



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

ماجستير العلوم في إدارة الأعمال



**الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد**

**البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية**

دراسة حالة: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة

**The Intermediary role of organizational commitment in the  
relationship between human resources practices and organizational  
citizenship behavior**

**Case study: Sudan currency printing press Ltd**

**(2018م)**

**بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال**

**إشراف:**

**د. عادل عيسى بدوي**

**أستاذ مساعد**

**إعداد الطالب:**

**إبراهيم صديق الشريف إبراهيم**

**1440هـ - 2019م**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الآية

قَالَ تَعَالَى:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَأَفْسَحُوا يَفْسَحَ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا  
يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ؕ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿المجادلة: (١١)﴾

قَالَ تَعَالَى:

﴿ أَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ العلق: (٣)﴾

تعلموا العلم فإن : تعلمه لله خشية ، وطلبه عبادة ، ودراسته تسبيح ، والبحث عنه جهاد ،  
وتعليمه من لا يعلمه صدقة ، وبذله الي أهله قربة

الصحابي الجليل : معاذ بن جبل



## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسول الله الأمين عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم.  
فبعد أن من الله عليّ بإتمام كتابة رسالتي هذه أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الصرح العلمي الشامخ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كذلك أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لأستاذي الدكتور عادل عيسى بدوي الأستاذ المساعد بكلية الدراسات التجارية بجامعة السودان الذي أشرف على هذه الرسالة وأعطاني الكثير من الوقت والجهد وجزاه الله عني خير الجزاء وأتقدم كذلك بالشكر الجزيل لأساتذتي بكلية الدراسات العليا بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وأشكر كذلك شركة مطابع السودان للعملة المحدودة على اتاحتهم لي هذه الفرصة ، كذلك اتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة لما منحوني إياه من وقت لقراءة رسالتي واثرائها بتوجيهاتهم القيمة .

الباحث

## المستخلص

هدفت الدراسة الي معرفة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية بتوسط الالتزام التنظيمي لدي العاملين بشركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، كما أنها جاءت لمعرفة مستوي ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدي العاملين في مجتمع الدراسة. تمثلت مشكلة الدراسة في مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية عبر تأثيرها على الالتزام التنظيمي، تمثلت الفرضية الرئيسية أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما قام الباحث بتطوير استبانة وزعت علي عينة تمثل مجتمع الدراسة مكونة من (260) استبانة وقد تم استرداد (248) استبانة كانت الصالحة للتحليل منها (230) استبانة تمثل (88.5%) وبعد اجراء التحليل الاحصائي اللازم كانت أهم النتائج التي تم التوصل اليها : ان تطبيق ممارسات الموارد البشرية في الشركة كان متوسط المستوي ، وأشارت نتائج الدراسة ان التدريب والتطوير، والصحة والسلامة المهنية كانت تطبق بشكل ضعيف المستوي ،كذلك فإن الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في الشركة كانت متوسطة المستوي ،كذلك اوضحت النتائج أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بشكل جزئي بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية ،نجد ان الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة يقبل التوسط بين الاختيار والتعيين وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوي معنوية (0.00) فنجد أن هذه العلاقة قد دعمت بالكامل .وكانت اهم التوصيات تعزيز اهتمام المسؤولين بالشركة بتخطيط وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين ، الحرص علي رفع مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين وخاصة الاستمراري ،غرس وتنمية سلوك المواطنة لدي العاملين في الشركة من خلال ورش عمل تعمل علي بناء روح الفريق الواحد ،تقديم مكافآت مادية ومعنوية للعاملين المتميزين اللذين يظهرون مستوي التزام عالي او يقومون بسلوك تطوعي ايجابي.

## Abstract

The study aimed to know the relationship between human resources practices and organizational citizenship behavior in the mediation of the organizational commitment of the employees of Sudan Printing Company for currency limited, as it came to know the level of human resources practices and behavior of organizational citizenship and organizational commitment to Working in the study community. The problem with the study was the extent to which HUMAN resources management practices influenced organizational citizenship behavior through regulatory compliance, the main premise being that organizational commitment mediated the relationship between HR management practices and organizational citizenship behaviour. The researcher also developed a questionnaire distributed to a sample representing the study population, consisting of (260) questionnaires, and 248 questionnaires were retrieved which were valid for analysis (230), 88.5% The results of the study showed that training and development, occupational health and safety were applied poorly, and organizational commitment and organizational citizenship behavior in the company was medium. a The results of the organizational commitment mediate the relationship between the human resources practices and the behavior of organizational citizenship. The organizational commitment in its three dimensions accepts the mediation between selection, appointment and the behavior of organizational citizenship at a significant level (0.00). The company plans and carries out training programs for employees. It is keen to raise the level of organizational commitment of employees, especially the continuity, instilling and developing the citizenship behavior of the employees in the company through workshops that work on building the spirit of the team, Priority for employees who demonstrate outstanding high level of commitment or doing voluntary positive behavior.

## فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع	م
أ	الآيات	1
ب	الاهداء	2
ج	الشكر والتقدير	3
د	المستخلص	4
هـ	Abstract	5
و	فهرس المحتويات	6
ز	فهرس الجداول	7
ط	فهرس الأشكال	8
	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
1	المبحث الأول: الخطة	1-1
7	المبحث الثاني: الدراسات السابقة	1-2
	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>	
21	المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية	2-1
44	المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي	2-2
50	المبحث الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية	2-3
	<b>الفصل الثالث: نبذة تعريفية عن شركة مطابع السودان للعملة المحدودة</b>	
63	المبحث الأول : نبذة تعريفية عن شركة مطابع السودان للعملة المحدودة	3-1
68	المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي	3-2
	<b>الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
92	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة	4-1
	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>	
130	المبحث الأول: مناقشة النتائج	5-1
145	المبحث الثاني : التوصيات	5-2
	الملاحق	



## فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	الجدول
40	الفرق بين إدارة الموارد البشرية الحديثة والتقليدية	.1
53	تعريف سلوك المواطنة التنظيمية	.2
96	بيانات الدراسة الميدانية	.3
98	البيانات الشخصية	.4
100	التحليل العاملي للمتغير المستقل ممارسات الموارد البشرية	.5
101	التحليل العاملي للمتغير التابع وسلوك المواطنة التنظيمية	.6
102	الاعتمادية بين متغيرات الدراسة	.7
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	.8
111	الارتباطات بين متغيرات الدراسة	.9
113	العلاقة بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية	.10
114	الانحدار لمكونات ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية	.11
115	نتائج اختبار الفرضية الأولى	.12
116	العلاقة بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي	.13
117	علاقة الانحدار بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي	.14
118	نتائج اختبار الفرضية الثانية	.15
120	العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية	.16
121	اختبار علاقة مكونات الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية	.17
121	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	.18
122	الانحدار المتعدد لممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية - 1	.19
123	الانحدار المتعدد لممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية - 2	.20
124	الانحدار المتعدد لممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية - 3	.21

الصفحة	الموضوع	الجدول
125	الانحدار المتعدد لممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية - 4	.22
26	الانحدار المتعدد لممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية - 5	.23
128	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	.24

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	الشكل
6		1. نموذج الدراسة
48		2. أبعاد الالتزام التنظيمي
56		3. أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
58		4. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية - النموذج الخماسي
60		5. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية - النموذج الثنائي
69		6. الهيكل التنظيمي لشركة مطابع السودان للعملة المحدودة
73		7. الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بالشركة

## تمهيد

مما لا شك فيه ان المورد الرئيسي الذي يصنع التميز المؤسسي للمنظمات هو المورد البشري. وان خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الموارد البشرية يتطلب الاهتمام الدقيق لافضل الممارسات التي تقوي هذه الاصول. وكذلك يتطلب خلق افضل الممارسات السلوكية بين العاملين وتمييزها.

ان الموارد البشرية في منظمات الاعمال تعد عاملا مهما عندما يتعلق الامر في محاولة البقاء في صدارة المنافسة كما ان الموارد البشرية يمكن ان تلعب دورا حاسما في السلوك التنظيمي.

وان ادارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية سيقود حتما الي الالتزام التنظيمي الذي يؤدي الي انتاج الجودة وافراد منتجين .وبالتالي تخفيض نسبة الخطأ والمشاكل التي تتعلق بالموارد البشرية مثل عدم الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل او دوران العمل، ويعد الالتزام التنظيمي من المغيرات الحديثة التي لاقت اهتمام كثير من الباحثين في علم الإدارة ، فهو سلوك نابع من ذات الفرد تلمسه في تصرفاته من حيث انتمائه للمنظمة وولائه لها وبذل الوقت والجهد لانجاحها.

كما ان الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية هي من العوامل المهمة في تفسير العلاقة بين الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.اذ ان الالتزام التنظيمي يرتبط بعلاقة تبادلية بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة.

كما ان التزام التنظيمي يولد لدى الأفراد احساساً عالياً بالانتماء والاندماج مع المنظمة مما ينعكس ايجاباً على بعض السلوكيات مثل سلوك المواطنة التنظيمية التي تعتبر هذه الأخيرة من السلوكيات الاختيارية التي لا تدخل ضمن هيكل المكافآت الرسمي الخاص بالمنظمة. فقد قرر كاتز (katz) في الستينات من القرن العشرين نوعين من السلوك المرغوب في العاملين أطلق على الأول مصطلح سلوك الدور الرسمي ، ويمثل في قيام العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقاً للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة ، وأطلق على النوع الثاني سلوك الدور الإضافي ، ويتمثل في قيام الموظفين بالسلوكيات التطوعية ذات الطبيعة التعاونية والتي بدونها قد تفشل المنظمة في تحقيق أهدافها . لذلك أصبح سلوك الدور الإضافي (التطوعي) الذي أطلق عليه الباحثون فيما بعد مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية مطلب لكثير من المنظمات بسبب آثاره الايجابية والتي منها : تحسين أداء المنظمات وزيادة فعاليتها وكفاءتها، وتقليل مستوى التسرب الوظيفي، ورفع الروح المعنوية للعاملين وما إلى ذلك وهذا ما أكده أورجان (organ). رائد هذا الإتجاه

بقوله إن الفعالية التنظيمية لا يمكن تحقيقها من خلال الأدوار الرسمية فقط ، بل لا بد من تنمية وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية .

ان هذه الدراسة اختارت ان تكون شركة مطابع السودان للعملة المحدودة حالة دراسية لخدمة اهداف البحث المعنون بالدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية.

### مشكلة الدراسة:

مما لاشك فيه فأن المنظمات الناجحة التي تسعى الي تحقيق التميز هي التي تستثمر في انتقاء وتنمية المورد البشري وذلك بوضع برامج مننقاه للاختيار المهني ،لاتراعي فيها الجوانب العلمية والمهارية للعامل فحسب بل تتعداه الي البناء القيمي والشخصي وذلك لان المورد البشري الكفاء هو وسيلة المنظمات الاولي في اتجاه الاستدامة ،وذلك لان نجاح أي تنظيم يعتمد بشكل أساسي وقطعي علي مايبذله العامل تجاه عمله .

ويقابل اخلاص العامل وتفانيه في عمله مفهوم اللالتزام التنظيمي وهوتعبير يشير بشكل عام الي مدى التطابق والتشابه بين اهداف الفرد واهداف المنظمة.

وبالمقارنة مع المنافسين من المنظمات الاقليمية والدولية فان ذلك يتطلب من هذه المنظمات التعرف علي طبيعة الممارسات الفعالة لادارة الموارد البشرية ومايمكن ان تؤثر بها هذه الممارسات علي تحقيق مستويات اداء عاليه من الالتزام التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية.

استنادا لما سبق اعلاه فان مشكلة الدراسة يمكن ان تصاغ كالاتي :-

\* هل تؤثر ممارسات ادارة الموارد البشرية علي سلوك المواطنة التنظيمية بطريقة مباشرة او غير مباشرة عبر تأثيرها علي الالتزام التنظيمي .

## أسئلة الدراسة:

1. هل هناك دور لابعاد ممارسات الموارد البشرية علي سلوك المواطنة التنظيمية بشركة مطابع السودان للعملة.

2. هل هناك دور لابعاد الالتزام التنظيمي علي سلوك المواطنة التنظيمية بشركة مطابع السودان للعملة.

3. دهل هناك دور لابعاد ممارسات الموارد البشرية علي الالتزام التنظيمي بشركة مطابع السودان للعملة.

