاه الوظيفة سلوك المواطنة التنظيمية
85	الشكل رقم (4.10) العلاقة بين الملكية النفسية والاستقطاب والاختيار سلوك المواطنة
86	الشكل رقم (4.11) العلاقة بين الملكية النفسية والتمكين الاداري وسلوك المواطنة التنظيمية
87	الشكل رقم (4.12) العلاقة بين عدالة الاجراءات والاستقطاب والملكية النفسية
88	الشكل رقم (4.13) العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين الاداري والملكية النفسية

فهرس الملاحق

97	ملحق (1) قائمة المحكمين
98	ملحق (2) الاستبانة
108	ملحق رقم (3) الدراسات السابقة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة :-

أكدت مجموعة من الدراسات على أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المتغيرة (القياسية، الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير) وهنا يتم دراستنا على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في ظل وجود الملكية النفسية تجاه الوظيفة كمتغير وسيط والعدالة التنظيمية كمتغير معدل

مشكلة الدراسة:

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة حيث ان العديد من المنظمات درست سلوك المواطنة التنظيمية و المفاهيم التي ترتبط به بمختلف صياغاتها التي يمكن ان تؤثر على سلوك المواطنون من هذه الدراسات دراسة (الخليفة 2013) التي اوضحت اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على نية ترك العمل في ظل سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط افترضت الدراسة ان هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد المتمثل (تقييم الاداء) ونية ترك العمل وان هناك ايضا علاقة قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية و نية ترك العمل وايضا بينت دراسة (الغماري) عملية التحفيز وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية اوضحت ان الاهتمام بالتحفيز لدى العاملين يجعل العامل اكثر استعداد للتضحية من اجل بقاء المؤسسة واستمرار العمل فيها وان ضعف التحفيز يترتب عليه نتائج سلبية كانهخفاض الرضاء الوظيفي والالتزام الوظيفي والاداء وايضا دراسة (الطعامسة 2015) اثر عدالة التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية وان تطبيق عدالة التعاملات له اثر ايجابي على ساوك المواطنة وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة كما بينت دراسة (زعرب 2016) الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية ووضحت ان ممارسات التسويق الداخلي تؤثر بشكل ايجابي على سلوك المواطنة التنظيمية وان هناك علاقة طردية بين الشعور

بالملكية النفسية وسلوك المواطنة التنظيمية وان هناك علاقة ايجابية بين ممارسات وسلوك المواطنة
التنظيمية

تباينت الدراسات التي تدرس سلوك المواطنة وان هناك عدد من الباحثين ينظر لسلوك المواطنة من
وجهات نظر مختلفة (دراسة الخليفة ، 2013 / زعرب ، 2016 / الطعامسة ، 2015 / لعور
2014 / جمعه ، 2016) ولكن دراستنا هذه تسعى الي سد الفجوات في البحث من خلال دراسة
ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية في (4) ابعاد وربطها بسلك المواطنة التنظيمية ربط مباشر
واضافة متغيرلت وسيطه باعتبارها متغيرات حديثة وهي الملكية النفسية تجاه الوظيفة وايضا
التطرق الي دور العدالة التنظيمية كمتغير معدل

وعليه يمكن ان يساق سؤال الدراسة الرئيسي كالآتي:

ماهو اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على سلوك المواطنة التنظيمية في ظل
الملكية النفسية تجاه الوظيفة كمتغير وسيط والعدالة التنظيمية كمتغير معدل وتنفرع منه الاسئلة
الآتية:

- 1/ ما هو ادراك الموظفينلممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المصارف السودانية ؟
- 2/ ما هو شعور الموظفينبالملكية النفسية تجاه الوظيفة التي يؤدونها في المصارف ؟
- 3/ ما مستوى ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية داخل المصارفالسودانية ؟
- 4/ ما هو شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية في الوظيفة التي يؤدونها في المصارف ؟
- 5/ ماهو تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية علي شعور الموظف بالملكية
النفسيةتجاه الوظيفة في المصارف ؟
- 6/ كيف يؤثر شعور الموظفين بالملكية النفسية تجاه الوظيفةعلي سلوك المواطنة التنظيمية داخل
المصرف؟

7/ الي اي مدى تؤثر ممارسات ادارة الموارد البشرية علي سلوك المواطنة التنظيمية ؟

8/ كيف يؤثر شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية علي سلوك المواطنة التنظيمية داخل المصرف؟

9/ ماهو تأثير العدالة التنظيمية علي شعور الموظف بالملكية النفسية تجاه الوظيفة التي يؤديها؟

اهداف الدراسة:-

1/ التعرف علي درجة ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية وابعادها المختلفة(التدريب ،

الاستقطاب تقييم العاملين، التمكين الاداري) في المصارف

2/ التعرف علي درجة شعور الموظفين بالملكية النفسية تجاه الوظيفة في المصرف

3/ التعرف علي درجة ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية وابعادها

المختلفة(الايثار، الكياسة ،الروح الرياضية،وعي الضمير ،السلوك الحضاري)

4/ التعرف علي درجة شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية وابعادها المختلفة(عدالة الاجراءات

،عدالة المعاملات)في المصرف

5/ اختبار العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وابعادها المختلفة(التدريب ،التمكين

الاداري،تقييمالعاملين،الاستقطاب) وسلوك المواطنة التنظيمية بابعادها المختلفة(الكياسة ،الروح

الرياضية،الايثار، ووعي الضمير السلوك الحضاري)

6/ اختبار العلاقة بين الشعور بالعدالة التنظيمية وابعادها المختلفة(عدالة الاجراءات، عدالة

المعاملات) وسلوك المواطنة التنظيمية بابعادها المختلفة(الكياسة ،الايثار ،الروح الرياضية،وعي

الضمير ، السلوك الحضاري)

7/ اختبار العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بابعادها المختلفة (التدريب،

التمكين الاداري، تقييم العاملين، الاستقطاب) والشعور بالعدالة التنظيمية بابعادها المختلفة (عدالة

الاجراءات ، عدالة المعاملات)

8/ اختبار دور الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة كمتغير وسيط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل المصرف .

9/ اختبار دور الشعور بالعدالة التنظيمية كمتغير معدل بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية وسلوك المواطنة التنظيمية .

اهمية الدراسة:-

* **الاهمية النظرية للدراسة:**تقدم الدراسة اطاراً نظرياً (حول دراسة متغيرات الدراسة) حول اربعة متغيرات وهي : (ممارسات ادارة الموارد البشرية، والملكية النفسية تجاه الوظيفة، سلوك المواطنة التنظيمية ، العدالة التنظيمية)، تعد الدراسة مهمة كونها تلقي الضوء علي الملكية النفسية كدور وسيط بين ممارسات ادارة الوارد وسلوك المواطنة التنظيمية وان التأثير الايجابي لسلوك المواطنة ينعكس علي الموظفين .

* **الاهمية التطبيقية:** بالنسبة للمدربين والباحثين والمهتمين كالآتي :-

-المهتمين بالتدريب :حيث تهتم الدراسة بابعاد التدريب والتمكين والتقييم والاستقطاب وهذا يفيد في تطوير ادئهم الوظيفي وممارسة الاعمال الموكلة اليه

- الباحثين والمهتمين:تناولت الدراسة الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة وبين ممارسات ادارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية وايضا تناولت الدراسة الدور المعدل للعدالة التنظيمية والملكية النفسية تجاه الوظيفة وبين سلوك المواطنة التنظيمية وهذا يفتح لديهم افاقاً جديدة لدراسة متغيرات تحكيمية اخرى ودراسة هذه المتغيرات علي مؤسسات اخرى غير البنوك .

متغيرات الدراسة :-

1/ **المتغير المستقل:** ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتشتمل علي الابعاد

التالية:التدريب والتمكين الاداري والاستقطاب وتقييم العاملين

2/ المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية ويشملا لابعاد التالية: الكياسة ، الايثار، وعي الضمير والروح الرياضية والسلوك الحضاري .

3/ المتغير الوسيط: الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة .

4/ المتغير المعدل: العدالة التنظيمية وتشتمل علي الابعاد التالية:عدالة الاجراءات، وعدالة المعاملات .

التعريفات الاجرائية:-

ممارسات ادارة الموارد البشرية:مجموعة النشاطات التي تضع استراتيجية الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجة نحو تحسين الاداء وتعزيز القدرات والمهارات البشرية من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية (زوزال 2015)

الاستقطاب والاختيار:هو النشاط الذي ينطوي على جذب عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار علي الافضل من بينهم لشغل الوظيفة المعنية بما يتناسب مع قدراته وامكاناته .

التدريب والتطوير:هو عبارة عن الجهود المخطط لها وتهدف الي تعليم العاملين بجدارة للمهارات المتعلقة بالاعمال التي يقومون بها في الوقت الحاضر اما التطوير هو الذي يقوم بتوسيع المهارات والجدارات العامة المتعلقة بالمستقبل او المدى البعيد .

تقييم الاداء:هو تقييم كل شخص من العاملين في المنشاة علي اساس الاعمال التي اتمها خلال فترة زمنية محددة وتصرفاته مع زملائه في العمل .

التمكين الاداري:هو الذي يعطي الافراد مزيد من المسؤوليات وسلطة اكبر.(زوزال ، 2015)

سلوك المواطنة التنظيمية:هو ذلك السلوك التطوعي الذي لا يدرجتحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والذي يهدفالي تحسين اداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها .(زعر ب ، 2016)

الايثار: هو سلوكا اختياري وتقريري يحظى بتحقيق اثر تقديم العون لشخص اخر مكلف بمهام اخرى في التنظيم اي رغبة الشخص في مساعدة الاخرين .

القياسه:هي مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات التي يمكن ان تحدث ويتعرض لها زملاؤه في الشغل وادراكه لتاثير سلوكه على الاخرين .

الروح الرياضية:هي مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الاحباطات والمضايقات التنظيمية دون اي شكاوي .

وعي الضمير: هي مدى حرص الموظف علي القيام بعمل تطوعي يفوق الحد الادني من متطلبات الوظيفة في مجال تعظيم استغلال وقت العمل والالتزام بقواعد وانظمة العمل (جمعة 2016)

الملكية النفسية تجاه الوظيفة:هو الشعور الذي يشكل لدى الموظفين والعاملين تجاه الوظيفة التي يؤدونها والذي بموجبه يشعر الموظف بملكية جزء من عمله او وظيفته التي يقوم بها ومن الممكن ان تصبح جزء من هويته النفسية ووعيه الذاتي(نضال 2016، ميرفت مرسي)

العدالة التنظيمية: هي درجة ادراك الموظف لحالة الانصاف والمساواة في المعاملة التي يعامل بها من قبل المسؤولين من خلال مقارنة ما قدمه من جهد في مجال عمله وما يترتب علي تلك الجهود من نتائج (زروقي 2015)

كلمات مفتاحية: (ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، المواطنة التنظيمية ، الملكية النفسية ، العدالة التنظيمية)

وهيكل الدراسة :-

تحتوي الدراسة علي خمسة فصول وهي كالاتي الفصل الاول :الاطار العام للدراسة ،
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة ، الفصل الثالث : منهج الدراسة ، الفصل الرابع : تحليل

البيانات

الفصل الخامس : عرض ومناقشة النتائج .

ملخص الفصل.

تتاول هذا الفصل المقدمة عن المتغير التابع وهو سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتة ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية في وجود الملكية النفسية تجاه الوظيفة كمتغير وسيط التنظيمية في و العدالة التنظيمية كمتغير معدل ومن ثم استعراض مشكلة الدراسة من خلال صياغاتها في سؤال رئيسي انبثق عنه (9) اسئلة فرعية ، ثم تتاول اهداف الدراسة واهميتها من الناحية النظرية والتطبيقية ومن ثم متغيرات الدراسة والمفاهيم والمصطلحات لتسهيل الفهم للقراء والكلمات المفتاحية ثم بعد ذلك هيكله الفصل الاول.

الفصل الثاني
الاطار النظري للدراسة

المبحث الاول : ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية

مفهوم ادارة الموارد البشرية :-

يعتبر المورد البشري من اهم عناصر العمل والانتاج مقارنة بالموارد الاخرى لانه يقوم بعملية الابداع والابتكار والتجديد وهو المسؤول عن وضع الاهداف و الاستراتيجيات والاستثمار وان ظهور ادارة الجودة الشاملة التي تطبق في المنظمات زاد من اهميتها .

تعريفات ادارة الموارد البشرية :-

-عرفها (بلوط 2002) بانها هي وضع واتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على الافراد او الموارد البشرية العاملة .

- تعريف اخر : تعرف ادارة الموارد البشرية الفاعلة على انها الادارة التي تؤمن بأن الافراد العاملين في مختلف المستويات هم اهم الموارد ومن واجبها ان تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام باعمالهم ، لما فيه مصلحتها ومصالحتهم ، وان تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة . (عبد الرحمن 2010)

الفلسفة الجديدة في ادارة الموارد البشرية :-

ان الفلسفة الاساسية التي تقوم عليها ادارة الموارد البشرية الجديدة هي ضرورة احترام الانسان وكسب قدراته وطاقاته وتوظيفه مجال العمل المناسب وذلك باعتبار انه شريك في العمل وليس اجير يعمل مقابل شئ مادي وبالتالي فانه يقوم بعمله بالصورة الصحيحة وعلى اكمل وجه . (عبد الرحمن ، 2010)

اهمية ادارة الموارد البشرية :-

ادارة الموارد البشرية اهميتها تتناسب مع الدور الذي تقوم به ومن ثم فانه يتم الاهتمام بقضية ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية من جهة والتعرض الي الاهداف النهائية التي تسعى للوصول اليها

من جهة اخرى من اجل تحقيق اداء اعلى كفاءة وفعالية ، وتوضح اهميتها من خلال العناصر التالية :

- 1- انها وظيفة من الوظائف المهمة بالمنظمة .
- 2- تنمي دور العنصر البشري في المنظمة وذلك من اجل زيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمظمة والمجتمع .
- 3- الموارد البشرية من اهم العناصر الرئيسية في الانتاج لان اقتصاد اى دولة يقاس بتنمية مواردها البشرية.
- 4- العنصر البشري هو المحرك الاساسي للاقتصاد وايضا هو مصدر للاستثمار اذا تم تدريبه وتمميته .
- 5- ان كفاءة وفعالية الموارد البشرية في المنظمة تجعلها قادرة على التنافس بين المنظمات .

(سلطان 2001)

اهداف ادارة الموارد البشرية :-

- ان اهداف ادارة الموارد البشرية التى تسعى الى تحقيقها تتجسد فيما يلي :
- أ- تحقيق الكفاية الانتاجية : يتم تحقيق الانتاجية عن طريق دمج الموارد المادية للمنظمة وذلك لتحقيق الاستخدام الامثل لهذه الموارد والتى تسمى بالمدخلات (مواد - الات - تكنولوجيا) وان المخرجات التى تنتج تتوقف على مستوى ادائه وكفاءته وهذه المخرجات (سلع -خدمات) تكون باكمية والجودة والمواصفات المطلوبة وباقل تكلفة من اجل تحقيق الانتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات .
 - ينبغى على ادارة الموارد البشرية بأهيل وتدريب المورد البشري وتحفيزه وجعله قادر على الانتماء للعمل للمنظمة ومقدرته على الاداء بكفاءة وفعالية .(عقيلي 2005).

ب- تحقيق الفاعلية في الاداء التنظيمي : الكفاية الانتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح الامثل للمنظمة وبقائها في محور المنافسة فتحقيق مخرجات بكفاءة عالية من خلال استخدام جيد للمدخلات يجب ان يكون بمستوى عالى من الجودة وان المنتج المقدم للزبائن يجب ان يلبي حاجات ورغبات الزبون وذلك لتحقيق الرضا ويبرز دور ادارة الموارد البشرية من خلال المنتج والخدمة التي تقدم للزبون وان خدمة العملاء وتحقيق الرضا لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة . (عقيلي 2005).

إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية :-

تعرف بكونها الأداة التي تستطيع بواسطتها إدارة الموارد البشرية التأكد من انها تمتلك موظفين جيدين قادرين على أداء أعمالهم التي من شأنها مساعدة المنظمة على بلوغ أهدافها . (الكرخي ، 2014)

تشمل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية دراسة أنشطة الموارد البشرية وتحليلها وربطها بغايات وإستراتيجيات المنظمة ، بحيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج اعمالها . (الضمور ، 2011)

ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية :-

يطلق عليها العديد من المفكرين الإداريين وظائف إدارة الموارد البشرية وهي مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع إستراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجه نحو تحسين الأداء ، وتعزيز قدرات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية . (زوزال ، 2015)

من أهم الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية التي سيتم التحدث عنها في هذه الدراسة الممارسات التالية : الاستقطاب والاختيار ، التدريب ، التمكين الاداري ، تقييم أداء العاملين

الاستقطاب والاختيار :-

عرف (جثير والربيعاوي ،2015) الاستقطاب بعملية البحث والحصول على المرشحين المحتملين للوظائف بالعدد المطلوب وبالتنوع المناسبة المرغوبة وفي الوقت المناسب بغية اختيار الاكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة .

*إن الاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار تبنى على أساس استقطاب واختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانيات ، والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة ، فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي من خلال فرق العمل ، وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي .(الحريري ، 2016)

1- أهمية الاستقطاب :-

تتجلى اهمية الاستقطاب في (الربيعاوى ،2015)

- توفير موارد بشرية أعلى كفاءة من المتاحة حاليا في المنظمة .
- يؤدي الاستقطاب الخارجي الى إقامة علاقات تعاونية مختلفة ، وتغيير عادات وتقاليد المنظمة الغير ملائمة .

2- أهداف الاستقطاب :-

تهدف وظيفة الاستقطاب الى تحقيق مايلي : (زوزال ،2016)
- تهدف المنظمة الى توفير معلومات دقيقة للراغبين في العمل بالمنظمة ،بطرق تشجعهم على الاستجابة لذلك .
- الحصول على العددية الكافية من الموظفين بأقل تكلفة .
- زيادة معدل استقرار العاملين وذلك لزيادة فعالية المنظمة .

3- خطوات عملية الاستقطاب :-

الخطوة الأولى : تبدأ العملية بمراجعة صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية التي توضح العدد المطلوب والنوعية المطلوبة . بالإضافة الى مكان التعيين وكذلك وقت التعيين المطلوب والذي سيحدد لنا وقت البدء بعملية الجذب الفعلي للموارد البشرية .

الخطوة الثانية : إجراء التحليل الوظيفي والاطلاع على مخرجاته من وصف الوظيفة وكذلك مواصفات شاغل الوظيفة .

الخطوة الثالثة : دراسة الوضع من قبل إدارة الموارد البشرية وتحديد مصادر الحصول على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية والتي إما أن تكون مصادر داخلية أو مصادر خارجية .

الخطوة الرابعة : استلام طلبات المتقدمين للعمل باليد أو البريد العادي أو الإلكتروني .

(القاضي 31\30)

4- الإجراءات الواجب مراعاتها في الاختيار :-

الاختيار النظري والعملي ، مقابلة أولية لتحديد الشخص الذي يحق له الدخول في المنافسة ، التأكد من صحة الوثائق والشهادات والمعلومات المقدمة ، مراجعة دقيقة لاستكمال طلبات العمل ، الفحص القابلية الذهنية والفكرية والطبي . (بوظو ، 2014)

التدريب :-

التدريب كما عرفه (جميل ، 2016) هو "عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة ، من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي ، وذلك ضمن برنامج تخطه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من أعمال " .

1- أهداف التدريب :-

- زيادة المعرفة المتخصصة لدى الفرد لإنجاز عمله بشكل أكثر كفاءة و فعالية .
- تطوير قدرات الأفراد العاملين وتنمية مهاراتهم في الأداء ، وتشمل الجوانب السلوكية لديهم في علاقاتهم مع جماعة العمل في المنظمة .
- زيادة مهارات العاملين مع التغييرات التي ترعاها الابتكارات التكنولوجية . (القاضي :ص36)

2- مراحل العملية التدريبية :-

أ- تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية : تحديد الاحتياجات التدريبية يقصد بها تحديد المهارات المطلوب إكسابها للأفراد ، التحديد الدقيق لهذه الإحتياجات وتحليلها يجعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً .

ب- تصميم معينات التدريب : في هذه المرحلة يتم تحديد معينات التدريب مثل الكتب ، المذكرات ، الوسائل الافلام وغيرها ، وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه من قبل المدربين كأسلوب المحاضرة ، والمناقشة .