## الفرضيات:

الفرضية الرئيسة الاولي : ( يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية) وتتفرع منها الفرضيات الآتية :-

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاختبار والتعيين على سلوك المواطنة الموجهة نحو المنظمة.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجور والمكافأة على سلوك المواطنة التنظيمية.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على سلوك المواطنة التنظيمية.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصحة والسلامة المهنية على سلوك المواطنة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثانية : ( يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي) وتتفرع منها الفرضيات الآتية :

1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاختبار والتعيين على الالتزام التنظيمي.

2- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على الالتزام التنظيمي.

3- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للأجور والمكافأة للأجور على الالتزام التنظيمي.

4- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للصحة والسلامة المهنية على الالتزام التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثالثة : ( يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الالتزام والتنظيم وسلوك المواطنة التنظيمية ) وتتفرع منها الفرضيات الآتية :-

1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية.

2- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام المعياري على سلوك المواطنة التنظيمية.

3- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الاستمراري على سلوك المواطنة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الرابعة : ( الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية) وتتفرع منها الفرضيات الآتية :-

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاختبار والتعيين على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجور والمكافأة على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصحة والسلامة المهنية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي.

#### اهمية الدراسة:

- 1- تكتسب الدراسة أهميتها من حداثة الموضوع الذي تناقشه.
- 2- لم يتم إجراء مثل هذه الدراسة علي المنظمات الاستراتيجية عينة الدراسة ( قطاع صناعة العملة ) علي حد علم الباحث.
- 3- دمجت هذه الدراسة بين عدة مواضيع وهي ممارسات ادارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.
- 4- تنفيذ من الناحية التطبيقية في توجيه وارشاد مدراء المؤسسات الاستراتيجية الانتاجية عينة الدراسة وتوجيهها باتجاه الاستدامة في الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية.
- 5- تسليط الضوء علي الجانب القيمي داخل المنظمات ،والدور الذي تلعبه في تحديد السلوك الانساني عموما والسلوك التنظيمي خصوصا ، وأنعكاس هذا السلوك علي كفاءته في العمل وجميع الانشطة الادارية الاخرى.

#### أهداف الدراسة:

التعرف علي أهمية الدور الذي تلعبه ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في شركة مطابع السودان للعملة المحدودة.  
دراسة وتحليل طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة .

العمل علي زيادة وعي المدراء بشركة مطابع السودان للعملة المحدودة والمهتمين بالقطاعات الانتاجية نحو أهمية التوجه الي فعالية وكفاءة ممارسات ادارة الموارد البشرية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية لهذه المنظمات .

تقديم مجموعة من التوجيهات والمقترحات والحلول ، التي من الممكن أن تساهم في تحسين وتطوير ادره الموارد البشرية وبالتالي تحسين مستوي الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنه التنظيمية بشركة مطابع السودان للعملة المحدودة.

التأكيد علي أهمية الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنه التنظيمية للموظف بشكل عام وللمنظمات بشكل خاص من خلال التركيز علي أهمية العوامل التي تسهم في بقاءه والتزامه وتنميته وزيادة عطاءه . تقديم الحلول لوصول المؤسسات الي التميز المؤسسي.

### **حدود الدراسة:**

**الحدود المكانية:** تقتصر علي شركة مطابع السودان للعملة.

**الحدود الموضوعية:** الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسة الموارد البشرية وسلوك المواطنه التنظيمية .

**الحدود البشرية:** تتمثل في العاملين من المستويات الادارية العليا والوسطي.

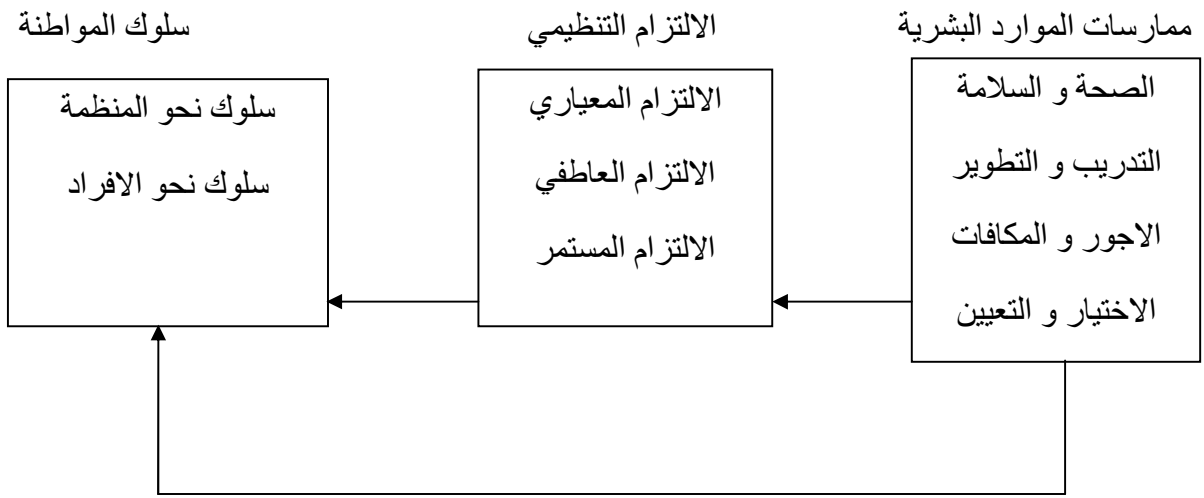
### **منهجية الدراسة:**

المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بدراسة الظاهرة وعكسها كما هي على أرض الواقع لذا كان الأنسب في مجال هذا البحث.



## نموذج الدراسة

شكل رقم (1) نموذج الدراسة:



من إعداد الباحث

## الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات الخاصة بممارسات الموارد البشرية

1/ دراسة نادية زوزال 2015م<sup>(1)</sup>:هدفت الدراسة الي اختيار دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. حيث تم قياس ممارسات ادارة الموارد البشرية كمتغير مستقل من خلال ابعادها الخمسة الاتية (الاستقطاب والاختيار .التدريب والتطوير .تقييم الاداء . التمكين الاداري . ادارة الجودة الشاملة). فيما تم قياس المتغير التابع التميز المؤسسي من خلال ابعاده (التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة).

اما مشكلة الدراسة فتمثلت في الاتي.مامدي مساهمة ممارسات الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.وكانت فرضية الدراسة بانه لا يوجد دور لممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي للحصول علي بيانات وافية ودقيقة.وكذلك منهج دراسة الحالة من خلال تطبيق الجانب النظري علي المؤسسة محل الدراسة

ومن اهم النتائج: يوجد عدة انواع للتميز المؤسسي نذكر منها (التميز المالي -التميز في العمليات - التميز من خلال الثقافة التنظيمية - التميز من خلال الموارد البشرية -التميز القيادي - التميز بتقديم الخدمة).