ج- اختبار مدى صحة البرنامج التدريبي من خلال تجريب البرنامج على عدد قليل من الأفراد للتأكد من صلاحيته وعدم وجود ثغرات فيه .

د- تنفيذ التدريب : أي تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج، وتحديد مكان التدريب وترتيبه وتزويده بالاجهزة اللازمة ، وتطبيق البرنامج على ارض الواقع .

هـ- متابعة وتقويم برنامج التدريب : المتابعة اثناء عملية التنفيذ وبعدها ، والتقويم أي التشخيص والعلاج. (رافدة الحريري)

3- عوامل نجاح برنامج التدريب :-

إن نجاح البرنامج التدريبي لا يعتمد فقط على الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية ، بل يعتمد على عدة عوامل اخرى أهمها :مناسبة البرنامج التدريبي لمطلوبات العمل ، اتصاف البرنامج التدريبي بالمرونة ، معرفة نتائج التدريب ، قناعة المتدربين بحاجتهم للتدريب ، وتنظيم المادة التدريبية . (المغربي :ص60)

التمكين الإداري :-

ذكر (المومني ،2015) أنه عرف التمكين الإداري بأنه : منح الموظفين السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات ، والاستجابة للعملاء والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع للمركز .

1- فوائد التمكين الإداري :-

بالنسبة للمنظمة : زيادة ادراك العاملين لحاجات المنظمة ،تحسين الجودة والربحية والانتاجية ، زيادة سرعة استجابة المنظمة للتغيرات في السوق ، تعزيز الولاء والالتزام للمنظمة ، زيادة فاعلية الاتصالات .

بالنسبة للعاملين : زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة ، رفع مستوى المشاركة الفاعلة ، زيادة الثقة بالنفس ، خلق فرص عمل ، انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل ، الحصول على معارف ومهارات جديدة . (عبد الغفار ،2013)

2- متطلبات تمكين العاملين :-

- الثقة الإدارية :اساس عملية التمكين هو ثقة المديرين في مرؤوسيهيم ، فعندما يثق المديرين في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية ،مثل حرية التصرف والاختيار .

- الدعم الاجتماعي : لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي ،فلا بد وان يشعروا بالدعم والتأييد من

رؤسائهم وزملائهم . (المومني)

- الرؤية والاهداف المستقبلية : يمكن للمنظمة ان تحقق درجة عالية من التمكين ، إذا ادرك العاملون بها رؤية واهداف المنظمة .

- فرق العمل : تعرف بانها مجموعة من الافراد الذين يشتركون في اداء عمل موحد ، ويتحمل كل منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل .

- التدريب المستمر لاغراض تمكين العاملين .(عبد الغفار ص151\149)

3- معوقات التمكين الاداري :-

- غياب الثقة بين الاداريين والعاملين ، عدم قناعة الادارة العليا باهمية التمكين ، وجود نظام اتصال ضعيف وغير فعال داخل المؤسسات .

- وجود نظام ادارة تقليدية يحد من دور المديرين والعاملين ، نظام رقابي لايسمح بحرية التصرف وبالتالي يحد من الابداع . (الفاضل ، 2011)

- البناء التنظيمي الهرمي ، المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات ، وخوف الادارة العليا من فقدان السلطة وعدم الرغبة في التغيير ، خشية العاملين من المساءلة . (الشيايب ومحمد، 2014)

تقييم أداء العاملين :-

تعتبر عملية تقييم الاداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمنا وعلى جميع مستويات المنظمة بدءً من الادارة العليا وانتهاءً بالعاملين في اقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الانتاج الدنيا ، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم ، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين

المنتجين امام رؤسائهم (الحريري 2016)

كما ذكر (رضوان ، 2013) ان تقييم الأداء المؤسسي هو جهد نظامي لوضع معايير الانجاز في ضوء الاهداف التنظيمية وتصميم انظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الانجاز الفعلي

بالمعايير الموضوعية من قبل ، وتحديد اي وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الاداري المطلوب للتأكد من كل الموارد المشتركة قد استخدمت بكفاءة وبطريقة فعالة لانجاز الاهداف المشتركة .

1-فوائد تقييم الأداء :-

- تزويد المدراء ومتخذي القرار عن مستوى أداء الموظفين في المؤسسة .
- يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق اهداف المؤسسة ، ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل .
- إشعار الموظفين بالمسؤولية وطمأنتهم انه سوف يتم تقدير جهودهم من قبل المنظمة وان عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق تقييم اداء عادل، وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم . (الوبيشي ، 2013).

المبحث الثاني : سلوك المواطنة التنظيمية

مفهوم المواطنة التنظيمية :-

- يعتبر مفهوم المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبيا في الإدارة بالوطن العربي وتكمن أهمية هذا المفهوم في إرتباطه بالموارد البشري وهم الموظفون.

- والمواطنة التنظيمية هي سلوك يرتبط بالمفاهيم الإدارية المهمة في المنظمة (العامري 2002).

- المواطنة التنظيمية هي سلوك مكلف بالنسبة للمنظمة لأنه إختياري وتطوعي من قبل الموظف ولا يرتبط بشكل رسمي بأي مكافئات او حوافز (د. ابو تايه 2012) ويشبه سميث ورفقائه سلوكيات المواطنة التنظيمية بسلوك المواطن في مجتمعه فعندما يقوم المواطن الصالح باداء بعض الاعمال الخيرية نحو فرد أو المجتمع ككل فإن هذا التصرف يكون بدافع شخصي من الفرد دون ان يكون مفروضا بواسطة قوانين الثواب والعقاب كما انه يكون بهدف الصالح العام (منتى إدارة الاعمال، 12.35 م، 13.6.2017).

أبعاد المواطنة التنظيمية :-

1- الإيثار : ' وهو سلوك إختياري يبادر به الفرد طواعية تجاه زملائها الكياسة وتتمثل في قدرة الفرد على التعامل بذكاء مع المشكلات واستخدام آراء الآخرين لمساعدته في اتخاذ القرار السليم. الروح الرياضية ' ويعكس هذا البعد مدى قدرة الفرد على تحمل المشاكل والتعامل معها داخل المنظمة و كيفية تقبله لما يتعرض له من مضايقات او اعترافه بتقصيره دون الشعور بالسخط و التذمر. الطاعة ايضا من ابعاد المواطنة التنظيمية التي تعني العمل وفقا للقوانين اللازمة والموضوعة في لائحة المنظمة. والسلوك الحضاري ' كبعد يتمثل في المعاملة الحسنة والتحلي بالاخلاق العالية في العمل مع الحرص على مصلحة المنظمة في المقام الاول وماتملك ووعي الضمير ايضا يعتبر من ابعاد المواطنة التنظيمية.

* الإيثار: بمعناه اللغوي يعني التقديم والتفضيل (المعجم الوسيط) وفي معناه الاصطلاحي هو عكس الانانية ' وهو سلوك اخلاقي بحت . فالموظف الذي يتمتع بالإيثار يفضل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية ويؤدي الإيثار الى التكاتف والتعاقد بين الموظفين داخل التنظيم الواحد مما يؤدي الى التعامل الراقى ومساعدة الموظفين بعضهم لبعض في إنجاز المهام وتبادل الافكار

دون الشعور بالانانية وكبت المعلومات والنصائح مما يجعل الموظف يشعر بالطمأنينة والابداع والابتكار والمبادرة وهذا بعكس الموظف الاناني .

* ومن فوائد الايثار انه يحقق التكافل والتعاون والثقة ومراعاة مصلحة المنشأة عامة والنهوض بالمنشأة وتطويرها بالعمل الجماعي وساعد الايثار في تحقيق السلام الداخلي للموظفين ومن الناحية الدينية يعمل الايثار على تحقيق محبة الله تعالى ورضوانه وهو دليل على قوة الايمان . والايثار إيمان يكون فطري من طبيعة الانسان ومن صفاته الذاتية التي حباه اياها الله سبحانه وتعالى حيث يكون مستعدا للتضحية من اجل الجماعة وقد يكون الايثار مكتسبا يتحلى به الفرد من اجل الجماعة ، والايثار كبعد من ابعاد المواطنة التنظيمية يساعد المنشأة على النهوض والتطور ويشجع العمل في فريق وبالتالي انجاز الاعمال بكل دقة وتفاني من قبل الجميع .

2- الكياسة : وهي فن تحقيق الاهداف من دون صنع اعداء (**نيوتن**) . كما ان اللياقة تقتضي التعامل مع الرؤساء والموظفين والزملاء بلباقة وحنكة والتعامل مع المشكلات داخل المنشأة بحكمة تامة وبالتالي الاتصال بالرئيس المباشر ومراعاة التسلسل في حل المشكلات الادارية وعدم التجاوز لأي مستوى .

3- الروح الرياضية : هي صفة حميدة يجب ان يتحلى بها الموظفين مع بعضهم البعض حيث انها تزيد من التنافس الشريف والابدع والابتكار دون ان يكون هناك احقاد بينهم وعدم حدوث عداا بين الموظفين نسبة لانجاز وعجابا وقبولاً من الادارة العليا ، فهنا تكون الروح الرياضية عندما يشاركه جميع زملائه فرحته ونجاحه دون التظلم او الحسد تجاهه ، وكذلك تتجلى الروح الرياضية في اعتراف الموظف او المدير بخطأه دون خجل والعمل على اصلاحه والروح الرياضية مهمة جدا في سلوك المواطنة التنظيمية.

4- السلوك الحضاري : يعتبر السلوك الراقي بالنسبة للانسان بمثابة ثمرة اخلاقه الراقية المتمثلة في الاقوال والتصرفات المثالية التي تصدر عن حميد القيم ونبيل الشيم وتتوافق مع عادات المجتمع واعرافه وتقاليده ونظمه وقوانينه وتكون مضبوطة وفقا للمعايير التي تحقق مصلحة الانسان في الدنيا والاخرة ومن ابرزها القول الحسن والتعامل بلطف مع الجميع والاعتزاز عند الخطأ ويتمثل السلوك الحضاري للموظف بالاضافة الى ذلك في مظهره ونظافته واحترام زملائه في العمل وكل العاملين بالمنشأة بمختلف مستوياتهم ، والعمل بتفاني انجاز المهام الموكلة اليه في وقتها دون تأخير ومماثلة مع الاستغلال الامثل لموارد المنشأة .

5- وعي الضمير: وهو اخر بعد من ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية حيث يتمثل في ادراك بالحقوق والواجبات التي يتم على اساسها التعامل داخل المنشأة وتحكيم عقله وقلبه في انجاز مهامه مع الرقابة الذاتية على انجازاته ومدى رضاه عنها ونسبة انجاز ما اسند اليه من عمل وبالصورة الصحيحة والمطلوبة مع الاخلاص في الانجاز ومحاسبته لنفسه عند تقصيره واعترافه به والعمل على تصحيح وجبر التقصير ، كما انه على الموظف الا يتستر على ما يحدث من اعمال ونشاطات قد تضر بالمنظمة وعليه تبليغ الجهات المسؤولة . كما عليه استغلال الموارد والتكنولوجيا الخاصة بالمنظمة فيما يخدم مصلحتها ومصلحة ادارتها والعاملين بها والمتعاملين معها مع مراعاة الملكية الفكرية للغير واحترام انجازات الاخرين والتعلم منها والاستفادة منها دون سلبها.

قام بتحديد عدة خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية:

المواطنة التنظيمية منها انه إختياري ،طوعي ويسهم في زيادة فعالية المنظمة (سليمانى جمعة 2016).

* تكمن أهمية المواطنة التنظيمية في انها تساعد على التفاعل بين الافراد مما يزيد الانتاج وتساعد على الرضا للقيام بالاعمال الاضافية دون الشعور بملل وتزمر.

* وقد حدد (كاتز 1964) ثلاث انماط سلوكية اعتبرها أساسية للوصول إلى الفعالية التنظيمية المطلوبة وهي استمالة الأفراد وتحفيزهم للالتحاق بالمنظمة والبقاء بها، ويجب على الأفراد أداء متطلبات أدوارهم المحددة والمطلوبة منهم بطريقة صحيحة و يجب على الأفراد ممارسة نشاط ابتكاري يتعدى نشاطهم الرئيسي بالمنظمة (احمد السيد الكردي 2011) .

المبحث الثالث: الملكية النفسية تجاه الوظيفة

وجدت فكرة الملكية النفسية اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين والممارسين كمؤشر مهم لاتجاهات العاملين وسلوكياتهم الايجابية حيث نالت قدراً كبيراً من الاهتمام في العديد من المجالات والعلوم مثل: علم النفس، والفلسفة، والتسويق، وسلوك المستهلك، والسلوك التنظيمي.

حيث ان نظرية الملكية النفسية تقوم على افتراض رئيسي وهو: في ظل مواقف معينه يتولد عند العاملين شعور بالملكية نحو وظائفهم ومنظماتهم وعندما يشعر الافراد بمثل هذا الشعور، فان ذلك يدفعهم الي التصرف وكأنهم ملك للمنظمة فان هذا التصرف يدفعهم الي تحمل المسؤولية نحو قراراتهم وافعالهم التي تؤثر في المنظمة .

مفهوم الملكية النفسية تجاه الوظيفة:-

الملكية تعتبر ظاهره متعددة الابعاد، وان مشاعر الملكية قد تكون اما موضوعية او قد تكون نفسية، فكما يشعر الشخص بالملكية لاشياء التي يملكها بالاضافة على ايضا ربما يشعر بالملكية لاشياء التي لا يملكها، بالاضافة على انه قد تكون هذه الملكية تصويريه لاشياء لا يملكها الشخص في الواقع ولكن يتمنى في داخله لو انه يملكها وقد تكون موجودة بالفعل لاشياء يملكها (زعر 2016)

المدراء عندما يتحدثون عن الملكية فان قصدهم من ذلك لا يكون الملكية المالية فقط بل يتعدى ليشمل الملكية النفسية ايضاً وهي تعني مدى شعور الموظفين بالمسؤولية نحو صناعة القرارات التنظيمية والتي هي محور الاهتمام بالنسبة للمنظمة .

- ويمكن وصف المليكة بانها متغير ادراكي ووجداني يدل علي مدى وعي الفرد ومعتقداته وافكاره تجاه الشئ المملوك .

- وتعتبر الملكية هي اساس للتمييز التنظيمي ومورد نفسي ايجابي يمكن قياسه وتطويره والاستثمار فيه لتحقيق الميزة التنافسية والاداء الفعال .

مفهوم الملكية كظاهرة نفسية:-

ان الشعور بالملكية يعتبر جزء من الظروف الانسانية وان مشاعر الملكية تظهر لدى الفرد من خلال المراحل المبكرة في حياة هذا ما عبر عنه الباحثون في الكثير من المجالات خاصة علم النفس والفلسفة والاجتماع .

ان ذات الفرد تعتبر محصله لكل مايرتبط بالشخص في كل نمط من انماط حياة الملكية تعتبر ظاهرة متعددة الابعاد وان مشاعر الملكية قد تكون قد تكون موضوعية او نفسية فعندما يشعر الشخص بالملكية للاشياء التي يملكها ايضا يشعر بالملكية للاشياء التي لا يملكها ويمكن ان تكون الملكية تصورية لاشياء لا يملكها الشخص في الواقع ولكن يتمنى في داخله لو انه يملكها وقد تكون الملكية موجودة فعلاً .

مفهوم الملكية وعلاقتها بالمفاهيم الاخرى :-

ان فكرة الملكية النفسية وجدت اهتماما متزايدا من قبل الادباء والباحثين كمؤشر مهم لاتجاهات العاملين وسلوكياتهم حيث نالت قدرا كبيرا من الاهتمام في العديد من المجالات والعلوم مثل: علم النفس والفلسفة والانثربولوجيا للاتسويق وسلوك المستهلك والسلوك التنظيمي .

● الملكية النفسية ظاهرة ترتبط ببيئة العمل والبيئة التنظيمية التي تعتبر جزء من علاقة الشخص بالمنظمة الي اي مدى يقبل بالتغير في المنظمة وان الملكية النفسية سوف تكون المفتاح الرئيسي للتنافس التنظيمي في القرن الواحد والعشرين .

● وان الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة :-

هو ذلك الشعور الذي يتكون لدى العاملين اتجاه الوظيفة التي يؤدونها والتي يشعر الموظف من خلالها بان الملكية جزء من وظيفة التي يقوم بادائها ومن الممكن ان تصبح جزءاً من هويته النفسية ووعيه الذاتي .

وقد تم تعريف الملكية النفسية بانها :-

فقد عرفها زعرب بانها:الحالة التي يشعر الشخص عبرها بان شيئاً او جزء من هذا الشئ هو ملك له سوى كان هذا الشي مادي او غير مادي في طبيعة .

وبناء علي هذا التعريف فان جوهر الملكية النفسية هو الشعور بامتلاك الشي والارتباط النفسي به وان الشعور بالملكية النفسية لدى الشخص فطرة بشرية وانها تكون للاشياء المملوكة وغير المملوكة ويترتب عليها العديد من الاثار والسلوكيات المهمة .

- وايضا هي الشعور بالملكية من قبل الموظفين بالمنظمة ككل تجاه منظماتهم وهي الشعور بالملكية نحو وظيفة معينه من قبل الموظفين وانها هي الشعور بالملكية في غياب اي مطالبات للملكية بشكل رسمي وقانوني .

- وان الملكية تعني الشعور الذي يتشكل لدى العاملين تجاه المؤسسة التي يعملون بها والذي بموجبه يشعر الموظف بتملكة جزء من المؤسسة ومن الممكن ان تصبح جزء من هويته النفسية ووعيه الذاتي.

- وان الشعور بالملكية ينتشر في الدول النامية والمتقدمة كافة وعندما يشعر الشخص بالملكية فانه يشعر بالارتباط النفسي باتجاه الشي المملوك وذلك الشعور يترسخ في الهوية الذاتية لدى الشخص حيث انهما مرتبطان ومتداخلتين الي درجة لايمكن الفصل بينهم ، فالاشخاص يندمجون معا في السلوكيات المتعلقة بحقوق الملكية للدفاع عن ممتلكاتهم وذاتهم ، حيث ان

الشيء المملوك قد يكون مادي مثل الارض ،السيارة ،مكتب ، وقد يكون غير مادي مثل فكرة ، معلومة.

يساهم الارتباط النفسي بالشيء المملوك والاهتمام به وان الفرق من فقد الشيء المملوك يؤدي بالفرد الي عدم الشفافية والتعاون وان يتجنب الشخص المشاركة للمعلومات والانفراد مع الاخرين .

❖ وان الشعور بالملكية النفسية يؤدي الي العديد من الايجابيات علي سلوك الاشخاص ومدركاتهم والتي يمكن تقسيمها الي بعدين اساسيين هما:-

✓ زيادة الشعور بالملكية النفسية :هي الطريقة التي تدعم الملكية النفسية وذلك بشعور الشخص بالمسؤولية تجاه الشيء المملوك مما يدفعه للمحافظة عليه
✓ زيادة القيمة

❖ وايضا الشعور بالملكية النفسية يؤدي الي العديد من السلبيات ومدركاتهم وهي:-

ا. الافراد وعدم التعاون

اا. اجراء اي تعديل علي الاهداف التي يعتقد انه يملكها يشعر الشخص بالاحباط والضغط والخسارة .

❖ وتعرف الملكية النفسية بانها شعور الفرد بان شيئا ما هو ملك له سوى كان هذا الشخص مملوكا له بالفعل ام لا ماديا او معنويا وهو ما يدفع الشخص الي الحفاظ علي هذا الشيء ودعمه وتنميته والتصرف وكأنه ملك له . (مرسي 2014)

وان اساس الملكية النفسية يكون شعور الشخص بامتلاك شيء ما وهذا ما يميز المفهوم عن غيره من المفاهيم الاخرى التي تكون مرتبطة بالعمل مثل : الاستغراق الوظيفي، الرضا الوظيفي ، والالتزام الوظيفي ، الهوية التنظيمية ، ومفاهيم اخرى ، حيث ان الملكية تهتم بالتساؤل حول مقدار شعور الشخص بملكته للمنظمة والوظيفة ، ونلاحظ ايضا ان الاستغراق الوظيفي يهتم بالتساؤل حول

اهمية الوظيفة والاداء الوظيفي ، ونلاحظ ان الرضا الوظيفي يهتم بالتساؤل حول تقييم الشخص لوظيفته ، وان الالتزام الوظيفي يهتم بالتساؤل الذي يدفع الشخص للمحافظة علي عضويته في المنظمة .

آليات الملكية النفسية تجاه الوظيفة:-

هناك ثلاثة آليات رئيسية لتوليد الشعور بالملكية النفسية :

ا. المعرفة الوثيقة بالشئ المملوك .

وهي ان الانشطة محل الدراسة هي التي يقوم بها الاداريين والاكاديمين ذوي الابعاء الادارية في المؤسسات الاكاديمية .

ii. التحكم بالشئ المملوك: يقصد به اتاحة الفرصة للاداريين والاكاديمين الذين يمتلكون قدرات وامكانيات من ذوي الابعاء الادارية مهامهم بالشكل المناسب.

iii. الاستثمار (زعرب 2016)

مسارات تعزيز الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة:-

يوجد عدة اربعة مسارات وهي:

i. الكفاءة الذاتية : مشاعر التملك تتولد منذ الصغر نظرا لحبة في السيطرة علي الاشياء

وممارستها بكفاءة وان الحب هو الشعور بالملكية النفسية بشكل عام ،ويقصد بالكفاءة الذاتية

هي تلك المعتقدات المتعلقة نحو بمدى احتمالية اداء الفرد لعملة ام لا .

ii. المسالة : يقصد بها التبريرات حول افعال الفرد ومشاعرة ومعتقداته نحو الاخرين سوى كانت

هذه التبريرات بشكل صريح ام ضمني وان المساله عنصرا اساسيا في الملكية النفسية من خلال

سببين هما:

- الحقوق المكفولة والمتوقعة للاشخاص الاخرين لان يصبحو مسؤوليين فيما بعد .

- التوقع الذاتي للفرد.

iii. الهوية الذاتية : جماعات العمل تعمل في شكل رموز والشخص يحدد من خلال ههئية الذاتية وان الهوية الذاتية لدى الشخص تتكون من خلال تفاعلة مع ممتلكاته وان شعور الفرد بالملكية النفسية سوف ينظر الي ذاته باعتبارة مميز عن الاخرين وان هذا الشعور يتحدد علي اساس التوافق والشعور بالملكية النفسية واتساقها. (مرسي 2014)

iv. الانتماء : حاجات الفرد الانسانية هي اهتمام معظم علماء علم النفس والاجتماع مثل: Duncan وان الشخص ينظم ويغير من حياته وممتلكاته بطريقة تسمح له باشباعها.

الملكية النفسية في الدراسات التطبيقية:-

هناك العديد من الباحثين الذين قدموا اسهاماتمختلفة في هذا المفهوم وقد وجدو ان الاهتمام بمفهوم الشعور بالملكية النفسية لابد من تحديد مدخلاته ومخرجاتها لتحسين الجهود للتوصل الي افضل واشمل مفهوم للشعور بالملكية النفسية .

المتغيرات والعوامل المؤثرة علي الملكية النفسية (المدخلات):-

هناك دراسات عديدة تناولت مفهوم الملكية النفسية لفهم مدخلاتها بشكل اعماق ومن هذه المدخلات التي تم تناولها:-

وقد اظهرت دراسة زعرب هذه المدخلات :

- العدالة التنظيمية ، عمر الموظف وخبرته ، مستوى تعليمه وجنسة :واعتبرت ان كل من العمر والخبرة ومستوى التعليم له اثر ايجابي علي الشعور بالملكية النفسية ولكن الجنس ليس له اثر علي الشعور بالملكية النفسية ، القيادة التحويلية ، مشاركة الموظفين ، المناخ التنظيمي ، الرضا الوظيفي ، القيادة الاخلاقية ، بيئة العمل المهيكلة ، مدة العضوية للموظف ، العدالة التنظيمية

كل هذ المدخلات لها تأثير قوي وايجابي علي الشعور بالملكية النفسية .

المتغيرات والعوامل التي تتأثر بالملكية النفسية (المخرجات):-

هنالك العديد من الدراسات التي تناولت الملكية النفسية وقد اظهرت دراسة زعرب 2016 ومن هذه

المخرجات:

- الرضا الوظيفي ، الالتزام الوظيفي ،المقاومة التنافسية ، اداء الموظف .

وتناولت دراسة مرسي 2014 العلاقة بين الملكية النفسية وكلمن عدم الامان الوظيفي والانسجام

النفسي من العمل وان هناك تأثير معنوي سالب بين الشعور بالملكية النفسية وكل من عدم الامان

الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل .

المبحث الرابع : العدالة التنظيمية

مفهوم العدالة التنظيمية :-

ان مفهوم العدالة التنظيمية يمكن ان يفسر العديد من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين، نظرا لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الاسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه علالمستوى الوظيفي والانساني (درة 2008).

أهمية العدالة التنظيمية : وتعتبر العدالة التنظيمية في حقل الإدارة العامة، من الموضوعات الفاعلة والمهمة يمكن النظر إليها على انها متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة العامة ووظائفها، ويمكن النظر اليها كأحد المتغيرات التنظيمية (مهني 2016)

تعريف العدالة التنظيمية :-

هي الطريقة التي يعامل بها المرؤوسون في المنظمة أي شرح دور العدالة في مكان العمل ، وأيضا تعني معالجة المنظمة العادلة للأفراد.

أبعاد العدالة التنظيمية :-

يتفق معظم الدارسين على أن للعدالة التنظيمية ثلاث أبعاد (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعاملات) لكن البعض أضاف بعدين آخرين هما (عدالة التقييم ، وعدالة الأخلاق) ، والان نتفرغ إلى شرح هذه الأبعاد الخمس بالتفصيل :

1- بعد العدالة التوزيعية :-

هي جملة العوائد التي يحصل عليها الموظف في البيئة التنظيمية . مثل : الأجور ، والحوافز ، والترقية ، وفرص العمل ، وتبنى العدالة التنظيمية على فرضين أحدهما :قيام الأفراد بإجراء مقارنة إجتماعية مع الأشخاص المرجعيين ، بمعنى أن الفرد يقيس نسبة مخرجاته إلى مدخلاته ومن ثم مقارنة هذه النسبة مع الشخص المرجعي . والفرض الآخر أن في حالة العدالة يكون الفرد في حالة

توازن ديناميكي والعكس في حالة عدم العدالة يشعر الفرد بالغضب والذنب وعدم الرضا مما يقوده للبحث عن العدالة وتحقيق التوازن الديناميكي .

وتتحقق العدالة التوزيعية عندما يتوفر عنصر المساواة بين الأفراد وأيضا عندما ترتبط الإسهامات التي يقدمها الفرد للمنظمة في سبيل ما يحصل عليه منها ، وهناك ثلاث عوامل هيكلية بجانب التوزيعات التي يحصل عليها الفرد تتأثر بها أحكام العدالة التوزيعية ، هذه العوامل متمثلة في الأتي :الهيكل التنظيمي البيروقراطي ، والهيكل التنظيمي الديموغرافي سواء كان متجانس او غير متجانس ، والعامل الاخير هو حجم المنظمة .

* وهناك جانبين للعدالة التوزيعية هما : جانب مادي متمثل في (هيكل التوزيعات) ويتم من خلاله تقييم الشخص للمكافآت التي يحصل عليها ومقارنتها بزملائه ، والمعنى أن هيكل التوزيعات يعني كمية وكيفية المكافآت التي يحصل عليها الفرد . والجانب الآخر جانب اجتماعي يعبر عن معاملة المدير أو متخذ القرار للشخص المكافأ.

2- بعد العدالة الإجرائية :-

تعرف بأنها مجموعة الإجراءات والطرق التي تستخدمها المنظمة لتحديد النتائج والمخرجات ، هذه الإجراءات صممت لتكون موضوعية وعادلة ولكي تتحقق لنا هاتين الصفتين (العدالة والموضوعية) لابد من وجود شرطين هما :

أن يتفق الطرف الذي يقوم بوضع هذه الإجراءات (الإدارة) والطرف الذي يتأثر بها (العاملين) على الأسس الموضوعية لصياغة تلك الإجراءات ، **والشرط الثاني** هو ان على الإدارة أن تزود العاملين بمعلومات كافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات .

* وخالصة ما سبق أن العدالة الإجرائية تشتمل على ثلاث عناصر : العنصر الأول المعايير والقواعد الرسمية للإجراءات ، والثاني شرح الإجراءات وعملية صنع القرار ، والثالث هو التفاعل بين متخذ القرار والذي سيتأثر بالقرار .

* ان معرفة الفرد وإدراكه للعدالة لا يتأثر فقط بعدالة كمية النواتج التي يحصل عليها وانما بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد كمية هذه النواتج أيضا ، وهناك ثلاث عناصر لديها تأثير على إدراك الأفراد لهذه الإجراءات وهي :

- 1- أن تكون الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات غير متحيزة
- 2- توفر عنصر الثقة في متخذ القرار وكذلك الأسلوب الشخصي الذي يتعامل به الفرد .
- 3- وان ادراكات الفرد للعدالة الإجرائية تحتوي على نمطين من مدخلات القرار هما : نمط التحكم في العملية اي مقدرة الفرد على التعبير عن رأيه قبل صدور القرار اي خلال مرحلة العمليات ، والنمط الآخر نمط التحكم في القرار وهو ان يكون للفرد كلمة وتأثير في القرار الصادر وقدرته على الإختيار .

* وكما أن للعدالة التوزيعية جانبين فذلك للعدالة الإجرائية جانبين هما : جانب مادي يتمثل في الأجور والحوافز والترقية والتدريب والنقل ، وجانب اجتماعي متمثل في ما يظهره صانع القرار من احترام يمكنه لمستقبل القرار .

* توجد علاقة ارتباط بين كل من عدالة التوزيع وعدالة الاجراءات ، فعادلة التوزيع تعكس احساسالعاملين بأن قرارات التوزيع تمت وفقا لطرق وقواعد ارشادية عادلة ، وعدالة الإجراءات تعكس احساسهم بعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات . المكونات الهيكلية(Leventhal,1980) وقد حدد التي يعتقد انها تشكل القالب الذهني لادراك الأفراد لمعنى العدالة ومدى ان هذا الاعتقاد يرتبط بمدى الوفاء او الإخلال بالقواعد الإجرائية التالية :

- قاعدة الإستئناف :أي بالإمكان الاعتراض على القرارات في حالة وجود مبرر لذلك.
- قاعدة الأخلاقية : بمعنى ان يتم توزيع المصادر وفقا لما هو سائد من معايير أخلاقية .
- قاعدة التمثيل : تشير الى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح ومناقشة القرارات التي يمكن أن تؤثر عليهم .
- قاعدة عدم الانحياز : يجب البعد عن العواطف والمصالح الشخصية التي يمكن أن تؤثر على عملية اتخاذ القرار وتفضيل المصلحة العامة .
- قاعدة الدقة : أن تكون القرارات مبنية على أساس الشفافية وعلى أساس المعلومات الصحيحة والدقيقة.
- قاعدة الإنسجام : أي انسجام إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد .

3- بعد عدالة التعاملات : -

عدالة التعاملات تعني إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية ، وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام وصراحة وثقة بين العامل ورئيسه ، وتحتوي عدالة التعاملات على مكونين رئيسيين هما : الحساسية الشخصية وتعني المعاملة بأدب واحترام ومراعاة مشاعر العاملين وحفظ كرامتهم . والمكون الثاني وهو التفسيرات أو المحاسبة الإجتماعية (بمعنى أن تزود المنظمة العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة التي تفسر الممارسات الإدارية بشأن أي مكافآت أو مخرجات توزع عليهم .

وتتضح أهمية المعاملات التي يواجهها العاملون عندما تطبق عليهم الاجراءات العادلة ، وادراكاتهم لهذه العدالة تتحدد وفقا لعدة عوامل منها : ان يكون هناك مبرر واضح للقرارات المتخذة ، وايضا احترام صاحب العمل للعاملين معه والتزامه باللباقة في الحديث معهم واخلاصه وصراحته وعدم خداعه لهم .

ان الطريقة التي يعامل بها الموظف قد تؤثر على احساسه بالعدالة التنظيمية وعدالة التعاملات ،وبالتالي عدالة التعاملات يمكن أن تعكس لنا ما يلي : تعكس مدى تطبيق الاجراءات الرسمية بدقة ، وتعكس جودة المعاملة بين الفرد وصاحب السلطة ، وكذلك مقدار الاحترام الذي يبديه الرئيس للعامل عندما يخطره بالقرار المتخذ ، وايضا مدى جودة العلاقة المباشرة بين الرئيس والعاملين .

4- بعد العدالة التقييمية : -

هي مدى شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في العمل ، وهذا الشعور يعزز رضائه عن نظم العمل ويطمئنه ناحية ترقيته .

وقد تؤدي العدالة التقييمية الى ما يلي : تصحيح الانحرافات ومعالجة الخطأ بصورة تكفل استمرار واستدامة العمليات التنظيمية ، وتحديد جودة نظم المراقبة والمتابعة والتغذية العكسية ، واعادة تصميم التنظيم في الوظائف .

5- بعد العدالة الأخلاقية :-

هي شعور الموظف بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المنتقاة من العقيدة والقيم الإجتماعية والدينية ، والأخلاقية . وتؤدي العدالة الأخلاقية الى الأتي : مدى وجود تفاعل ونضج أخلاقي لدى أعضاء التنظيم وكيفية إدراكهم لما هو شائع في المنظمة من عدالة بصورة توضح ضوابط الأفعال للقيام بأداء ماطلب .

مبادئ العدالة التنظيمية :

أهم هذه المبادئ ، مبدأ المساواة ويتمثل في التكافؤ بين الأفراد العاملين في المنظمة من حيث الاجور والحوافز وساعات العمل وغيرها ، وأيضا من المبادئ المبدأ الأخلاقي المتمثل في الصدق والأمانة والإخلاص والنزاهة والشرف ، وكذلك مبدأ الدقة والتصحيح : بمعنى قابلية القرارات

المتخذة للتصحيح إن وجد فإيا خطأ وأن نتصف المعلومات بالدقة والوضوح . ومن المبادئ مبدأ الإلتزام بما هو عادل ومنصف طبقاً للمعايير والقوانين المتماشية ، وهذا الأمر يكون بالنسبة المعاملة والمكافأة ، وأخيراً مبدأ المشاركة أي أن عملية صنع واتخاذ وتطبيق القرارات تكون مبنية على مشاركة جميع العاملين في المنظمة .

نماذج العدالة التنظيمية :-

هنالك نموذجان أحدهما النموذج ثنائي العوامل : حيث أقتربت دراسة (كونوفسكي وفولجر 1991) أن لأبعاد العدالة التنظيمية تأثيرات تختلف من بعد لأخر اعتماداً على الدراسات القانونية ، فمثلاً العدالة الإجرائية ترتبط بدرجة كبيرة جداً بالتقييمات الأكثر عمومية بينما العدالة التوزيعية ترتبط بدرجة كبيرة بالتقييمات على المستوى الشخصي ، أما النموذج الآخر هو النموذج الإضافي الذي يفترض أن لهذين البعدين (بعد العدالة التوزيعية ، وبعد عدالة الإجراءات) تأثير في التقييمات على المستوى الشخصي وعلى المستوى التنظيمي ، وقد أكدت لنا العديد من الدراسات أن النموذج الإضافي هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات .

الآثار التي تترتب على غياب العدالة التنظيمية :-

قد أكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية يتسبب في العديد من النتائج السلبية كما الآتي :

- 1- بالنسبة لبعدها العدالة التوزيعية توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يتسبب في انخفاض كمية وجودة الأداء الوظيفي وضعف ممارسات سلوكيات المواطنة.
- 2- أما بالنسبة لبعدها العدالة الإجرائية فيؤدي غياب العدالة إلى انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي .

3- والحال بالنسبة لعدالة التعاملات هو انخفاض ادراك العاملين لهذا البعد وبالتالي زيادة الضغوط

الوظيفية وترك العمل والصراعات التنظيمية التي تحدث بين الأفراد .

أشكال العدالة التنظيمية : -

تعدد وتختلف الأوجه والأشكال التي تظهر بها العدالة التنظيمية منها :

* **العدالة الداخلية** : ويكون هذا الشكل من العدالة التنظيمية في المنشأة ويظهر بوضوح من خلال

التداخل بين الوظائف لأنه على أساس هذا التداخل يمكن أن نقيم وظيفة مقارنة بوظيفة أخرى

داخل نفس المنشأة ، فعلى سبيل المثال (يتوقع العاملون في المنظمة أن رئيس المنظمة قد

يحصل على نواتج أو مخرجات أكبر من التي يحصل عليها نائبه ، ويحصل النائب على نواتج

تفوق التي يحصل عليها مساعده وهكذا ، فمن هذا القول يتضح لنا أن هذا الشكل يشير إلى

العدالة في الوظيفة عينها اذ لا بد أن يكون الأجر عادلاً .

* **العدالة الخارجية** : وتعتبر عكس العدالة الداخلية فهنا نحن نقارن بين الوظائف ضمن نطاق

مؤسسات مختلفة ، فمثلا يمكننا المقارنة بين نواتج عدد من الرؤساء يعملون في مؤسسات مختلفة

تعمل في صناعة المواد الغذائية .

* **ومن الأشكال التي تبرز بها العدالة التنظيمية أيضا : العدالة الفردية** التي تعرف من خلال

المقارنة بين الأفراد في نفس الوظيفة داخل نفس المؤسسة ، وتكون هذه المقارنة على مستويات (

كأن يعقد الفرد مقارنة بين الحوافز التي يتلقاها هو وبين تلك التي يحصل عليها العاملين الآخرين

. وخلاصة ذلك : " نجد أن العدالة الداخلية تشير إلى العدالة في الوظيفة في حد ذاتها ، بينما

العدالة الخارجية تقوم على المقارنة بين وظائف في مؤسسات مختلفة ، واخيرا العدالة الفردية تكون

فيها المقارنة بين الأفراد أنفسهم والوظيفة نفسها داخل المؤسسة الواحدة " .

العلاقة بين المتغيرات :

العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية :-

ان هناك دراسات عدة كشفت عن وجود علاقة بين العدالة التنظيمية بابعادها المختلفه وسلوك المواطنة حيث ابرزت هذه الدراسات قدره نظريه التبادل الاجتماعي في تفسير ذلك كون ثقة الفرد في رئسه المباشر في المسائل ذات الصله بعمله تولد لديه الشعور بالمسؤوليه تجاه منظمته مما يدعوه الي ضروره اجراء تبادل اجتماعي مع رئيسه وبالتالي فان اندفاع الموظف نحو ممارسه المزيد من السلوكيات التطوعيه غير الرسميه والتي تتدرج تحت مسمي سلوكيات المواطنة التنظيميه ماهي الا رده فعل لاحساسه بالمساومه والعدل والانصاف .{ عسيري ، 2016}.

كما ان هناك الكثير من الدراسات بين العلاقة بين سلوك المواطنة بابعادها المختلفه كما في دراسه (الطعامسه ، 2015) التي تناولت العلاقة بين المسؤليه الاجتماعيه الداخليه للشركات وسلوك المواطنة التنظيميه والعداله التنظيميه كمتغير وسيط ووصلت الي ان المسؤليه الاجتماعيه كانت تطبق بشكل متوسط المستوي لدي الشركات وواصت بالعمل علي اجراء العديد من الدراسات ذات العلاقه بموضوع الدراسه لقلتها في الدراسات العربيه وذلك لاهميتها وكذلك لاثراء المكتبه العربيه .

العلاقة بين ممارسات اداره الموارد البشرية الاستراتيجيه وسلوك المواطنة التنظيميه:-

يشتركان في الاهميه بالنسبه للمنظمه فهما يعملان علي انخفاض معدل دوران العمل والغياب ممايودي الي تحقيق الاستقرار التنظيمي ويعملان علي زياده معدلات الاداء وتحسين الانتاجيه ويساعدان علي زياده مستويات الكفاءه والفاعليه كما يساعدان علي زياده تعزيز الثقه المتبادله بين الافراد.

العلاقة بين ممارسات اداره الموارد البشرية واداء المنظمه :-

بينت الدراسة ان تخطيط القوي العامله والتوظيف والحوافز والعمل الجماعي كان له تاثير ايجابي وكبير علي علاقه بين ممارسات اداره الموارد البشريه واداء المنظمه {زياد مفيد القاضي} . .