ان كل من الاستقطاب والاختيار وتقييم اداء العاملين لهم دور في تحقيق التميز المؤسسي.

ومن اهم التوصيات:- اهتمام الادارة العليا للبنك بالسعي باستمرار تحقيق التميز المؤسسي.

ضرورة تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالبنك من اجل التمكين من تحقيق التميز المؤسسي.

كذلك التوصية بالبحوث المستقبلية الاتية:

- اثر الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي .

- واقع ادارة التميز وسبل تطويرها في ظل النموذج الاوربي للتميز.

---

(<sup>1</sup>) نادية زوزال ، رسالة ماجستير،بعنوان دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة حالة بنك الفلاحة الجزائر،جامعة محمد خيضر 2015م.

2/ دراسة عبدالمحسن حاجي 2010م<sup>(2)</sup>:هدفت الدراسة الي التعرف علي اثر ممارسات الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. باستخدام المنهج الوصفي. اعتماد خمسة ابعاد اساسية للمتغير المستقل مرونة ممارسات الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين .التدريب والتطوير. تقييم الاداء .التعويضات .الصحة والسلامة المهنية). واعتماد بعدين اساسيين للمتغير التابع التميز المؤسسي(القيادة وجودة الخدمة).وقد حاولت الدراسة الربط بين وقد توصلت الي عدة نتائج اهمها:-  
وجود اثر زي دلالة معنوية لابعاد ممارسات الموارد البشرية علي ابعاد التميز المؤسسي .  
اشراك جميع العاملين بدورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في اعمالهم لم يكن بالمستوي المطلوب.  
اعتماد الشركة بتوثيق كل مايتعلق بالافكار الخلاقة الخاصة بالعاملين لم يكن بالمستوي المطلوب .  
وقد اوصت الدراسة بمايلي :تعزيز اهتمام شركة زين للايزو10015والمتمثل بتدريب الموظفين.  
السعي من قبل الادارة العليا لشركة زين للاتصالات باستمرار تحقيق مركز تنافسي جيد..

3/ دراسة بروفيسور احمد ابراهيم ابوسن واحمد مهدي 2012م<sup>(3)</sup>:بمجلة العلوم والتقانة -جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. مجلد12،هدفت هذه الدراسة الي تسليط الضوء علي تاثير ممارسات ادارة الموارد البشرية علي الانتاجية بالقطاع الصناعي .وتم اتباع المنهج الوصفي والتحليلي.اعتماد ابعاد ممارسات الموارد البشرية كمتغير مستقل كالاتي (التخطيط - الاختيار والتعيين - التدريب -الحوافز). وتم اعتماد الانتاجية كمتغير تابع. ومن اهم النتائج:هناك علاقة ايجابية بين ادارة الموارد البشرية وانتاجية العاملين فقيام ادارة الموارد البشرية بالوظائف التي تمت مناقشتها ينعكس ايجابا علي انتاجية العاملين.هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسات الموارد البشرية وانخفاض انتاجية العامل.

تركز ادارة الموارد البشرية علي تهيئة ظروف العمل المادية نسبة لاثرها في خفض معدلات الغياب والحوادث والاصابات اثناء العمل ممايساعد علي رفع انتاجية العامل.واهم التوصيات : ان يكون محور الموارد البشرية من اهم المحاور الاستراتيجية العامة للمنظمات.ضرورة الربط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وفعالية اداء

---

(<sup>2</sup>) عبدالمحسن حاجي ،برسالة ماجستير،جامعة الشرق الاوسط ، بعنوان ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي ،2010م.

(<sup>3</sup>) ابوسن واخرون ، ورقة علمية بعنوان اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية علي الانتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق علي مجموعة شركات جياذ الصناعية2012 م.

الموارد البشرية وان يؤخذ ذلك ضمن معايير تقييم الاداء. ضرورة اشراك مديرو الموارد البشرية ضمن اعضاء مجالس ادارات الشركات لانه من شأنه ان يساهم في زيادة الاهتمام بالعنصر البشري.

4/ وفي دراسة ابوبكر حداد بلفقيه 2012م<sup>(4)</sup>:هدفت الدراسة الي التعرف علي اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية كمتغير مستقل بابعاده الستة التالية(اجراءات التوظيف .التدريب والتطوير . تقييم الاداء . المكافاة والتعويضات . التمكين ) .علي الالتزام التنظيمي لدي الموظفين في المستشفيات الخاصة باليمن .وتم اعتماد نموذج (الين وميير) للالتزام التنظيمي كمفهوم مركب ثلاثي الابعاد باعتباره المتغير التابع (الالتزام العاطفي .الالتزام المستمر .الالتزام المعياري).كانت مشكلة الدراسة متمثلة في ماهو اثر ممارسات الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بامانة العاصمة صنعاء في الجمهورية اليمنية علي الالتزام التنظيمي لدي الموظفين .

اظهرت نتائج الدراسة ان هناك تاثير لممارسات الموارد البشرية علي الالتزام التنظيمي وذلك لضمان الترتيب التالي (التمكين.التدريب والتطوير .اجراءات التوظيف .المكافاة والتعويضات . تقييم الاداء). كذلك تعد ممارسات ادارة الموارد البشرية من العوامل المؤثرة في زيادة الالتزام التنظيمي بين العاملين .ويتاثر الالتزام التنظيمي بشكل كبير بالرسالة ترسلها ادارة الموارد البشرية الي العاملين من خلال ممارسات ادارة الموارد البشرية نفسها.

وبخصوص الالتزام التنظيمي فقد كان مستوى الالتزام بشكل عام متوسط فقد جاءت ابعاده الثلاثة علي الترتيب التالي (الالتزام المعياري.الالتزام المستمر .الالتزام العاطفي).