سلوك المواطنه التنظيميه واثرها علي الرضا الوظيفي :

بينت الدراسة ان هنالك علاقه ايجابيه بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنه التنظيميه وايضا وضحت اثر العوامل الشخصيه علي سلوك المواطنه التنظيميه واثبت ايضا ان هناك اختلاف اختلاف في سلوك المواطنه التنظيميه تبعا لمتغير سنوات الخبره كما ان هناك علاقه ارتباط قويه وايجابيه بين ابعاد الثقافه التنظيميه {الثقه /التعاون /الرؤيه /الثقافه } وسلوك المواطنه التنظيميه { زعرب ، 2016 } .

العلاقه بين العداله التنظيميه والشعور بالملكيه النفسيه تجاه الوظيفة :-

اوضحت الدراسة ان عمر الموظف وخبرته ومستوي تعليمه وجنسيته تعتبر مدخلات للمكيه النفسيه واثبتت ان العمر والخبره ومستوي التعليم له اثر ايجابي علي الشعور بالملكيه النفسيه واوضحت ان جنس الموظف ليس له تاثير ايجابي علي الشعور بالملكيه النفسيه {نضال زعرب} ..

ملخص الفصل الثاني :-

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال أربعة مباحث ، فالمبحث الاول كان ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجيه ، تم البدء بمفهوم إدارة الموارد البشرية وتعريفها ثم الفلسفة الجديدة في ادارة الموارد البشرية و أهميتها و أهدافها ، ثم مفهوم ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، ومن ثم تعريف ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية والتعرف على أهم تلك الممارسات (الاستقطاب والاختيار ، التدريب ، التمكين الاداري وتقييم أداء العاملين)

- وتناول المبحث الثاني سلوك المواطنه التنظيميه من حيث مفهوم المواطنه التنظيميه و أبعادها ثم خصائصها .

- ثم تحدث المبحث الثالث عن الملكية النفسية تجاه الوظيفة ومفهوم الملكية النفسية ، إضافة إلى مفهوم الملكية كظاهرة نفسية ، ومفهوم الملكية النفسية وعلاقتها بالمفاهيم الأخرى ، وآليات الملكية النفسية ومساراتها ومدخلاتها ومخرجاتها ، والملكية النفسية في الدراسات التطبيقية .
- وتحدث المبحث الرابع عن العدالة التنظيمية مفهومها ، تعريفها وأبعادها ، ثم مبادئ العدالة التنظيمية ونماذجها ، وأخيراً العلاقة بين تلك المتغيرات .

الفصل الثالث

منهج الدراسة

المقدمة :

اهتمت الدراسة بالكشف عن الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة لأنها من المفاهيم الإدارية الحديثة على ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية وسلوك المواطنة التنظيمية فى البنوك والمصارف السودانية سواء كانت حكومية او خاصة والدور المعدل للعدالة التنظيمية على الملكية النفسية تجاه الوظيفة وسلوك المواطنة التنظيمية ، ويتناول هذا الفصل المنهج الذى اعتمدت عليه الدراسة ، والنظريات التي استندت عليها الدراسة والفرضيات ، مجتمع الدراسة ، عينة الدراسة ، أداة الدراسة .

نظريات الدراسة :-

لقد استندت الدراسة الى ثلاثة نظريات هي : نظرية التبادل الاجتماعي - نظرية الموارد - نظرية التوقعات ، وفيما يلي شرح لهذه النظريات:

1-نظرية الموارد :-

تسعى نظرية الموارد الى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها ، ومع تطور نظرية الموارد نجدها ركزت على الموارد غير الملموسة نظرا لقدرتها على اكساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن كافة المؤسسات لديها موارد ملموسة بالاضافة الى سهولة حصول المنافسين وتقليدهم لتلك الموارد الملموسة ، إذا الاختلاف يكمن في الموارد غير الملموسة خاصة القدرات التنظيمية والاستراتيجية.(القرارى ، 2014)

2- نظرية التبادل الاجتماعي :-

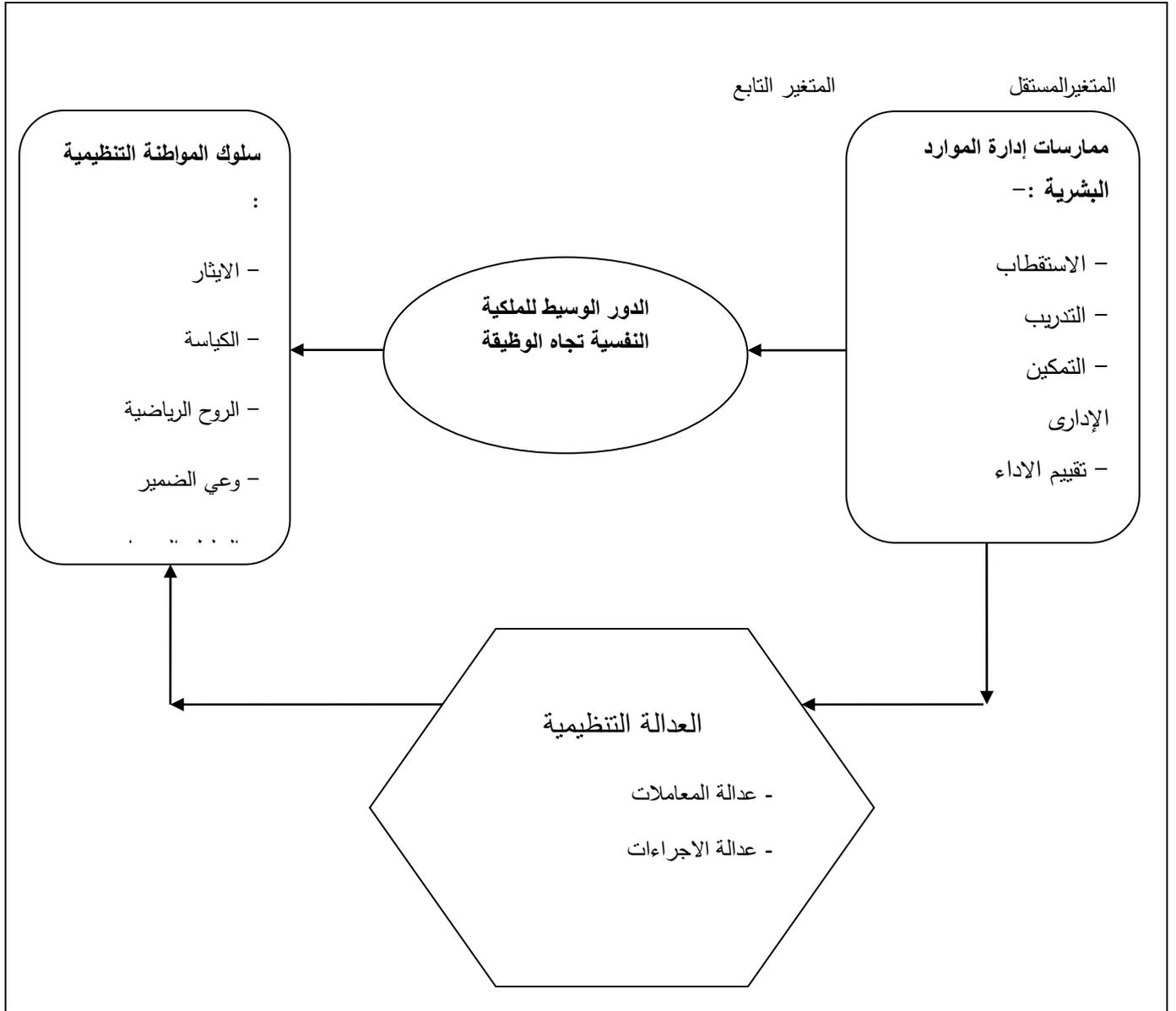
يبدأ التبادل الإجماعي عند هومنز من تفاعل الأفراد التقابلي (وجهاً لوجه) عاكساً الأوجه النفسية والإقتصادية والإجتماعية لتكون قاعدة لعملية التبادل فيما بعد بين المتفاعلين ، لها اهدافها وغاياتها

الاجتماعية كالسمعة والأعتبار والأحترام والتقدير والنفوذ الإجتماعي وليس المنفعة المادية الصرفة ؛ فالمنفعة المادية لا تعد دائماً هدفاً للتبادل الاجتماعي ، فالفرد داخل المنشأة يشترك في عدة عمليات تبادلية مستمرة تستهدف القبول الإجتماعي من قبل اعضاء جماعته واحترامهم له الذي يزيد من اعتباره الإجتماعي ومكانته الإجتماعية وبدوره يكثف من تماثله الإجتماعي لقواعد جماعته (بدري ، 2015).

3- نظرية التوقع :-

تعتبر من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند الأفراد وجوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة او الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل او التصرف سيبتعه نتائج معينة كما يعتمد ايضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج ، وهذا بشكل بسيط هو جوهر نظرية التوقع عند فروم .(الزويد، 2011)

نموذج الدراسة



شكل رقم (3.1)

فرضيات الدراسة :-

تاتي هذه الدراسة لتعالج قضية الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة علي العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية وسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك السودانية ، وعليه يتم تحديد الفرضيات على النحو التالي :-

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ايجابية ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية وسلوك

المواطنة التنظيمية لدى العاملين في البنوك ، **وتنبثق منها الفرضيات التالية :-**

توجد ايجابية علاقة بين الاستقطاب والكمياسة

توجد علاقة ايجابية بين الاستقطاب والروح الرياضية

توجد علاقة ايجابية بين الاستقطاب والايثار

توجد علاقة ايجابية بين الاستقطاب ووعي الضمير

توجد علاقة ايجابية بين الاستقطاب والسلوك الحضاري

توجد علاقة ايجابية بين التدريب والروح الرياضية

توجد علاقة ايجابية بين التدريب والكمياسة

توجد علاقة بين ايجابية التدريب والسلوك الحضاري

توجد علاقة ايجابية بين التدريب ووعي الضمير

توجد علاقة ايجابية بين التدريب والايثار

توجد علاقة ايجابية بين التمكين الاداري والروح الرياضية

توجد علاقة ايجابية بين التمكين الاداري والكمياسة

توجد علاقة ايجابية بين التمكين الاداري والسلوك الحضاري

توجد علاقة ايجابية بين التمكين الاداري ووعي الضمير

توجد علاقة ايجابية بين التمكين الاداري والايتار

توجد علاقة ايجابية بين تقييم الاداء والروح الرياضية

توجد علاقة ايجابية بين تقييم الاداء والكياسة

توجد علاقة ايجابية بين تقييم الاداء والسلوك الحضاري

توجد علاقة ايجابية بين تقييم الاداء ووعي الضمير

توجد علاقة ايجابية بين تقييم الاداء و الايتار

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة ايجابية بين ممارسات ادره الموارد البشرية الاستراتيجية

والملكية النفسية تجاه الوظيفة ، **وتنبثق منها الفرضيات الاتية :-**

-توجد علاقة ايجابية بين التدريب والملكية النفسية تجاه الوظيفة .

- توجد علاقة ايجابية بين الاستقطاب والملكية النفسية .

- توجد علاقة ايجابية بين التمكين الاداري والملكية النفسية .

- توجد علاقة ايجابية بين تقييم اداء العاملين والملكية النفسية

الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد علاقة ايجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية والملكية النفسية ،

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :-

- توجد علاقة ايجابية بين الكياسة والملكية النفسية

- توجد علاقة ايجابية بين الايتار والملكية النفسية

- توجد علاقة ايجابية بين وعي الضمير والملكية النفسية

- توجد علاقة ايجابية بين السلوك الحضاري والملكية النفسية

- توجد علاقة ايجابية بين الروح الرياضية والملكية النفسية

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد علاقة ايجابية سلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية ،

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :-

-توجد علاقة ايجابية بين الكياسة وعدالة المعاملات

- توجد علاقة ايجابية بين الكياسة وعدالة الاجراءات

-توجد علاقة ايجابية بين الايثار وعدالة المعاملات

- توجد علاقة ايجابية بين الايثار وعدالة الاجراءات

- توجد علاقة ايجابية بين وعي الضمير وعدالة المعاملات.

- توجد علاقة ايجابية بين وعي الضمير وعدالة الاجراءات

- توجد علاقة ايجابية بين السلوك الحضاري وعدالة المعاملات

- توجد علاقة ايجابية بين السلوك الحضاري وعدالة الاجراءات

- توجد علاقة ايجابية بين الروح الرياضية وعدالة المعاملات

- توجد علاقة ايجابية بين الروح الرياضية وعدالة الاجراءات

الفرضية الرئيسية الخامسة : توجد علاقة ايجابية بين العدالة التنظيمية والملكية النفسية ، وتنبثق

منها الفرضيات الفرعية التالية :-

- توجد علاقة ايجابية بين الملكية النفسية وعدالة المعاملات

- توجد علاقة ايجابية بين الملكية النفسية وعدالة الاجراءات

منهج الدراسة :-

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ؛ لانه انسب منهج لطبيعة هذه الدراسة ، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للظواهر بطرق منظمة للوصول الى حلول للمشكلة المراد علاجها ، ولا يقتصر المنهج الوصفي على الوصف بل يتعدى ذلك بكثير فهو مظلة واسعة للبحوث والدراسات الإنسانية ، يقوم على أساس وصف ظاهرة معينة ومحاولة تفسيرها وجمع البيانات وتصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها كميًا وكيفيًا وصولًا لتعميمات وعلاقات وتفسير الظواهر. (زعرب 2016)

مجتمع الدراسة :-

تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المصارف السودانية سواء الخاصة منها او العام ،حيث ركزت الدراسة على الموظفين العاملين في تلك المصارف .

عينة الدراسة :-

*تم توزيع (30) عينة استطلاعية علي العاملين في المصارف السودانية بهدف التأكد من وضوح وصدق الاستبانة ، كما وزعت (250) عينة نهائية بعد التأكد من صدق ووضوح الاستبانة علي ما يقارب (14) مصرف.

أداة الدراسة :-

تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وقياس المتغيرات ، وتم توزيع الإستبانة على (6) محكمين وعدلت إستجابة لآراء و ملاحظات المحكمين .

ادوات ومصادر الحصول على البيانات :-

تم الاعتماد على نوعين رئيسيين لجمع البيانات هما :

1- المصادر الاولية :-

تم الاعتماد على مراجع وكتب متخصصة ، اضافة الى الابحاث المنشورة على الشبكة العنكبوتية.

2- المصادر الثانوية :-

هي مصادر ذات معلومات حية متعلقة بموضوع الدراسة بصورة مباشرة وهي الاستبانة التي قام الباحثين بتصميمها من اجل الحصول على البيانات المطلوبة وكان عددها 280 استبانة حيث احتوى :

القسم الاول : على البيانات الديموغرافية (النوع ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المركز الوظيفي)

القسم الثاني : يتكون من ممارسات ادارة الموارد البشرية (الاستقطاب ، التدريب ، التمكين الاداري ، تقييم الاداء)

القسم الثالث : سلوك المواطنة التنظيمية (الايثار ، الكياسة ، السلوك الحضاري ، الروح الرياضية ، وعي الضمير)

القسم الرابع : الملكية النفسية تجاه الوظيفة

القسم الخامس : العدالة التنظيمية (عدالة المعاملات ، عدالة الاجراءات)

* حيث تم الاعتماد على الدراسات السابقة من اجل تصميم الاستبانة ، تم اعداد الاستبانة من

اجل تحديد

كل من نوع المبحوث والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة موضحة في الجدول التالي :

الرقم	العبارة	المصدر
1	النوع	إعداد الباحثين
2	العمر	
3	المؤهل العلمي	
4	سنوات الخبرة	
	المركز الوظيفي	

ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية :-

الاستقطاب والاختيار

المصدر	العبارة
نادية زوزال 2015	يستقطب البنك الافراد ذوى المهارات الفنية والتقنية في مجالات الاعمال المختلفة.
	ان اختيار لجنة الانتقاء تكون دقيقة
	يتم تحديد شروط توظيف واضحة تمكن من جلب المرشحين الاكثر ملائمة للمناصب الشاغرة
	الاهتمام بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين من مصادر اخرى ، غير المقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين

التدريب

المصدر	العبرة
نادية زوزال 2015	يهتم البنك باشرافي في دورات تدريبية بغرض تطوير وتنمية مهاراتي ومعارفي
	يؤمن البنك ان التدريب افضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية .
	يتم اختيار المتدربين بشكل غامض .
	تؤدي الدورات التدريبية الى رفع احساس العاملين بانتمائهم الى البنك .
	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال الملاحظة المباشرة .

تقييم الأداء

المصدر	العبرة
نادية زوزال 2015	الاعتماد على تقارير نظام تقييم اداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين .
	المعلومات التي يمتلكها البنك عن اداء العاملين غير كافية
	تؤدي نتائج تقييم الاداء الى استبدال الموارد البشرية الاقل كفاءة باخرى اكثر كفاءة .
	يتم استخدام طرق متنوعة لتقييم اداء العاملين .
	يعتبر التحفيز احد نتائج تقييم اداء العاملين .
	يتم تقديم الحوافز المادية او المعنوية بناء على نتائج تقييم الاداء .

التمكين الإداري

المصدر	العبرة
نادية زوزال 2015	يفوض المسؤولين بعض مسؤولياتهم الى الموظفين .
	السماح للموظفين باتخاذ القرارات المتعلقة بحل مشاكل العمل.
	تتبنى الادارة خطة واضحة للتمكين الاداري .
	التمكين الاداري للموظفين يساهم فى اظهار مهاراتهم وقدراتهم والعمل على تطويرها .
	الموظفين يحبون فكرة تفويض السلطة .

سلوك المواطنة التنظيمية :-

الإيثار

المصدر	العبرة
نضال زعرب 2016	اقوم بمساعدة زملائي في العمل اذا كان لديهم حجم عمل كبير .
	اقوم باداء عمل زملائي في حال غيابهم عن العمل .
	اعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد حتى اذا لم يطلب منى ذلك .
	اعمل على تزويد زملائي بالمعلومات المناسبة التى تساعدكم على اداء عملهم .
	يساعد الزملاء بعضهم بعضا حتى لو كان ذلك على حساب مصلحتهم الخاصة .

القياسية

المصدر	العبارة
نضال زعرب 2016	اتشاور مع الزملاء الاخرين في حال اتخاذي لقرار قد يؤثر عليهم .
	افكر في مشاكل العمل التي تواجه الزملاء
	لا اضيع وقتي في الشكوى من مشاكل العمل
	لا اعمل على تضخيم المشاكل التي تواجهني في العمل
	امد زملائي في العمل بالشعور بأننا جميعا شركاء في النجاح أو الفشل

التسامح

المصدر	العبارة
نضال زعرب 2016	احترام حقوق وخصوصيات الزملاء الاخرين
	اسعى الى تغيير الظروف الحالية للتوصل الى افضل ظروف للعمل .
	ارسم صورة ايجابية ومحفزة للعمل مع زملائي الاخرين
	اتحمل بمحض ارادتي مخاطر النجاح والفشل في العمل الذي اقوم به
	اتقبل النقد اذا لم يحالفني التوفيق في مهام عملي .

الضمير الحي

المصدر	العبرة
نضال زعرب 2016	احب النظام واحرص على الالتزام به .
	اواظب على الحضور للعمل واحرص على عدم الغياب .
	التزم دائما بمواعيد العمل المحدده .
	احرص على قضاء معظم ساعات العمل في اداء واجبات العمل .
	احرص على تنفيذ الاعمال المطلوبه منى في حينها .

السلوك الحضاري

المصدر	العبرة
نضال زعرب 2016	احرص على متابعة كل أنشطة الادارة باهتمام بالغ .
	اواظب على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التي تعقدها الادارة .
	اعمل على تقديم العديد من الاقتراحات لتطوير طرق العمل.
	احافظ على سمعة ادارة البنك في المجتمع .
	اشعر بالحزن في حال عدم مشاركتي في كل الانشطة والفعاليات التي تقيمها الادارة .

الروح الرياضية

المصدر	العبارة
نضال زعرب 2016	اتجنب تصيذاخطاء وعيوب البنك .
	اهتم بالجوانب الايجابية البسيطة التى اشغلها اكثر من اهتمامى بالجوانب السلبية.
	اتجنب استهلاك زمن طويل فى الشكوى من مشكلات العمل الهامشية البسيطة .
	اتقاضى عن اى اساءة شخصية من قبل الزملاء فى العمل.

الملكية النفسية تجاه الوظيفة :-

المصدر	العبارة
نضال زعرب 2016	اشعر بأنني صاحب العمل ومسؤول عنه
	اشعر بوجود درجة عالية من الملكية الشخصية للعمل الذي أؤديه
	اشعر بأن هذه هي وظيفتي
	هذه هي وظيفتنا (أنا وزملائي الذين يشاركونني نفس العمل)
	معظم العاملين في المؤسسة لديهم شعور بأنهم أصحاب عمل ومالكيه .
	من الصعب بالنسبة لي التفكير في هذه الوظيفة على أنها وظيفتي .

العدالة التنظيمية :-

عدالة الإجراءات

المصدر	العبرة
سارة مهني 2016	مهامي تتوافق مع قدراتي
	تمنح المكافآت بعدالة
	تتم الترقية وفقا لمعايير عادلة
	يتم تطبيق التعليمات على الجميع بعدالة
	مشرفي المباشر يقيم أدائي بعدالة
	مشرفي المباشر يتيح لي فرصة مناقشة العمل

عدالة المعاملات

المصدر	العبرة
سارة مهني 2016	يراعى مشرفك المباشر العدالة في تعامله مع زملائك
	مشرفك المباشر يتيح لك فرص التواصل بنفس التعامل مع زملائك
	مشرفك المباشر يتكفل بانشغالاتك مثل زملائك
	مشرفك المباشر يشرح للموظفين بوضوح كل المواضيع المتعلقة بعملهم مثلما يشرح لك
	يتعامل مشرفك المباشر بكل ود واهتمام معك مثل زملائك
	مشرفك المباشر يعاملك باحترام اثناء ارتكابك لاي خطأ في مهن شأن زملائك
	مشرفك المباشر يناقش بصراحة التعليمات الصادرة معك وزملائك
	يتعامل مشرفك المباشر بعدالة في حل الصراعات التي تنشأ بينك وبين زملائك .

الفصل الرابع

تحليل البيانات

المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات

مقدمة:

في هذا المبحث يستعرض البحث الاجراءات الاولية قبل تحليل البيانات(تنظيف البيانات) ،معدل إستجابة أفراد العينة ، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة ، التحليل العاملي الاستكشافي ، التحليل العاملي التوكيدي الإعتمادية ، المتوسطات والانحراف المعياري ، الإرتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار.

وصف مجتمع وعينة الدراسة.

1- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من (عينة من المصارف السودانية) والبالغ عددها (14) مصرف.

2- عينة الدراسة

تمَّ اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة عن طريقة العينة غير الاحتمالية (الميسرة)

تقييم أداة الدراسة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة ، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على الاتي :

اختبار صدق محتوى المقياس

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (6) من المحكمين في مجال الإدارة كما هو موضح في الملحق(1)، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة. وبعد أن تم استرجاع الاستبيانات من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات ، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له .وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية (انظر ملحق رقم 2).

تحليل البيانات الأساسية :

احتوت البيانات الأساسية علي خمسة عناصر هي :الجنس :المؤهل العلمي،مجال العمل، التخصص : الخبرة العملية.

حيث نجد فيما يتعلق بالنوع أن العينة شملت 64.5% (من الذكور و 35.5% من الاناث) ، اما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فنجد ان 17.0% هم حملة بكالوريوس،ونسبة 24.1% منهم حملة دبلوم عالي ونسبة 39.7% منهم ماجستير،ونسبة 10.9% منهمدكتوراة و نسبة 8.5% منهم (منهم أخرى) اما فيما يتعلق مجال العمل فنجد ان 58.2% خاص،ونسبة 41.8% منهم عام)اما فيما يتعلق بالتخصص العلمي فنجد ان 28.4% إدارةاعمال ،ونسبة 3.5% منهم تأمين ونسبة

17.0% منهم تسويق، ونسبة 7.1% منهم محاسبة وتمويل و نسبة 31.9% منهم دراسات مصرفية و نسبة 5.0% منهم نظم معلومات محاسبية، ونسبة 7.1% منهم أخرى) أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة فنجد ان 9.2% من عينة الدراسة 5 سنوات فأقل، ونسبة 12.8% من عينة الدراسة من 6 الى 10 سنوات ونسبة 45.4% من عينة الدراسة من 11 الي 15 سنة، ونسبة 12.1% من عينة الدراسة من 16-20 سنة، ونسبة 20.6% من عينة الدراسة من 20 سنة)

جدول رقم (1-4)

العامل الديموغرافي	البيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	91	64.5
	انثي	50	35.5
المجموع		141	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	24	17.0
	دبلوم عالي	34	24.1
	ماجستير	56	39.7
	دكتوراة	15	10.6
	أخرى	12	8.5
المجموع		141	100%
مجال العمل	عام	25	10.9
	خاص	32	13.9
المجموع		141	100%

27.4	40	إدارة أعمال	التخصص العلمي
3.5	5	تأمين	
17.0	24	تسويق	
7.1	10	محاسبة و تمويل	
31.9	45	دراسات مصرفية	
5.0	7	نظم معلومات محاسبية	
7.1	10	أخرى	
%100	141	المجموع	
9.2	1	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
12.8	18	من 6-10 سنوات	
45.4	64	من 11-15 سنة	
12.1	17	من 16-20 سنة	
20.6	29	أكثر من 20 سنة	
%100	141	المجموع	

التحليل العائلي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير عروفة وبالتالي فإن التحليل العائلي بهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العائلي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات

التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009 : 43) ، حيث تستند غريلة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair *et al* , 2010) كشروط لقبول نتائجها وهي :

1/ وجود عدد كافي من الإرتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.

2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.

3/ ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.

4/ أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.

5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.

6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل: تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعباراتعبارة) .

الجدول (2-4) التحليل العاملي الاستكشافي (حجم العينة:250)

Component			
1	2	3	
.894			1-يستقطب البنك الافراد ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الاعمال المختلفة
.805			2-ان اختيار لجنة الانتقاء تكون دقيقة
.702			3-يتم تحديد شروط توظيف واضحة تمكن من جلب المرشحين الاكثر ملائمة للمناصب الشاغرة .
		.511	1-الاعتماد على تقارير نظام تقييم اداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين .
		.875	4-يتم استخدام طرق متنوعة لتقييم أداء العاملين .
	.875		1-يفوض المسؤولين بعض مسؤولياتهم الى الموظفين
	.768		2-السماح للموظفين باتخاذ القرارات المتعلقة بحل مشاكل العمل .
	.618		3-تتبنى الادارة خطة واضحة للتمكين الاداري .

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع: تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (2-4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعباراتعبارة) .

الجدول (3-4) التحليل العاملي الاستكشافي (حجم العينة: 250)

Pattern Matrix^a

Component					
1	2	3	4	5	
				.910	1-اتشاور مع الزملاء الاخرين في حال اتخاذي لقرار قد يؤثر عليهم .
				.793	2- افكر في مشاكل العمل التي تواجه العملاء .
			.932		1- احترم حقوق وخصوصيات الزملاء الاخرين
			.833		2-اسعى الى تغيير الظروف الحالية للتوصل الى افضل ظروف للعمل
.832					2-اواظب على الضور للعمل واحرص على عدم الغياب
.889					3- التزم دائما بمواعيد العمل المحددة
.757					4-احرص على قضاء معظم ساعات العمل في اداء واجبات العمل
.763					5-احرص على تنفيذ الاعمال المطلوبة مني في حينها
		.935			4-احافظ علي سمعة ادارة البنك في المجتمع
		.827			5-اشعر بالحزن في حال عدم مشاركتي في كل الانشطة والفعاليات التي تقيمها الادارة .
	.892				1-اتجنب تصيد اخطاء وعيوب البنك
	.734				2-اهتم بالجوانب الايجابية البسيطة التي اشغلها اكثر من اهتمامي بالجوانب السلبية
	.795				3-اتجنب استهلاك زمن طويل في الشكوى من مشكلات العمل الهامشية البسيطة
	.748				4-انقاضي عن اي اساءة شخصية من قبل الزملاء في العمل .

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط: تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات.... عبارة).

الجدول (4-4) التحليل العاملي الاستكشافي (حجم العينة: 250)

Component	
1	
.711	1- أشعر بانني صاحب العمل ومسؤول عنه
.714	2- اشعر بوجود درجة عالية من الملكية الشخصية للعمل الذي أؤديه
.765	3- أشعر بأن هذه هي وظيفتي
.806	4- هذه هي وظيفتنا (انا وزملائي الذين يشاركونني نفس العمل)
.751	5-معظم العاملين في المؤسسة لديهم شعور بانهم اصحاب العمل ومالكه
.537	6-من الصعب بالنسبة لي التفكير في هذه الوظيفة على انها وظيفتي

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل: تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات.... عبارة).

الجدول (4-5) التحليل العاملي الاستكشافي (حجم العينة: 250)

Component		
1	2	
	.736	1- مهامي تتوافق مع قدراتي .
	.863	2- تمنح المكافآت بعدالة .
	.931	3- تتم الترقية وفقاً لمعايير عادلة .
	.915	4- يتم تطبيق التعليمات علي الجميع بعدالة .
	.655	5- مشرفي المباشر يقيم أدائي بعدالة .
.511		1- يراعي مشرفك المباشر العدالة في تعامله مع زملائك .
.597		2- مشرفك المباشر يتيح لك فرص التواصل بنفس التعامل مع زملائك .
.529		3- مشرفك المباشر يتكفل بانشغلك مثل زملائك .
.702		4- مشرفك المباشر يشرح للموظفين كل المواضيع المتعلقة بعملهم مثل ما يشرح لك .
.840		5- يتعامل مشرفك المباشر بكل ود معك مثل زملائك .
.772		6- مشرفك المباشر يعاملك باحترام أثناء ارتكابك لاي خطأ في مهن شأن زملائك .
.849		7- مشرفك المباشر يناقش بصراحة التعليمات الصادرة معك وزملائك .
.713		8- يتعامل مشرفك المباشر بعدالة في حل الصراعات التي تنشأ بينك وبين زملائك .

تحليل الاعتمادية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كا تقيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلي (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally, 1967) إلى

أن المصدافية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدافية لاكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرونباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب. (Bowling, 2009)، والجدول رقم (4-9) يوضح نتائج اختبار الفا كرونباخ بعد (Cronbach's alpha) اجراء التحليل العاملي الاستكشافي .

الجدول (4-6) معامل الإعتماذية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة :

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
مستقل	الاستقطاب والاختيار	3	.590
	تقييم العاملين	2	.442
	تمكين العاملين	3	.658
التابع	القياسة	2	.615
	التسامح	2	.735
	الضمير الحي	4	.843
	السلوك الحضاري	2	.720
	الروح الرياضية	4	.815
	الوسيط	6	.789
	المعدل	عدالة الاجراءات	5
عدالة المعاملات		8	.867

* تم استبعاد تقييم أداء العاملين وذلك لأنها تحقق قيمة 442. والتي تعتبر اقل من 0.50

التحليل العاملي التوكيدي

Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام analysis of moment structure (AMOS 23)برنامج

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

1- النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية The relative chi-square DF

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة.

2- مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات

العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

3- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإداساو تقيمه 0.05 فقل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و 0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق درجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زاد تقيمه عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irini Moustaki 2002)

4- مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

5- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

6- مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

7- مؤشر توكرويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل

للمنموذج مع بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others1995)

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل: تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي

(AMOSv24) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل يستخدم هذا النوع لأجل

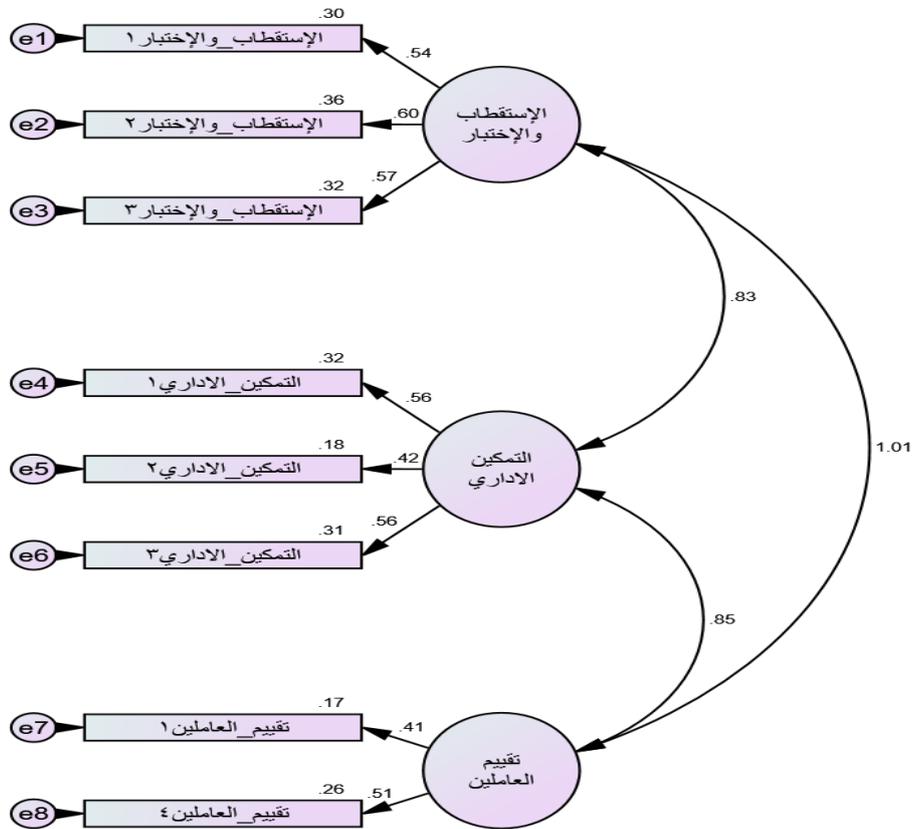
أختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم

التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات

الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم () يوضح التحليل

العاملي التوكيدي

شكل رقم (4.1)



مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التعاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها و التي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة .

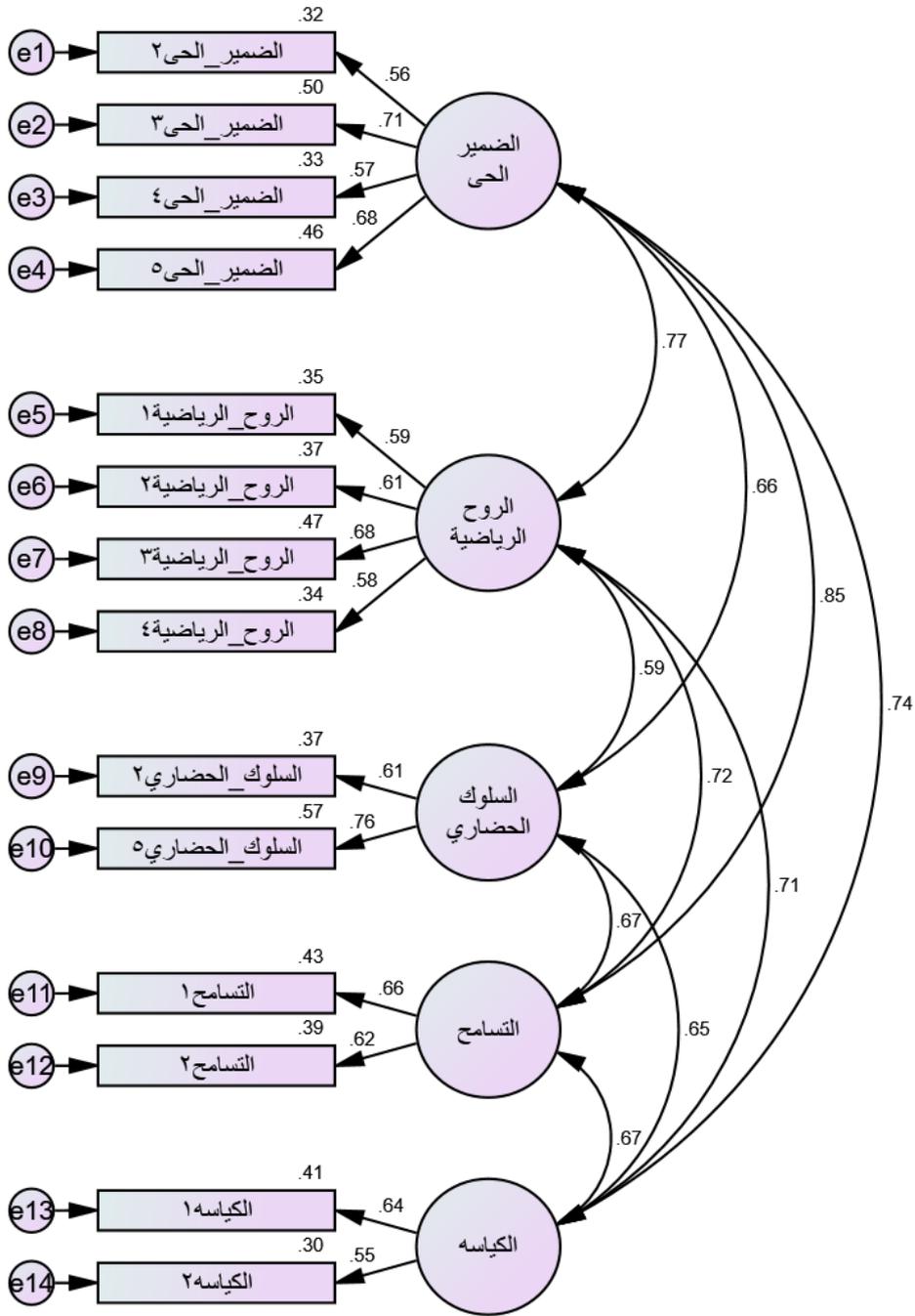
الجدول () مؤشرات جودة المطابقة

Measure Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN 35.859	--	--
DF 17	--	--
CMIN/DF 2.109	Between 1 and 3	Excellent
CFI 0.927	>0.95	Acceptable
SRMR 0.053	<0.08	Excellent
RMSEA 0.068	<0.06	Acceptable
PClose 0.152	>0.05	Excellent

Congratulations, your model fit is acceptable.

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع: تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOSv24) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم () يوضح التحليل العاملي التوكيدي

شكل رقم (4.2)



مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التعاير للمتغيرات الداخلة في التحليل و المصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة .

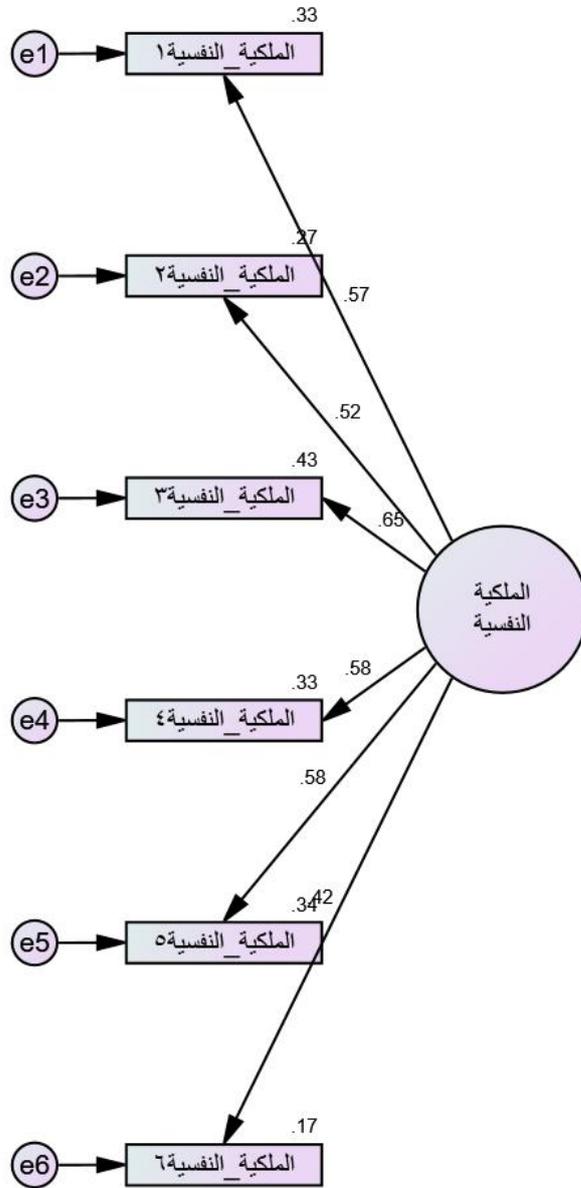
الجدول () مؤشرات جودة المطابقة

Measure Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN 138.912	--	--
DF 67	--	--
CMIN/DF 2.073	Between 1 and 3	Excellent
CFI 0.917	>0.95	Acceptable
SRMR 0.052	<0.08	Excellent
RMSEA 0.067	<0.06	Acceptable
PClose 0.038	>0.05	Acceptable

Congratulations, your model fit is acceptable.