5/ دراسة عبدالله عبداللطيف علي 2012م<sup>(5)</sup>:تناول البحث اثر ادارة الموارد البشرية علي تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق علي شركة سوداتل.وتم اعتماد ستة ابعاد اساسية للموارد البشرية كمتغير مستقل وهي ( التخطيط-الاستقطاب واختيار الموارد البشرية-الاجور والرواتب -التدريب وتنمية القدرات -تقييم الاداء - الترقيات -الحوافز).تم اعتماد بعدين اساسين للتميز المؤسسي كمتغير تابع (التميز القيادي والتميز بالخدمة المقدمة).وقد انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي. ومن ابرز النتائج:تتبنى الادارة العليا الاهداف

---

(4) أبوبكر حداد، رسالة ماجستير، بعنوان اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية علي الالتزام التنظيمي -دراسة ميدنية بالمستشفيات الخاصة باليمن،، من جامعة ال البيت2012م.

(5) عبدالله عبداللطيف ،رسالة ماجستير ،بعنوان اثر ادارة الموارد البشرية علي تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية علي الشركة السودانية للاتصالات سوداتل.لنيل درجة الماجستير من جامعة البحر الاحمر2012م.

الاستراتيجية استنادا علي حاجات ورغبات العملاء.وان تعول الشركة علي العاملين من زوي الكفاءة والخبرة لشغل الوظائف المهمة.حرص المديرين علي منح مرؤوسيهم الصلاحيات التي تساهم في اداء العمل. اما ابرز التوصيات :ان يطبق مقياس المفاضلة في نتائج المتقدمين للتعيين بالشركة. ان يتم تطبيق معايير البيئة الصحية والسلامة المهنية المعمول بها في الشركة بشكل كامل. ان تتعرف الادارة العليا باستمرار علي رغبات وحاجات العملاء المتنوعة. اجراء المزيد من البحوث للتأكد من ان سياسات ادارة الموارد البشرية لها تاثير علي التميز المؤسسي بالشركة السودانية للاتصالات او الشركات المماثلة.لابد من تبني اسلوب انساني في التعامل مع الموارد البشرية بالشركة واشباع حاجاتهم.

6/ دراسة علاء عبدالحافظ الزغيات<sup>(6)</sup>هدفت الدراسة الي التعرف علي دور ممارسة ادارة الموارد البشرية والمتمثلة في (الاستقطاب والتعيين وتقييم الاداء،التدريب والتنمية،الحوافز والمكافآت،التمكين) في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي ،الاستمراري،المعياري) وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.توصلت الدراسة الي النتائج التالية :

- هناك عدم قصور بدرجة متوسطة في ممارسات ادارة الموارد البشرية .
  - هناك اهتمام بدرجة مرتفعة لدي هذه المديرينات لتحقيق الالتزام التنظيمي.
  - هناك علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة البشرية والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة.
- وكانت أهم التوصيات :ضرورة ادارة ممارسات الموارد البشرية ضمن اطار استراتيجي من خلال الاخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية والظروف الشخصية أيضا للموظفين .لتحقيق وتحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين.
- 7/ دراسة د.عصام حيدر واخرون<sup>(7)</sup>سعت هذه الدراسة الي الكشف عن دور تمكين الموارد البشرية واثره في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدي العاملين في مديريات جامعة دمشق .وكانت أهم النتائج التي التوصل اليها :- تدني مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية .

---

(<sup>6</sup>) علاء الزغيات ، ورقة علمية ،منشورة بالمجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث العدد 5 المجلد 2 أبريل 2018م.بعنوان (أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية علي الالتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم ).

(<sup>7</sup>) عصام حيدر واخرون ،رسالة ماجستير منشورة بمجلة جامعة البعث العدد8-2017م.بعنوان (دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ).

- غياب مظاهر سلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين.

- كما تبين وجود أثر معنوي ايجابي طردي بين عناصر تمكين الموارد البشرية بشكل عام والمواطنة التنظيمية وهذا الاثر بصورة كبيرة في عنصر التحفيز وبناءا علي تلك النتائج طرحت مجموعة من التوصيات أهمها: التحول من التركيز علي العوائد المادية الي التحفيز المعنوي وزيادة الدافعية وربط ذلك بالنتائج علي سلوك الافراد الايجابية. غرس سلوك المواطنة التنظيمية لدي العاملين من خلال ورش عمل تعمل علي بناء روح الفريق الذي يسهم في تحسين اداء العمل وتجنب اثاره الخلفات.

8/ دراسة الباحث حبة وديعة<sup>(8)</sup> وكانت اهم نتائج هذه الدراسة :تتأثر سلوكيات المواطنة بالعديد من العوامل التي تتحكم في حجم الممارسة ونوعيتها ومداهما بالاضافة فقد توصلت الدراسة أن متغير السن شكل فارقا كبيرا وأعطى دلالة معنوية ارتبطت بعوامل الولاء التنظيمي علي وجه الخصوص والذي تركز قي الفئة العمرية 50 فما فوق حيث أعتبرت أكثر الفئات ولاء مقارنة بباقي الفئات العمرية الاخرى وكانت أهم التوصيات : ضرورة الاهتمام بفهم سلوكيات المواطنة التنظيمية .  
زيادة توعية المؤسسات بأهمية المواطنة التنظيمية .

ضرورة عقد ملتقيات وندوات علمية تقوم بتشريح هذا الموضوع لفهم ماهيته والوصول لسبل تعزيزه .

يتطلب البحث عن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية اهتماما كبيرا ببيئة العمل وتوفير الجو المناسب لذلك.

ثانياً: الدراسات الخاصة بالالتزام التنظيمي:

1/ دراسة ابوبكر حداد بلفقيه 2012م<sup>(9)</sup>: هدفت الدراسة الي التعرف علي اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية كمتغير مستقل بابعاده الستة التالية(اجراءات التوظيف .التدريب والتطوير . تقييم الاداء .المكافأة والتعويضات .التمكين ) .علي الالتزام التنظيمي لدي الموظفين في المستشفيات الخاصة باليمن .وتم اعتماد نموذج (الين وميير) للالتزام التنظيمي كمفهوم مركب ثلاثي الابعاد باعتباره المتغير التابع (الالتزام العاطفي

---

(<sup>8</sup>) حبة وديعة ،رسالة ماجستير ، بعنوان العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لادارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية من جامعة محمد خيضر 2018م.

(<sup>9</sup>) ابوبكر حداد ،رسالة ماجستيربعنوان اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية علي الالتزام التنظيمي - دراسة ميدنية بالمستشفيات باليمن، من جامعة ال البيت2012م.

الالتزام المستمر .(الالتزام المعياري).كانت مشكلة الدراسة متمثلة في ما هو اثر ممارسات الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بامانة العاصمة صنعاء في الجمهورية اليمنية علي الالتزام التنظيمي لدي الموظفين .

اظهرت نتائج الدراسة ان هناك تاثير لممارسات الموارد البشرية علي الالتزام التنظيمي وذلك لضمان الترتيب التالي (التمكين.التدريب والتطوير .اجراءات التوظيف .المكافآت والتعويضات . تقييم الاداء).

كذلك تعد ممارسات ادارة الموارد البشرية من العوامل المؤثرة في زيادة الالتزام التنظيمي بين العاملين .ويتاثر الالتزام التنظيمي بشكل كبير بالرسالة ترسلها ادارة الموارد البشرية الي العاملين من خلال ممارسات ادارة الموارد البشرية نفسها.وبخصوص الالتزام التنظيمي فقد كان مستوى الالتزام بشكل عام متوسط فقد جاءت ابعاده الثلاثة علي الترتيب التالي (الالتزام المعياري.الالتزام المستمر .الالتزام العاطفي).

2/ دراسة سعد تراحيب غنام البقمي 2012م<sup>(10)</sup>:مشكلة الدراسة تنحصر في التعرف علي مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بجوازات مكة المكرمة وعلاقته باداءهم الوظيفي.واستخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي .

اهم الابعاد للمتغير المسقل الالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري.والالتزام المستمر .والالتزام العاطفي).

اهم الابعاد للمتغير التابع (الكفاءة والفاعلية).ومن اهم النتائج:وجود مستوى مرتفع نسبياً من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة. وجود مستوى مرتفع نسبياً من الأداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة .وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة..ومن أهم ما جاء في التوصيات :وضع إستراتيجية لتفعيل وتعزيز الالتزام والولاء في المديرية العامة للجوازات وفق برنامج تنفيذي ومتابعة جادة ومقننة يشارك فيها جميع عناصر قطاع الجوازات ، وذلك من خلال استخدام معطيات التقنية الحديثة.

وضع نظام معلن لتقييم أداء العاملين بصفة دورية ، ومعرفة إنتاجية كل موظف وذلك عن طريق الحاسب الآلي للتمييز بين المجتهد والمقصر ، بما يحقق التوازن في توزيع مهام وواجبات العمل.

إجراء دراسات مستقبلية مماثلة حول الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بالجوازات في مناطق اخري.

---

(<sup>10</sup>) سعد تراحيب البقمي، رسالة ماجستير ،جامعة نايف الامنية ، بعنوان الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي للعاملين بجوازات مكة المكرمة.2012م

3/ دراسة د. عبدالعزيز مرزوقي<sup>(11)</sup> تمثلت مشكلة البحث في .ماثر كل من الثقة التنظيمية والتزام التنظيمي علي سلوك المواطنة التنظيمية لدي العاملين بالجهاز الاداري بجامعة كفر الشيخ.تمثلت فروض البحث في انه.لا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين درجة المفردات محل الدراسة في التنظيمات التي يعملون بها وبين سلوك المواطنة التنظيمية ، ولا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي بابعاده الثلاثة"المعياري والمستمر والعاطفي".وبين سلوك المواطنة التنظيمية. تم استخدام المنهج الوصفي لاجراء الدراسة.كما تم استخدام الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل بابعاده الثلاثة"الالتزام المعياري والالتزام المستمر والالتزام العاطفي".وتم استخدام اربعة ابعاد للمتغير المستقل الثاني الثقة التنظيمية"السياسة الادارية.الابتكار والابداع وتحقيق الذات والقيم التنظيمية السائدة وكفاية المعلومات المتاحة".وكانت ابعاد المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية "سلوك المواطنة الموجهة نحو الافراد وسلوك المواطنة الموجهة نحو المنظمة"وقد اشارت نتائج الدراسة الي وجود علاقة ايجابية ومعنوية بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بصفة عامة.كذلك اظهرت وجود علاقة ايجابية ومعنوية بين ابعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة وبين سلوك المواطنة التنظيمية.وان الافراد الذين لديهم ارتباط عاطفي بمنظماتهم يؤدون اعمال تطوعية لمنظماتهم اكثر من غيرهم.واهم التوصيات كانت .الحرص علي رفع مستويات الالتزام التنظيمي لدي العاملين بابعاده الثلاثة.وبعد الالتزام العاطفي بصفة خاصة. كذلك علي الادارة ان تقوم بقياس التغيرات في مستويات الالتزام التنظيمي.

وقد اوصت الدراسة بدراسات مستقبلية في الاتي:اجراء مزيد من البحوث التي تتناول العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي واثرها علي سلوك المواطنة التنظيمية.

يمكن اختبار نفس متغيرات الدراسة ولكن في مؤسسات اخري مثل القطاع الحكومي والخاص.

4/ دراسة الباحث مخلص شياع 2012م<sup>(12)</sup>:تمثلت مشكلة الدراسة في مقياس اثر المتغيرات الديمغرافية للعاملين علي الالتزام التنظيمي.وتم اعتماد الابعاد الثلاثة الخاصة بالالتزام التنظيمي كمتغير تابع (العاطفي،المعياري،الاستمراري) والعوامل الديمغرافية كمتغير مستقل (العمر،الجنس،الحالة الاجتماعية،مدة

(11) عبدالعزيز المرزوقي، ورقة علمية مقدمة بجامعة كفر الشيخ .بعنوان اثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي علي سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق علي العاملين بالجهاز الاداري.

(12) مخلص شياع ،رسالة ماجستير ،جامعة الانبار،بعنوان (العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي) 2012م.



الخدمة'المؤهل العلمي) واهم النتائج التي تم التوصل اليها ان العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية والالتزام التنظيمي علاقة ارتباط موجبة وقوية.وتمثلت اهم التوصيات في ضرورة ان يحظى الالتزام التنظيمي بأهتمام عمادة المعهد التقني في الانبار بما يؤدي الي زيادة الشعور بالانتماء والاستقرار والانجاز .

5/ دراسة الباحث ايناس فلمبان نواوي 2010م<sup>(13)</sup>:تمثلت مشكلت الدراسة في ماهو مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدي المشرفين التربويين بادرة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة.وكانت اهم النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

6/ وفي دراسة الباحث عاشوري 2015م<sup>(14)</sup>:تمثلت مشكلة الدراسة في اثبات علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي .كانت اهم النتائج ان هناك علاقة ارتباط قوية بين التزام الافراد العاملين بالمؤسسة والثقافة التنظيمية التي تعتبر من اهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة.