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط: تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOSv24) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقليستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم () يوضح التحليل العاملي التوكيدي

شكل رقم (4.3)



مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التعاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة .

الجدول () مؤشرات جودة المطابقة

Measure Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN 11.127	--	--
DF 9	--	--
CMIN/DF 1.236	Between 1 and 3	Excellent
CFI 0.990	>0.95	Excellent
SRMR 0.040	<0.08	Excellent
RMSEA 0.032	<0.06	Excellent
PClose 0.659	>0.05	Excellent

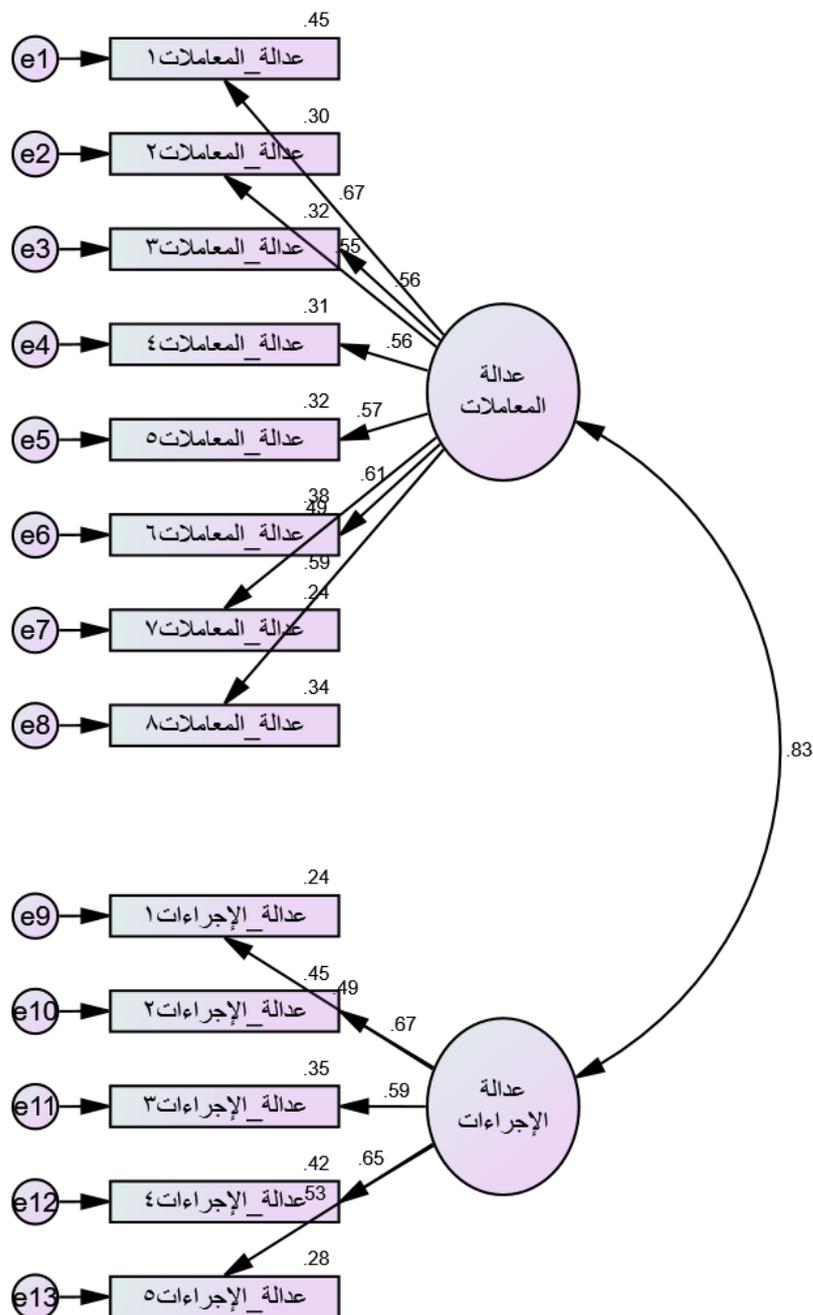
Congratulations, your model fit is excellent!

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOSv24) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل باستخدام هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات

الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم () يوضح التحليل

العالمي التوكيدي

شكل رقم (4.4)



مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التعاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة .

الجدول () مؤشرات جودة المطابقة

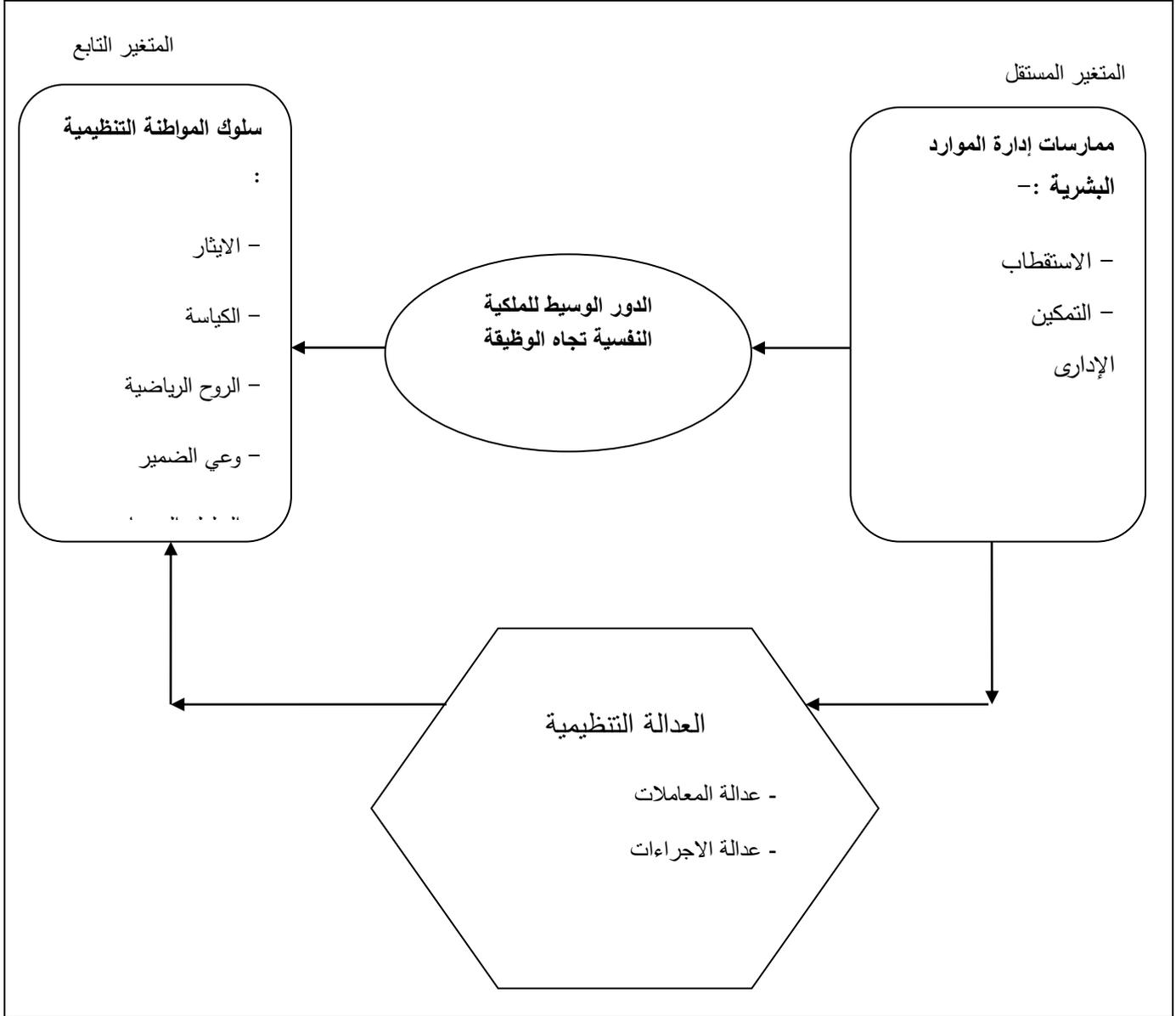
Measure Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN 133.573	--	--
DF 64	--	--
CMIN/DF 2.087	Between 1 and 3	Excellent
CFI 0.909	>0.95	Acceptable
SRMR 0.058	<0.08	Excellent
RMSEA 0.068	<0.06	Acceptable
PClose 0.037	>0.05	Acceptable

Congratulations, your model fit is acceptable.

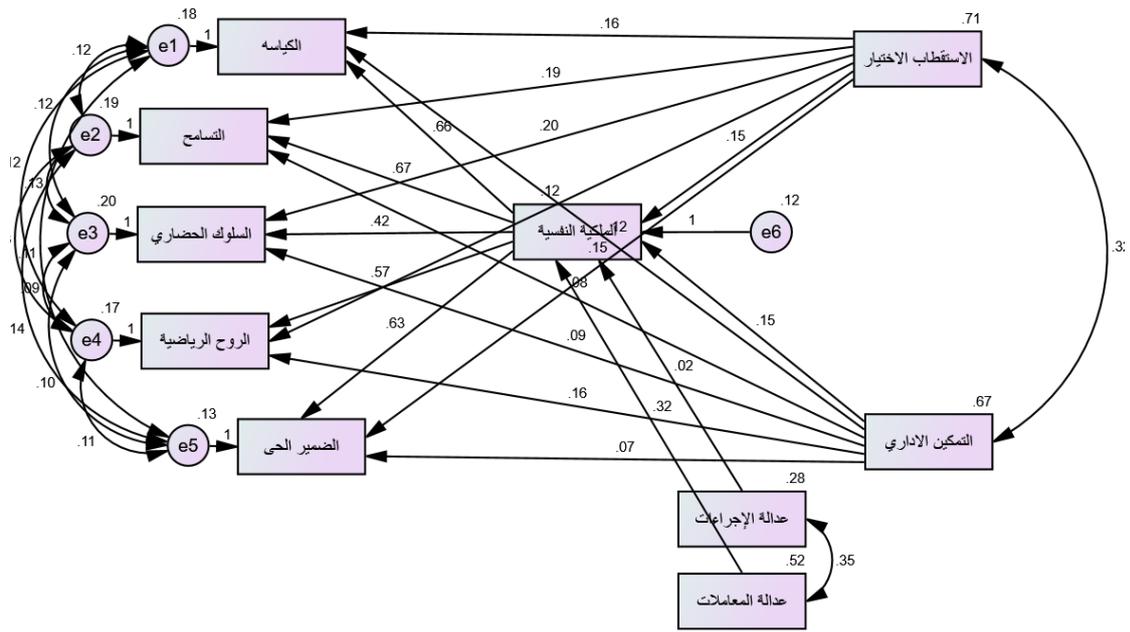
نموذج الدراسة المعدل

بعد اجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للمتغيرات الدراسة يتم الاعتماد على النتائج التي يسفر عنها التحليل اذا ما كان نموذج الدراسة يستند على نظرية قوية عادة ما يطابق الواقع اما في حالة عدم الاعتماد على نظرية فانه عادة ما يتم تعديل النموذج حتي يطابق الواقع وكذلك الاعتماد على مقياس الفاكرو نباخ للاتساق الداخلي للبيانات اذا قلت نتيجة التحليل حسوية عن القيمة المعتمد فانه يتم استبعاد البعد تماماً والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة المعدل .

شكل رقم (4.5)



شكل رقم (4.6)



المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول (4-7) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان

الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد

العينة عن جميع عبارات المتغيرات .

الجدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

Descriptive Statistics

Important	Mean	Std. Deviation	
77%	3.8683	.84496	الاستقطاب_الاختبار
72%	3.6877	.82052	التمكين_الاداري
70%	3.5383	.66940	الكياسه
72%	3.6163	.68279	التسامح
56%	2.8750	.60363	السلوك_الحضاري
65%	3.2809	.62917	الروح_الرياضية
63%	3.1603	.58864	الضمير_الحى
54%	2.7649	.54492	الملكية_النفسية
54%	2.7192	.53241	عدالة_الإجراءات
76%	3.8477	.72338	عدالة_المعاملات

تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

Correlations: (Group number 1 – Default model)

	Estimate
الاستقطاب_الاختيار <--> التمكين_الاداري	.466
عدالة_الإجراءات <--> عدالة_المعاملات	.923
الاستقطاب_الاختيار <--> الكياسه	.597
الاستقطاب_الاختيار <--> التسامح	.603
الاستقطاب_الاختيار <--> السلوك_الحضاري	.568
الاستقطاب_الاختيار <--> الروح_الرياضية	.558
الاستقطاب_الاختيار <--> الضمير_الحى	.615
الاستقطاب_الاختيار <--> الملكية_النفسية	.609
الاستقطاب_الاختيار <--> عدالة_الإجراءات	.583
الاستقطاب_الاختيار <--> عدالة_المعاملات	.605
الاستقطاب_الاختيار <--> الكياسه	.563
الاستقطاب_الاختيار <--> التسامح	.524
الاستقطاب_الاختيار <--> السلوك_الحضاري	.479
الاستقطاب_الاختيار <--> الروح_الرياضية	.577
الاستقطاب_الاختيار <--> الضمير_الحى	.541
الاستقطاب_الاختيار <--> الملكية_النفسية	.597
الاستقطاب_الاختيار <--> عدالة_الإجراءات	.558
الاستقطاب_الاختيار <--> عدالة_المعاملات	.575
الكياسه <--> التسامح	.861
الكياسه <--> السلوك_الحضاري	.827
الكياسه <--> الروح_الرياضية	.873
الكياسه <--> الضمير_الحى	.895

	Estimate
الملكیة_النفسیة <--> الكیاسه	.747
الکیاسه <--> عدالة_الإجراءات	.686
الکیاسه <--> عدالة_المعاملات	.728
السلوك_الحضاري <--> التسامح	.828
الروح_الریاضیة <--> التسامح	.868
الضمیر_الحی <--> التسامح	.956
الملكیة_النفسیة <--> التسامح	.735
التسامح <--> عدالة_الإجراءات	.660
التسامح <--> عدالة_المعاملات	.743
الروح_الریاضیة <--> السلوك_الحضاري	.744
الضمیر_الحی <--> السلوك_الحضاري	.805
الملكیة_النفسیة <--> السلوك_الحضاري	.622
السلوك_الحضاري <--> عدالة_الإجراءات	.647
السلوك_الحضاري <--> عدالة_المعاملات	.676
الضمیر_الحی <--> الروح_الریاضیة	.887
الملكیة_النفسیة <--> الروح_الریاضیة	.714
الروح_الریاضیة <--> عدالة_الإجراءات	.607
الروح_الریاضیة <--> عدالة_المعاملات	.663
الملكیة_النفسیة <--> الضمیر_الحی	.770
الضمیر_الحی <--> عدالة_الإجراءات	.673
الضمیر_الحی <--> عدالة_المعاملات	.740
الملكیة_النفسیة <--> عدالة_الإجراءات	.683
الملكیة_النفسیة <--> عدالة_المعاملات	.723

اختبار الفرضيات

Structural Equation Modeling [SEM] نمذجة المعادلة البنائية

أعتمدالباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة و غير المباشرة بين مجموعة منا لمتغيرات الكامنة والمشاهدة ، و بمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات . و بالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث،وفي مايلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية ، والتي تعني بدراسة و تحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة ، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين اسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد ، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد ، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات ،The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon ,2002)

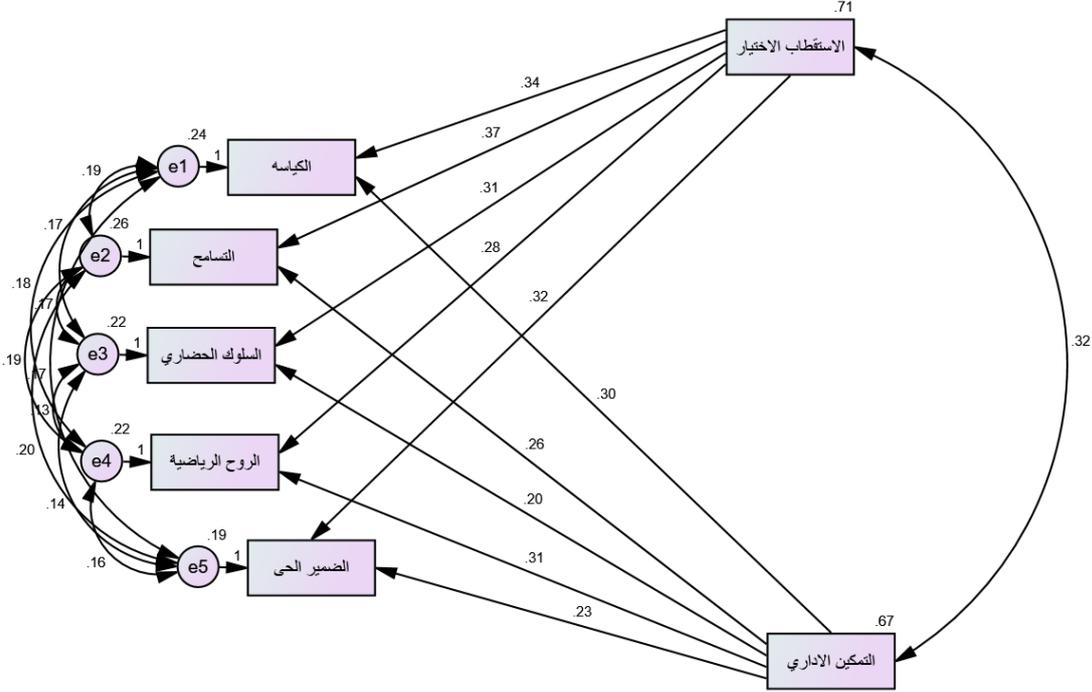
كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي :

- 1- أنه نموذج لاختبار علاقات معينة ، بين مجموعة متغيرات ، وليس للكشف عن العلاقات السببية ، بين هذه المتغيرات.
- 2- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
- 3- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
- 4- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة .
- 5- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة ، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .
- 6- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة ، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في
- 7- شكل نموذج مترابط ، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة ، مما يتطلب من الباحث ، تفسير السببية ، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
- 8- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية وسلوك المواطنة التنظيمية

الشكل (4.7) العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية وسلوك المواطنة التنظيمية



المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار .

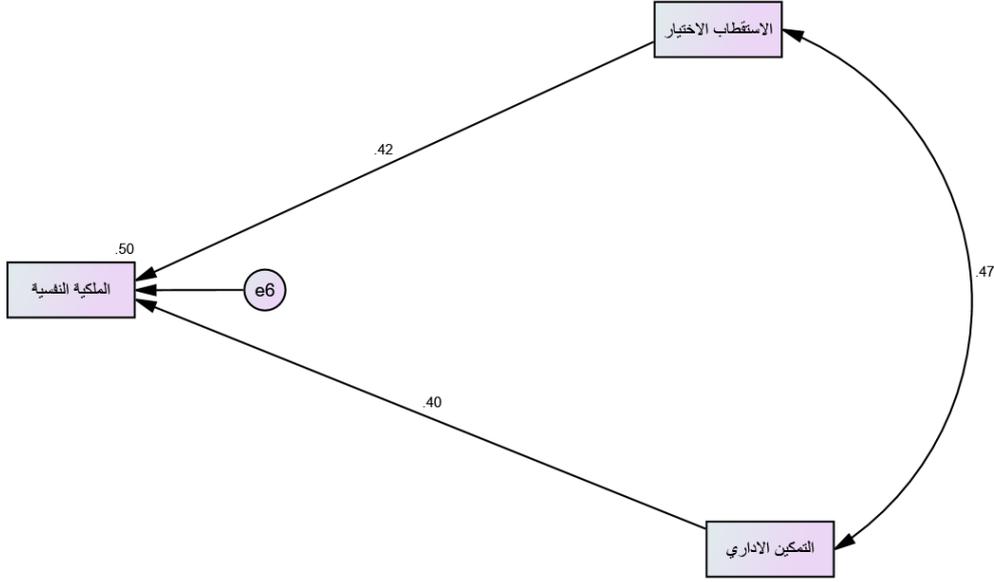
Regression Weights: (Group number 1 – Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الاستقطاب_الاختيار <--- الكياسه	.338	.043	7.915	***	par_2
التمكين_الاداري <--- الضمير_الحي	.233	.039	6.038	***	par_3
الاستقطاب_الاختيار <--- التسامح	.371	.044	8.348	***	par_4
الاستقطاب_الاختيار <--- السلوك_الحضاري	.314	.041	7.619	***	par_5
الاستقطاب_الاختيار <--- الروح_الرياضية	.275	.041	6.729	***	par_6
الاستقطاب_الاختيار <--- الضمير_الحي	.323	.038	8.593	***	par_7
التمكين_الاداري <--- الكياسه	.297	.044	6.744	***	par_8
التمكين_الاداري <--- التسامح	.258	.046	5.635	***	par_9
التمكين_الاداري <--- السلوك_الحضاري	.201	.042	4.735	***	par_10
التمكين_الاداري <--- الروح_الرياضية	.311	.042	7.374	***	par_11

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية والملكية النفسية

الشكل (4.8) العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية والملكية النفسية



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

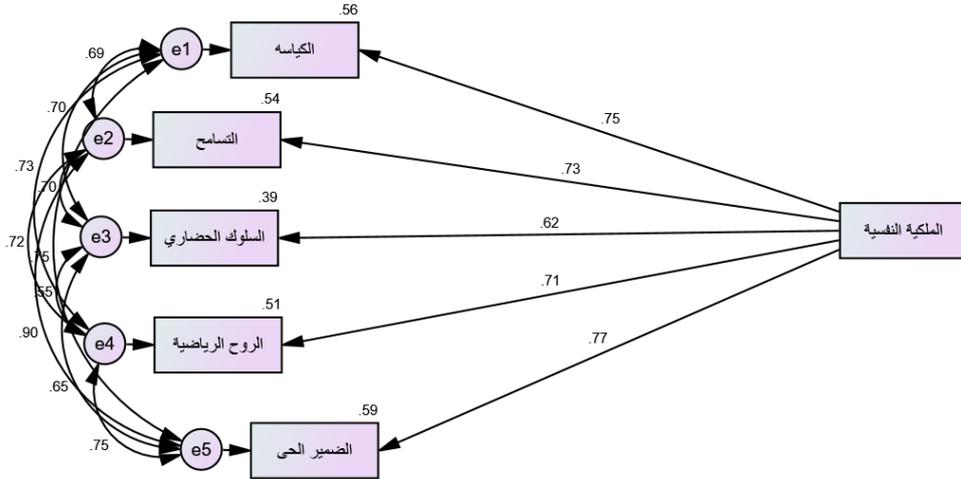
Regression Weights: (Group number 1 – Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الاستقطاب_الاختيار <--- الملكية_النفسية	.273	.034	8.118	***	par_2
التمكين_الاداري <--- الملكية_النفسية	.266	.035	7.676	***	par_3

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ايجابية بين الملكية النفسية وسلوك المواطنة التنظيمية

الشكل (4.9) العلاقة بين الملكية النفسية وسلوك المواطنة التنظيمية



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار .

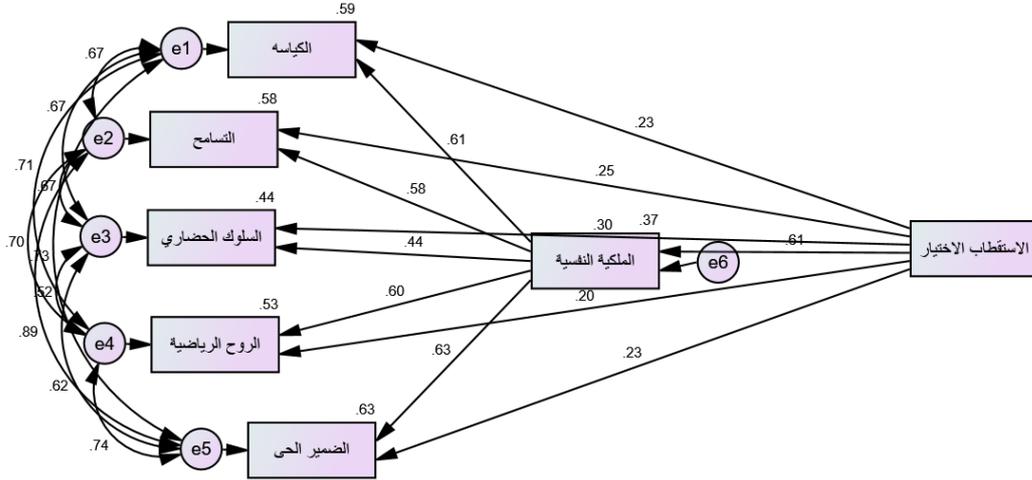
Regression Weights: (Group number 1 – Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الملكية_النفسية <--- الكياسه	.917	.053	17.282	***	par_1
الملكية_النفسية <--- التسامح	.921	.055	16.681	***	par_2
الملكية_النفسية <--- السلوك_الحضاري	.689	.056	12.233	***	par_3
الملكية_النفسية <--- الروح_الرياضية	.825	.052	15.720	***	par_4
الملكية_النفسية <--- الضمير_الحى	.832	.045	18.604	***	par_5

الفرضية الرئيسية :

الملكية النفسية تتوسط العلاقة الايجابية بين الاستقطاب والاختيار وسلوك المواطنة التنظيمية

الشكل (4.10) العلاقة بين الملكية النفسية والاستقطاب والاختيار وسلوك المواطنة التنظيمية



ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارسين على اسلوب (Parameter A*B) لمعرفة الاثر

غير المباشر الذي قام (2016JGaskin); بتطويره والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير

المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشر حيث يتم الاعتماد على مستوى

الدلالة (0.05)والجدول التالي قيم تحليل المسار.

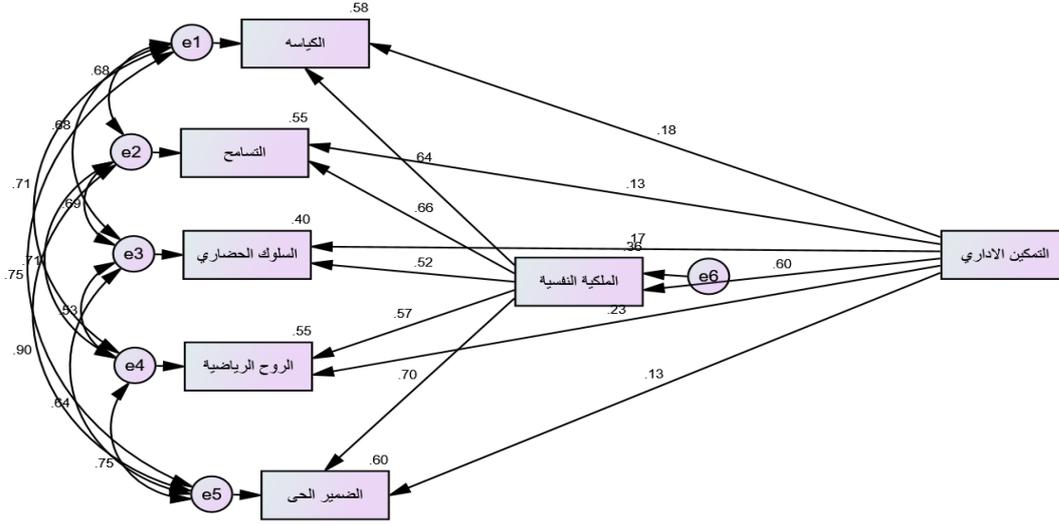
User-defined estimands: (Group number 1 – Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.294	.228	.371	.001
A x B	.288	.221	.368	.001
A x B	.191	.137	.258	.001
A x B	.270	.207	.348	.001
A x B	.267	.204	.337	.001

الفرضية الرئيسية :

الملكية النفسية تتوسط العلاقة الايجابية بين التمكين الاداري وسلوك المواطنة التنظيمية

الشكل (4.11) العلاقة بين الملكية النفسية والتمكين الاداري وسلوك المواطنة التنظيمية



ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارسين على اسلوب (Parameter A*B) لمعرفة الاثر غير المباشر الذي قام (JGaskin 2016); بتطويره والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشر حيث يتم الاعتماد على مستوي الدلالة (0.05) والجدول التالي قيم تحليل المسار.

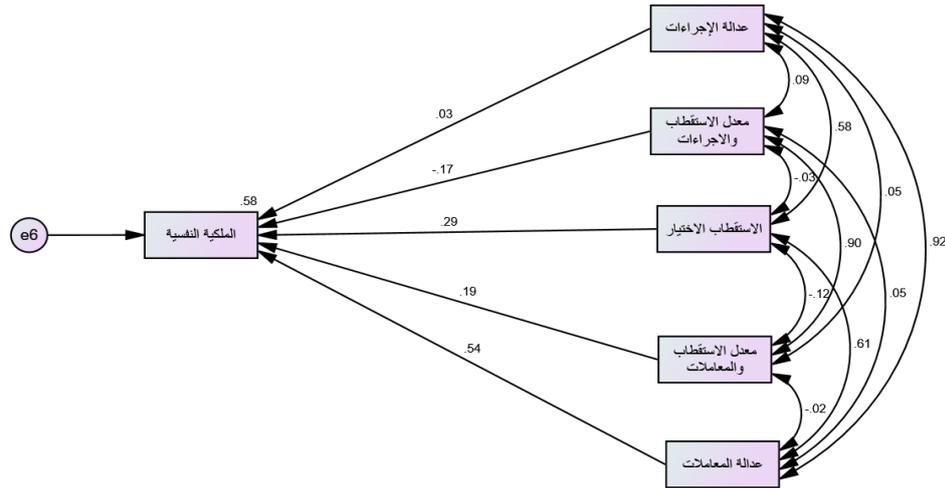
User-defined estimands: (Group number 1 – Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.311	.243	.390	.001
A x B	.326	.253	.409	.001
A x B	.230	.166	.306	.001
A x B	.263	.186	.343	.001
A x B	.298	.227	.369	.001

الفرضية الرئيسية :

عدالة الاجراءات تعدل العلاقة الايجابية ما بين الاستقطاب والملكية النفسية.

الشكل (4.12) العلاقة بين عدالة الاجراءات والاستقطاب والملكية النفسية



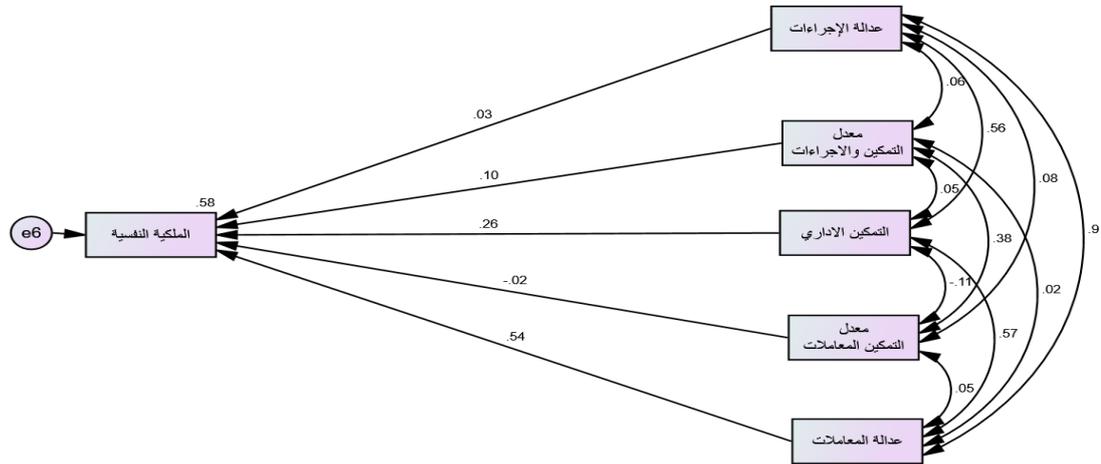
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة او التابعة او المعدلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على اسلوب (plots two-way) لمعرفة الاثر الغير مباشر او الاثر المعدل و الجدول التالي قيم تحليل المسار .

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الاستقطاب_الاختيار <--- الملكية_النفسية	.185	.035	5.267	***	par_1
عدالة_الإجراءات <--- الملكية_النفسية	.028	.115	.246	.805	par_3
عدالة_المعاملات <--- الملكية_النفسية	.404	.086	4.708	***	par_4
معدل_الاستقطاب_والاختيار <--- الملكية_النفسية	-.105	.060	-1.763	.078	par_14
معدل_المعاملات <--- الملكية_النفسية	.116	.061	1.911	.056	par_15

الفرضية الرئيسية :

العدالة التنظيمية تعدل العلاقة الايجابية ما بين التمكين الاداري والملكية النفسية.

الشكل (4.13) العلاقة بين العدالة التنظيمية و التمكين الاداري والملكية النفسية.



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراً أو أكثر من المتغيرات المستقلة او التابعة او المعدلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على اسلوب (plots two-way) لمعرفة الاثر الغير مباشر او الاثر المعدل و الجدول التالي قيم تحليل المسار .

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التمكين_الاداري <--- الملكية_النفسية	.172	.035	4.932	***	par_1
عدالة_الإجراءات <--- الملكية_النفسية	.035	.113	.307	.759	par_3
عدالة_المعاملات <--- الملكية_النفسية	.408	.084	4.864	***	par_4
التمكين_الاجراءات <--- الملكية_النفسية	.060	.026	2.285	.022	par_14
التمكين_المعاملات <--- الملكية_النفسية	-.012	.026	-.457	.647	par_15

الفصل الخامس

عرض ومناقشة النتائج

المقدمة :-

يحتوي الفصل الخامس على مناقشة نتائج الدراسة بعد التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي للاعتمادية والمتوسطات ، الانحراف المعياري ، الارتباط بالإضافة إلى معرفة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار حيث تم توزيع العينة على مجتمعالدراسة وبالبلغ عددها (14) مصرف على هذا الاساس تم اختيار مفردات العينة من مجتمع الدراسة عن طريق العينة غير الاحتمالية (الميسرة) وعلية تم التوصل الي النتائج الاتية :-

عرض النتائج

- 1/ توجد علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المتمثلة في (الإستقطاب ،التمكين الإداري) وسلوك المواطة التنظيمية المتمثلة في (الكياسة ، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ،الإيثار ووعي الضمير)
- 2/ توجد علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المتمثلة في (الاستقطاب ، التمكين الإداري) والملكية النفسية تجاه الوظيفة
- 3/ تؤثر الملكية النفسية تجاه الوظيفة على كل ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة في (الكياسة ،الإيثار ،الروح الرياضية ، السلوك الحضاري ووعي الضمير)
- 4/ يوجد توسط تام بين الملكية النفسية تجاه الوظيفة وممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المتمثلة في (الإستقطاب ، التمكين الإداري) وابعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الكياسة ،الإيثار ،الروح الرياضية ،السلوك الحضاري ووعي الضمير)
- 5/ عدالة الإجراءات لا تعدل العلاقة بين العدالة التنظيمية والملكية النفسية تجاه الوظيفة اي انها تضعف العلاقة بينهما

6/ عدالة المعاملات لا تعدل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المتمثلة في (التمكين الإداري) والملكية النفسية تجاه الوظيفة اي انها تضعف العلاقة بينهم .

* اضافة إلى هذه النتائج توصلت الدراسة إلى أن الإستقطاب والاختيار يمثل اهم ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية وحاز على 77% ،ومن بين ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية حاز التسامح على 72% اي هناك تسامح بين الموظفين ، ومن بين ابعاد العدالة التنظيمية حازت عدالة المعاملات على 76% .

مناقشة النتائج

العلاقة ما بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية وسلوك المواطنة التنظيمية
من واقع النتائج التي تم الحصول عليها تم اثبات ان ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تؤثر بصورة إيجابية على كل ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية هذه النتائج قد تتفق مع دراسة (الخليفة ، 2015) على وجود علاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية (خصص تقييم أداء العاملين) وسلوك المواطنة التنظيمية (الايثار ، الكياسة ، السلوك الحضاري ، وعي الضمير ، الروح الرياضية) وقد اختلف مع الدراسة في استخدامه لأسلوب التحليل.

العلاقة ما بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية والملكية النفسية تجاه الوظيفة
- توجد علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية (الاستقطاب ، التمكين الإداري) والملكية النفسية تجاه الوظيفة ، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة نضال خليل زعرب (2016) التي جاءت بعنوان "الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية " ان هناك علاقة بين ممارسات التسويق الداخلي (التي كان من ضمنها التمكين الإداري للعاملين) والملكية النفسية تجاه الوظيفة ، واختلفت دراسة زعرب في أنها ركزت على المؤسسات الأكاديمية.

العلاقة بين الملكية النفسية تجاه الوظيفة وسلوك المواطنة التنظيمية

- توصلت الدراسة الى أن الملكية النفسية تجاه الوظيفة تتوسط العلاقة ما بين بين كل ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الايثار ، الكياسة ، السلوك الحضاري ، الروح الرياضية ، ووعي الضمير) ، واتفقت مع هذا دراسة (زعرب 2016) وكان وجه الاختلاف كما ذكرنا سابقاً ان مجتمع الدراسة تكون من المؤسسات الأكاديمية .

محددات الدراسة :-

/ إهمال الدارسين لأبعاد مهمه في العدالة التنظيمية وهي عدالة التوزيعات و العدالة الاخلاقية ولم يتم تضمينها في البحث .

2/ تم جمع بيانات الدراسة عن طريق الإستبانة ومن عيوبها يتم فيها استخدام الأسئلة المغلقة ولم يتم استخدام الأسئلة المفتوحة حتى نتمكن من الحصول على اجابات جديدة وتم حصر المبحوث على اسئلة محده .

3/ تم إجراء البحث في فترة زمنية قصيرة (وهي اسبوعيين فقط).

4/ عدم تعاون بعض المصارف مع الدارسين (ام درمان الوطني ، الخرطوم) .

5/ندرة الدراسات في الملكية النفسية تجاه الوظيفة في الوطن العربي خاصة وان المفهوم جديد ومستحدث.

مقترحات البحوث المستقبلية:

1/ إجراء نفس الدراسة في نفس البيئة مع إضافة ابعاد العدالة التنظيمية وهي (العدالة الاخلاقية ، عدالة التوزيعات)

2/ اختبار سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط الملكية النفسية تجاه الوظيفة كمتغير معدل واطافة متغيرات اخرى مثل الرضا الوظيفي او الالتزام الوظيفي او الولاء الوظيفي .

- 3/ إجراء نفس الدراسة في قطاعات سودانية اخرى كالشركات بدلا من المصارف.
- 4/ دراسة العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي.
- 5/ تقترح الدراسة أخذ الملكية النفسية تجاه الوظيفة كمتغير معدل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية و الرضا الوظيفي مع اضافة الفخر التنظيمي والانغماس الوظيفي.
- 6/ اضافة متغيرات تحكمية اخرى كالعمر والنوع والحالة الإجتماعية لانها لم تدرس كمتغيرات تحكمية .

مضامين (تأثيرات) الدراسة:

- 1/ تم إدخال مفهوم جديد الي مكتبة الجامعة لم يكن موجود من قبل وهو مفهوم الملكية النفسية وانه في الواقع توجد له دراستان فقط في الوطن العربي .
- 2/ إحتوت الدراسة على إختبار (3) نظريات في ان واحد وعلية تسعى الدراسة في المستقبل الي اختبار نظريات اخرى نسبة لتعقيد النموذج لانه يحتوي على اربعة متغيرات .
- 3/ ركزت على كافة ابعاد المواطنة التنظيمية .
- 4/ ركزت على الملكية النفسية تجاه الوظيفة لانها تؤثر تأثير قوي على كل الابعاد .
- 5/ ركزت على عدالة المعاملات لانها تعدل العلاقة بين الملكية النفسية وإهمال عدالة الإجراءات لانها لا تعدل العلاقة بين التمكين الإداري والملكية النفسية تجاه الوظيفة .

التوصيات:

التوصيات العامة:

- 1/ على الدارسين دراسة عدالة التوزيعات والعدالة الاخلاقية .

2/ على الدارسين استخدام الاسئلة المغلقة والمفتوحة حتى يتمكنوا من الحصول على اجابات جديدة.

3/ دراسة إجراءات البحث في فترة زمنية طويلة .

5/إجادة اللغة الانجليزية ليتمكن الدارسين من الحصول على المزيد من الدراسات المختلفة والتوسع فيها.

6/ على القيادات فى المصارف السودانية التعاون مع الباحثين نظرا لاهمية الدراسات والبحث العلمي.

التوصيات الخاصة:

على المديرين والمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية استقطاب وإختيار موارد بشرية بمعايير ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية ، وذلك للتأكد من توفير موارد بشرية مؤهلة بالممارسات التطوعية .