7/ دراسة الباحثة سميرة بالاطرش 2011م<sup>(15)</sup>:تمثلت مشكلت الدراسة في هل هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي وتم استخدام الحزم الاحصائية spss لمعالجة البيانات.وكانت اهم النتائج انهانه توجد علاقة ارتباط عكسية بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي ،فكلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي انخفض مستوى الاداء الوظيفي والعكس صحيح.وكانت اهم التوصيات ان الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي متغيران لايمكن لاي منظمة الاستغناء عنهما ،وان ارتباطهما لايعني انه يؤدي الي نتائج ايجابية دائما .

8/ دراسة د.محمد الخشرم<sup>(16)</sup>هدف البحث الي التعرف علي مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التابعة لجامعة حلب وأثر بعض المتغيرات الشخصية في ذلك وتحديد أثر مناخ الخدمة في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين.وأختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة والالتزام

---

(13) ايناس فلمبان ،رسالة ماجستير،بعنوان (الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدي المشرفين التربويين بمنطقة مكة المكرمة) ، جامعة ام القرى 2010م.

(14) عاشوري ابتسام ،رسالة ماجستير،بعنوان (الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية -دراسة ميدانية بالقطاع العقاري بمدينة الجلفة) ، جامعة محمد خيضر 2015م

(15) سميرة بالاطرش ،رسالة ماجستير بعنوان (الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي )، جامعة قاصدي مرباح.2011م.

(16) محمد الخشرم/ورقة علمية ،بعنوان تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي المنشورة بجامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد27العدد3 لسنة2011م.

التنظيمي. وكانت أهم النتائج أن مستوى الالتزام كان بدرجة مرتفعة بين العاملين وأن الرضا الوظيفي كمتغير وسيط أثر بشكل معنوي في علاقة مناخ الخدمة بالالتزام التنظيمي.

8/ دراسة (noor2009) <sup>(17)</sup> بعنوان: كان الغرض الرئيسي من هذه الدراسة استكشاف أهمية المواطنة التنظيمية بالنسبة لمدرسي الجامعات في باكستان كنتيجة للالتزام التنظيمي. كما تم تحميل أثر التدريب وفرص التنمية والتطوير وسياسات العمل وممارسات التمكين الالتزام التنظيمي. تم من خلاله تحليل أثر التدريب والتنمية وسياسات العمل وممارسات التمكين على المواطنة التنظيمية . وأظهرت النتيجة أن التدريب وفرص التطوير وسياسات العمل والتمكين لها علاقة إيجابية هامة على الالتزام التنظيمي وكذلك اثار الالتزام التنظيمي بشكل إيجابي في تعزيز سموك المواطنة التنظيمية للمدرسين.

#### ثالثاً: الدراسات الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية

##### 1/ دراسة سلامة عبدالله العظامة 2015م<sup>(18)</sup>:

هدفت الدراسة الي معرفة العلاقة بين هذه المتغيرات وسلوك المواطنة .وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لاجراء الدراسة وتم اعتماد سلوك المواطنة بأبعاده التالية (الايثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) .وتوصلت الدراسة الي ان هناك مستويات متوسطة للمسئولية الاجتماعية ومستويات عالية لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة ومستويات متوسطة للعدالة التنظيمية ،وكانت أهم التوصيات أن تقوم الشركات برفع مستوى التدريب والتطوير للعاملين ومنحهم رواتب مناسبة وكذلك ان يحظي العاملين بمكافئات عن الجهد الاضافي الذي يبذلونه .

2/ دراسة قام بها الباحث عبدالحكيم مصطفى<sup>(19)</sup> هدف البحث الي التعرف علي مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدي اعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات .قد اعتمد الباحث سلوك المواطنة بأبعاده التالية (الكرم ،الايثار،الالتزام العام،الروح الرياضية ووالسلوك الحضاري) وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي .وتوصل الباحث الي عدم وجود فروق معنوية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدي الكوادر

(<sup>17</sup>) Examining organizational citizenship) behavior as the outcome of organizational commitment )

(<sup>18</sup>) سلامة العظامة، رسالة دكتوراه، بعنوان (العلاقة بين المسئولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية :العدالة التنظيمية كمتغير وسيط) جامعة السودان 2015م.

(<sup>19</sup>) عبدالحكيم مصطفى، رسالة ماجستير بعنوان (مستوي سلوك المواطنة لدي اعضاء الهيئة التدريسية في جامعات صلاح الدين -سوران وكويه) .

التدريبية. واهم التوصيات يجب علي ادارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية انتهاز السياسات التي تعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية. مكافئة سلوكيات المواطنة التنظيمية بما يشجع العاملين علي الالتزام بها.

3/ دراسة مقدمة من الباحث شلابي وليد 2016م<sup>(20)</sup>: هدفت الدراسة الي التعرف علي دور الولاء في تنمية سلوك المواطنة وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي والابعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية (الايثار، اللباقة، ووعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) توصلت الدراسة الي انه توجد علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية .ومن اهم التوصيات ضرورة تقديم برامج ارشادية لتنمية الجانب القيمي للعاملين وتعزيز اتجاهاته الايجابية نحو المهنة والزملاء والمشرفين، وكذلك يجب تصميم برامج خاصة في الانتقاء والاختيار المهني ،تراعي استكشاف الجانب القيمي في شخصية طالب العمل (الموظف المستقبلي) حتي لا يكون عالية علي التنظيم.

#### 4/ دراسة الباحثة مباركي نجاح 2017م<sup>(21)</sup>:

هدفت الدراسة الي تحديد مستوي سلوك المواطنة وكذلك الي التعرف علي الفروق في ممارسة سلوك المواطنة بأختلاف (الجنس، سنوات الخبرة، المستوي التعليمي) وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وابعاد سلوك المواطنة الخمسة (الكرم ،الايثار، الروح الرياضية، الالتزام العام، السوك الحضاري) وكانت اهم النتائج جاء مستوي سلوك المواطنة مرتفعا، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوي سلوك المواطنة تبعا للمتغيرات الديمغرافية.