الملاحق والمراجع

المراجع :-

- احمد محمد ، ابو محمود الشيباب (2014)، مفاهيم ادارية معاصرة .
- الحريري ، محمد سرور (2016) إدارة الافراد الحديثة : مهارات شؤون الموظفين .
- الحريري ، محمد سرور (2016) ، علم النفس الاداري .
- الحريري ، رافدة (201)؟ ، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية .
- الضمور ، موفق محمد (2011) ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام.
- الفاضل ، محمد محمود (2011) ، تحديات في الادارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة .
- القاضي ، زياد مفيد (2012) ، علاقات الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما و أداء العاملين وأثرهما علي أداء المنظمات (دراسة تطبيقية علي الجامعات الخاصة في الاردن) جامعة الشرق الاوسط
- المغربي ، محمد الفاتح ، ادارة الموارد البشرية .
- المومني ، خالد (2009)، معالم في الفكر الإداري .
- الوبيشي ، فتحي (2013) ، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الاعمال الالفية الثالثة .
- الكرخي ، مجيد (2014) ، ادارة الموارد البشرية .
- بلوط ،حسن ابراهيم (2002)، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي .
- بوظو ، روشان مفيد (2014) ، اساسيات الادارة الفندقية الحديثة .
- جثير ، سعدون حمود/ الربيعاوي ، عباس (2015)، رأس المال الفكري .

-جمعه ، سليمانى (2016) ، اثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة

جامعة محمد خيضر بسكرة)

- جميل ، عبد الكريم أحمد (2016) ، تدريب وتنمية الموارد البشرية .

-درة ، عمر محمد (2006)، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة.

-رضوان ، محمود عبد الفتاح (2013)، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن.

- زعرب ، نضال حسن خليل (2016) ، الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة

بين ممارسات التسويق الداخلى وسلوك المواطنة التنظيمية فى المؤسسات الاكاديمية الفلسطينية .

-زوزال ، نادية (2015) ، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية فى تحقيق التميز المؤسسى)

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية ، جامعة محمد خيضر بسكرة)

-سلطان ، محمد سعيد (2001)، ادارة الموارد البشرية .

-عبد الرحمن ، د/ بن عنتر (2010) ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية (المفاهيم والأسس-

الأبعاد - الاستراتيجية)

-عبد الغفار ، السيد احمد (2013) ، الإدارة المدرسية الحديثة العاملة .

-عقيلي ، عمر وصفي (2005) ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي

-كردي ، احمد السيد (2011)

-مهني ، سارة (2016) ، (العدالة التنظيمية ودورها فى تحقيق الرضا الوظيفي)

ملحق : رقم (1)

قائمة المحكمين

#	الإسم	المؤسسة
1	ب/أحمد إبراهيم أبو سن	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	د/عبد السلام آدم حامد	جامعة المودان للعلوم والتكنولوجيا
3	د/ عادل عيسي	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
4	د/ الطاهر احمد مخمد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
5	أ/تيسير فضل	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
6	د/ عبد الحق	مركز معالم للتنمية البشرية

الجزء الاول : البيانات الشخصية

نرجو منكم التكرم بالاجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع اشارة () فى المكان المناسب
لاختيارك .

1-الجنس

انثى

ذكر

2- العمر

من 30 الى 40 سنة

أقل من 30 سنة

50 سنة فأكثر

من 40 الى 50 سنة

3- المؤهل العلمي

بكالوريوس

دبلوم

اقل من دبلوم

دكتوراه

ماجستير

4- الخبرة المهنية

15 سنة فأكثر

من 5الى 15 سنوات

اقل من 5 سنوات

5- المركز الوظيفي

رئيس قسم

نائب مدير

مدير

موظف

الجزء الاخر : محاور الاستبانة

1-ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية :

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المنشأة التي تعمل بها وذلك بوضع علامة () في المربع المناسب لاختيارك

الرقم	الفقرات	اوافق	اوافق	محايد	لا	لا
		بشدة			اوافق	بشدة
أ-الاستقطاب والاختيار						
1	يستقطب البنك الافراد ذوى المهارات الفنية والتقنية في مجالات الاعمال المختلفة .					
2	ان اختيار لجنة الانتقاء تكون دقيقة					
3	يتم تحديد شروط توظيف واضحة تمكن من جلب المرشحين الاكثر ملائمة للمناصب الشاغرة					
4	الاهتمام بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين من مصادر اخرى ، غير المقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين					
ب- التدريب						
1	يهتم البنك باشراكي في دورات تدريبية بغرض تطوير وتنمية مهاراتي ومعرفي					

					2	يؤمن البنك ان التدريب افضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية .
					3	يتم اختيار المتدربين بشكل غامض .
					4	تؤدى الدورات التدريبية الى رفع احساس العاملين بانتمائهم الى البنك .
					5	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال الملاحظة المباشرة .
ج- تقييم العاملين						
					1	الاعتماد على تقارير نظام تقييم اداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين .
					2	المعلومات التي يمتلكها البنك عن اداء العاملين غير كافية
					3	تؤدى نتائج تقييم الاداء الى استبدال الموارد البشرية الاقل كفاءة باخرى اكثر كفاءة .
					4	يتم استخدام طرق متنوعة لتقييم اداء العاملين .
					5	يعتبر التحفيز احد نتائج تقييم اداء العاملين .
					6	يتم تقديم الحوافز المادية او المعنوية بناء على نتائج تقييم الاداء .

د- التمكين الادارى					
					1 يفوض المسؤولين بعض مسؤولياتهم الى الموظفين .
					2 السماح للموظفين باتخاذ القرارات المتعلقة بحل مشاكل العمل.
					3 تتبنى الادارة خطة واضحة للتمكين الاداري .
					4 التمكين الاداري للموظفين يساهم فى اظهار مهاراتهم وقدراتهم والعمل على تطويرها .
					5 الموظفين يحبون فكرة تفويض السلطة .

2- سلوك المواطنة التنظيمية: هي سلوك الفرد الاختياري تجاه زملائه ومدرائه داخل المنشأة ولا يرتبط هذا السلوك بشكل رسمي بأي مكافآت أو حوافز.

الرقم	البعد وفقراته	وافق	وافق	محايد	لا	لا
		بشدة			وافق	وافق
أ-الايثار						
1	اقوم بمساعدة زملائى في العمل اذا كان لديهم حجم عمل كبير .					
2	اقوم باداء عمل زملائى في حال غيابهم عن العمل .					
3	اعمل على تسهيل مهمة زملائى الجدد حتى اذا لم					

					يطلب منى ذلك .	
					4 اعمل على تزويد زملائي بالمعلومات المناسبة التي تساعدهم على اداء عملهم .	
					5 يساعد الزملاء بعضهم بعضا حتى لو كان ذلك على حساب مصلحتهم الخاصة .	
ب- الكياسة						
					1 اتشاور مع الزملاء الاخرين في حال اتخاذي لقرار قد يؤثر عليهم .	
					2 افكر في مشاكل العمل التي تواجه الزملاء	
					3 لا اضيع وقتي في الشكوى من مشاكل العمل	
					4 لا اعمل على تضخيم المشاكل التي تواجهني في العمل	
					5 امد زملائي في العمل بالشعور بأننا جميعا شركاء في النجاح أو الفشل	
ج- التسامح						
					1 احترام حقوق وخصوصيات الزملاء الاخرين	
					2 اسعى الى تغيير الظروف الحالية للتوصل الى افضل ظروف للعمل .	
					3 ارسم صورة ايجابية ومحفزة للعمل مع زملائي	

					الآخرين	
					اتحمل بمحض ارادتي مخاطر النجاح والفشل في العمل الذي اقوم به	4
					اتقبل النقد اذا لم يحالفنى التوفيق في مهام عملي .	5
د- الضمير الحي						
					احب النظام واحرص على الالتزام به .	1
					اواظب على الحضور للعمل واحرص على عدم الغياب .	2
					التزم دائما بمواعيد العمل المحدده .	3
					احرص على قضاء معظم ساعات العمل في اداء واجبات العمل .	4
					احرص على تنفيذ الاعمال المطلوبه منى في حينها.	5
هـ - السلوك الحضاري						
					احرص على متابعة كل أنشطة الادارة باهتمام بالغ.	1
					اواظب على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التي تعقدها الادارة .	2
					اعمل على تقديم العديد من الاقتراحات لتطوير طرق العمل.	3
					احافظ على سمعة ادارة البنك فى المجتمع .	4

					5 اشعر بالحزن في حال عدم مشاركتي في كل الانشطة والفعاليات التي تقيمها الادارة .
و- الروح الرياضية					
					1 اتجنب تصيдаخطاء وعيوب البنك .
					2 اهتم بالجوانب الايجابية البسيطة التي اشغلها اكثر من اهتمامي بالجوانب السلبية .
					3 اتجنب استهلاك زمن طويل في الشكوى من مشكلات العمل الهامشية البسيطة .
					4 اتقاضى عن اى اساءة شخصية من قبل الزملاء في العمل.

3- الملكية النفسية تجاه الوظيفة : هي متغير ادراكي ووجداني يدل على مدى وعي الفرد

ومعتقداته وافكاره تجاه الشيء المملوك .

الرقم	البند	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق
1	اشعر بأنني صاحب العمل ومسؤول عنه					
2	اشعر بوجود درجة عالية من الملكية الشخصية للعمل الذي أؤديه					
3	اشعر بأن هذه هي وظيفتي					
4	هذه هي وظيفتنا (أنا وزملائي الذين يشاركونني نفس					

					(العمل)	
					معظم العاملين في المؤسسة لديهم شعور بأنهم أصحاب عمل ومالكيه .	5
					من الصعب بالنسبة لي التفكير في هذه الوظيفة على أنها وظيفتي .	6

4- العدالة التنظيمية: هي الطريقة التي يعامل بها المرؤوسين في العمل وهي ايضا معالجة

المنظمة العادلة للأفراد.

الرقم	الفقرات	وافق	وافق	محايد	لا	لا
		بشدة	وافق		وافق	بشدة
عدالة الاجراءات						
1	مهامي تتوافق مع قدراتي					
2	تمنح المكافئات بعدالة					
3	تتم الترقية وفقا لمعايير عادلة					
4	يتم تطبيق التعليمات على الجميع بعدالة					
5	مشرفي المباشر يقيم أدائي بعدالة					
6	مشرفي المباشر يتيح لي فرصة مناقشة العمل					
عدالة المعاملات						

					يراعى مشرفك المباشر العدالة في تعامله مع زملائك	1
					مشرفك المباشر يتيح لك فرص التواصل بنفس التعامل مع زملائك	2
					مشرفك المباشر يتكفل بانشغالاتك مثل زملائك	3
					مشرفك المباشر يشرح للموظفين بوضوح كل المواضيع المتعلقة بعملهم مثلما يشرح لك	4
					يتعامل مشرفك المباشر بكل ود واهتمام معك مثل زملائك	5
					مشرفك المباشر يعاملك باحترام اثناء ارتكابك لاي خطأ فى مهن شأن زملائك	6
					مشرفك المباشر يناقش بصراحة التعليمات الصادرة معك وزملائك	7
					يتعامل مشرفك المباشر بعدالة في حل الصراعات التى تنشأ بينك وبين زملائك .	8

الدراسات السابقة :-

اسم الباحث	عنوان البحث	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير الوسيط	منهجية الدراسة	النتائج	التوصيات
نضال حسن خليل زعرب ، 2016 ، جامعة الاسلامية في غزة (فلسطين)	الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الفلسطينية	ممارسات التسويق الداخلي ، ويشمل الابعاد الاتية :- - التدريب - التطوير - التحفيز - الرؤيا	سلوك المواطنة التنظيمية ويشمل الابعاد الاتية :- - الكياسة - وعي الضمير - الايثار - الروح الرياضية - السلوك الحضاري	الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة	المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات ، عددها 250 وزعت على عينة عشوائية طباقية	- أظهرت النتائج ان درجة ممارسات التسويق الداخلي متوسطة بنسبة 63.47% - وان درجة ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية حازت على 81.03%	- اوصت الدراسة بضرورة تقدير جهود الموظف ومكافأته واشعاره باهية دوره - اهمية دراسة الشعور بالملكية النفسية وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية

<p>- العمل على اجراء العديد من الدراسات ذات العلاقة بمواضيع الدراسة</p> <p>- على الشركات ان تقدم المحافظة على مستوى المسؤولية المجتمعية</p>	<p>-بينت ان المسؤولية الاجتماعية كانت تطبق بشكل متوسط لدي الشركات</p> <p>- اكدت الدراسة وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية وسلوك المواطنة التنظيمية</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة ، مكونة من 480</p>	<p>العدالة التنظيمية وتشمل :-</p> <p>-عدالة التوزيع</p> <p>- عدالة التعاملات</p> <p>- العدالة الاجرائية</p>	<p>سلوك المواطنة التنظيمية ويشمل ابعادها</p>	<p>المسؤولية الاجتماعية الداخلية وتشمل :-</p> <p>حقوق الانسان</p> <p>- التدريب والتعليم</p> <p>- الصحة والسلامة العامة</p> <p>- الموازنة بين العمل والحياة الخاصة</p> <p>- التنوع فى بيئة العمل</p>	<p>العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية كمتغير وسيط</p>	<p>سلامة عبدالله خلف الطعامسة ، 2015 ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا</p>
	<p>- مستوى التمكين النفسي لدى افراد الحماية المدنية مرتفع</p> <p>- التمكين النفسي يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى افراد الحماية المدنية</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>		<p>المواطنة التنظيمية</p>	<p>التمكين النفسي</p>	<p>التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى افراد الحماية المدنية</p>	<p>عاشور لعور 2014 ، جامعة سطيف</p>

<p>يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من المواضيع الحديثة والمهمة التي ينبغي القيام فيها بالعديد من الدراسات و التعمق فيهما</p>	<p>-وصلت الى ان الثقافة التنظيمية تاخذ مساحة كبيرة من الاهمية - الثقافة التتمظيمية لا تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية</p>	<p>الاستبيان على جمع البيانات وصملت العينة 100 موظف</p>		<p>سلوكيات المواطنة التنظيمية</p>	<p>الثقافة التنظيمية</p>	<p>أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية</p>	<p>سليمانى جمعة 2016 ، الجزائر جامعة محمد خيضر (بسكرة)</p>
---	---	---	--	-----------------------------------	--------------------------	--	--

<p>-العمل على تشجيع ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية واعتبارها معيار هام في تقدير الاداء الوظيفي. - تفويض مهام العمل للعاملين بما لا يتوافق مع قدراتهم .</p>	<p>- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع جدا بمتوسط 4.5 - مستوى ضغط العمل منخفض جدا بمعدل 16.4</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي ، استبانة وزعت على 320 موظف</p>		<p>ضغوط العمل</p>	<p>سلوك المواطنة التنظيمية</p>	<p>سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بمستويات ضغوط العمل من وجهة نظر العاملين بوزارة المالية بالمملكة العربية السعودية</p>	<p>احمد بن محمد عسيري 2016 ، المملكة العربية السعودية جامعة نايف العربية للعلوم الامنية</p>
---	--	---	--	-------------------	--------------------------------	---	---

<p>- دراسة اثر بعض العوامل الديموغرافية على سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة علاقة الاجور والحوافز بسلوك المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل</p>	<p>-وجود علاقه طرديه ذات دلالة احصائية بين ممارسات تقييم الاداء وسلوك المواطنة التنظيمية - توجد علاقة غير مباشرة بين ممارسة تقييم الاداء ونية ترك العمل</p>	<p>تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات</p>	<p>سلوك المواطنه التنظيميه</p>	<p>نيه ترك العمل</p>	<p>ممارسات اداره الموارد البشرية :- تقييم الاداء -التدريب -التحفيز</p>	<p>اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على نية ترك العمل سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط</p>	<p>محمد احمد الخليفة علي ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2013</p>
---	---	---	--------------------------------	----------------------	--	--	---

<p>- ضرورة اشراك العاملين في ممارسة الاستقطاب والتعيين مع مدير الموارد البشرية - ضرورة اعطاء العاملين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات</p>	<p>- يوجد اثر ذو دلالة احصائية للممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية علي اداء العاملين - لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لنظم التعويضات على اداء العاملين</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>		<p>اداء المنظمات</p>	<p>ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية</p>	<p>علاقة الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية واداء العاملين واثرها على اداء المنظمات</p>	<p>زياد مفيد القاضي ، جامعة الشرق الاوسط 2012 ، الاردن</p>
<p>يجب التركيز على ممارسات ادارة الموارد البشرية وتطبيقها - توفير مناخ يدعم مستويات تنافس عالية لدى فريق الادارة العليا</p>	<p>-توفير الحوافز والمكافآت حسب احتياجات عمال البنك يمثل دافع ضروري لتحسين ادائها</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام الاستبيان وبلغ حجم العينة 45</p>		<p>التميز المؤسسي</p>	<p>ممارسات ادارة الموارد البشرية</p>	<p>دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي</p>	<p>نادية زوزال 2015 (الجزائر) جامعة محمد خيضر (بسكرة)</p>

<p>- ضرورة الاستمرار في وضع المعايير التي تضمن الحصول على النوعية المطلوبة من الموظفين الذين يتمتعون بالقدرات الابداعية - ضرورة توفير قسم خاص يتولى رعاية الافراد المبدعين</p>	<p>- وجود اثر كبير لممارسة التدريب في اكتشاف وتطوير القدرات الابداعية للافراد العاملين فيه - ان مستوى امتلاك الافراد العاملين للقدرات الابداعية كان مرتفعا</p>	<p>تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وبلغ حجم الاستبانة 102</p>		<p>القدرات الابداعية للعاملين وتشمل :- الاصالة ، الطلاقة الفكرية ، الحساسية للمشكلات</p>	<p>ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية</p>	<p>اثر ممارسة ادارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الابداعية للعاملين</p>	<p>د/رقية حقاسم البدارين د/ محمد نور صالح الجبائية د/ زياد صالح العمري (الاردن)</p>
<p>اوصت بضرورة الربط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية بفاعلية اداء الموارد البشرية</p>	<p>- توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وانتاجية العاملين</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>		<p>الانتاجية بالقطاع الصناعي</p>	<p>ممارسات ادارة الموارد البشرية</p>	<p>اثر ممارسات نادرة الموارد البشرية على الانتاجية بالقطاع الصناعي</p>	<p>احمد مهدي عبد القادر ، احمد ابراهيم ابو سن ، جامعة البطانة كلية علوم الدارة والاقتصاد ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا</p>

<p>- وصت الدراسة ان تستمر المصارف الاسلامية بالعمل على تطوير الليات تعزيز المرونة الا ستراتيجية - الاستمرار في تعزيز مرونة التوسع سواء كان على مستوى العمليات او الاسواق</p>	<p>- مستوى استراتيجية الموارد البشرية في المصارف كان مرتفعا وان هناك تباين بسيط في اراء المستجيبين حول اهمية ابعاده - ان مستوى المرونة الاستراتيجية كان متوسطا .</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>		<p>المرونة الاستراتيجية</p>	<p>ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية</p>	<p>ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية</p>	<p>عبد العزيز هاني شمس زعتري ، جامعة الشرق الاوسط ، 2013</p>
--	--	---------------------------------------	--	-----------------------------	--	--	--

<p>- ضرورة الاهتمام بالموارد البشري - الحرص قيام ادارة الموارد البشرية وفق الاهداف التي تحقق مصلحة العامل</p>	<p>- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسات تسيير الموارد البشرية على المسؤولية المجتمعية</p>	<p>المنهج الوصفي</p>		<p>المسؤولية الاجتماعية</p>	<p>ممارسات تسيير الموارد البشرية</p>	<p>اثر ممارسات تسيير موارد البشرية عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية</p>	<p>معيفي محمد لمين ، 2015 ، جامعة محمد خيضر (بسكرة)</p>
---	---	----------------------	--	-----------------------------	--------------------------------------	--	---

<p>العمل على تنمية العلاقات بين العاملين داخل المستشفى</p>	<p>- ان مستوى العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الممرضين مرتفع - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادراك عدالة الاجراءات والالتزام التنظيمي</p>	<p>المنهج الوصفي</p>		<p>الالتزام التنظيمي</p>	<p>العدالة التنظيمية</p>	<p>ادراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى ممرضي مستشفى سليمان عميرات بمدينة نقرت</p>	<p>زوقي خولة 2015</p>
--	---	----------------------	--	--------------------------	--------------------------	---	-----------------------