5/ في دراسة الباحثة علياء حسني نوح 2013م<sup>(22)</sup>: اعتمد الباحث علي تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لتحقيق اهداف الدراسة، وقد اعتمد الابعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية (الكياسة، الايثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ،وعي الضمير) . كانت ابرز النتائج وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي بأبعاده في سلوك المواطنة ، واهم التوصيات تمثلت في ضرورة تقديم الدعم اللازم للموظفين والمدبرين وتشجيعهم علي بذل مزيد من الجهد للارتقاء بمستوي متقدم في تعزيز سلوك المواطنة ،

---

<sup>(20)</sup> شلابي وليد ،رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر بعنوان (دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية) 2016م.

<sup>(21)</sup> مباركي نجاح ،رسالة ماجستير، بعنوان (سلوك المواطنة التنظيمية لدي اساتذة التعليم المتوسط ببلدية شقرون )، جامعة محمد خيضر 2017م.

<sup>(22)</sup> علياء حسني ،رسالة ماجستير ، بعنوان(اثر الدعم التنظيمي في اداء الشركات وسلوك المواطنة -علي الشركات الصناعية الاردنية)، جامعة الشرق الاوسط، 2013م.

6/ دراسة الباحث محمد الزهراني 2009م<sup>(23)</sup>:تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد مستوى سلوك المواطنة لدى المعلمين ،وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي،وتم اعتماد الابعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية التالية(الايثار،الكياسة،الروح الرياضية،وعوي الضمير،السلوك الحضاري) .كانت ابرز النتائج مستوى سلوك المواطنة كان مرتفعا ،وكذلك وجود علاقة ارتباطية اضعيفة بين العوامل الشخصية لافراد العينة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية،وكانت اهم التوصيات العمل علي دعم وتنمية وتطوير سلوك المواطنة وتأصيل السلوك التطوعي في نفوسهم،توعية مديري المدارس بمفهوم سلوك المواطنة وأهميته ومايترتب عليه .

7/ دراسة الباحث زياد العزام 2015م<sup>(24)</sup>:هدفت الدراسة الي معرفة المدى الذي تلحقه الثقافة التنظيمية علي تبني وتحفيز سلوك المواطنة ،وتم استخدام التحليل الاحصائي ،لإجراء هذه الدراسة،وتم اعتماد الابعاد الخمسة لسلوك المواطنة (الايثار،الكياسة،الروح الرياضية،الامتثال،سلوك الفضيلة) .

كانت اهم النتائج ان هناك مستوى من الثقافة التنظيمية يقابله مستوى عالي من المواطنة التنظيمية ،وهناك علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة،واهم التوصيات تحفيز العاملين لانتهاج سلوك المواطنة الذي يصب في مصلحة المنظمة،والعمل علي الاستثمار في القيادة الادارية والتي تعتبر المحرك الاساسي والعامل المحوري في تحفيز العاملين علي تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية.

8/ دراسة الباحث اشرف زيدان مشمش 2016م<sup>(25)</sup>:تمثلت مشكلة الدراسة في ماهو مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدي اعضاء الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية،وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وكذلك اعتماد ابعاد سلوكيات المواطنة الخمسة (الايثار ، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري،وعوي الضمير).كانت ابرز النتائج ان ابعاد سلوك المواطنة ضعيفة وغير مرضية،وكانت اهم التوصيات العمل علي تحديث المناخ التنظيمي بشكل مستمر بحيث ينمو فيه سلوك المواطنة التنظيمية بدون معوقات.كذلك تبني ادارة الجودة في الجامعة مشاريع لعقد ندوات حول اهمية المواطنة التنظيمية في فعالية الاداء.

---

(<sup>23</sup>) محمد الزهراني ،رسالة ماجستير ،بعنوان(سلوك المواطنة التنظيمية لدي معلمي مدارس التعليم العام بجدة).جامعة ام القري 2009م.

(<sup>24</sup>) زياد العزام ،رسالة ماجستير ، من جامعة اليرموك ، بعنوان(أثر الثقافة التنظيمية علي سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسيطة بالاردن) 2015م.

(<sup>25</sup>) اشرف مشمش ،رسالة ماجستير بعنوان (واقع سلوك المواطنة لدي اعضاء الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية )،جامعة الاقصى 2016م.

## 9/ دراسة الباحث محمد احمد الخليفة 2012م<sup>(26)</sup>:

تمثلت مشكلة الدراسة في ان هناك انخفاضاً نسبياً في الدراسات التي تناولت العلاقة بين المواطنة وممارسات الموارد البشرية ترك العمل، وتم اعتماد الخمسة التالية لسلوك المواطنة (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري). تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وظهرت اهم النتائج ان سلوك المواطنة سائد بدرجة عالية بين الموظفين، كذلك توجد علاقة مباشرة بين ممارسة تقييم الاداء ونية ترك العمل من خلال سلوك المواطنة، واهم التوصيات تمثلت يجب علي المديرين والمسؤولين من ادارة الموارد البشرية في المنظمات ادراج معايير ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية في نظم الاختيار.

10/ دراسة الباحث صباح جوهر 2017م<sup>(27)</sup> واهم النتائج التي تم التوصل اليها: درجة ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعاً. الثقافة التنظيمية من أهم أسباب ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية. ان الدوافع الذاتية من أهم أسباب ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية التي تعذي الي محددات الشخصية. وكانت أهم التوصيات: أن تتبنى المنظمات انشاء جوائز تشجيعية لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لتوسع دائرة الاهتمام بهذا السلوك. زيادة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.

العمل علي اعتبار سلوكيات المواطنة أحد المعايير الهامة للوصول الي المناصب الادارية العليا.

11/ دراسة رشيد مناصرية 2015م<sup>(28)</sup> جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، إذ تمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء للعاملين بدرجة عالية مع تأثير متوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات. ومن أهم التوصيات:

- التكتيف من البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات المناسبة خاصة في الجوانب السلوكية المتعلقة بالتأزر من خلال مساعدة الاخرين وتقبل مصاعب ضغوط العمل وحسن ادارته. وربط الحوافز والمكافآت بمستوى الأداء

---

(<sup>26</sup>) محمد احمد الخليفة، رسالة ماجستير بعنوان (اثر سلوك المواطنة التنظيمية متغيراً وسيطاً في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ونية ترك العمل - علي البنوك التجارية)، جامعة السودان 2012م.

(<sup>27</sup>) صباح جوهر، رسالة ماجستير بعنوان سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التعليم والتربية شمال الخليل ووسطها، جامعة الخليل 2017 م.

(<sup>28</sup>) رشيد مناصرية، المنشورة بمجلة اداء المؤسسات الجزائرية بعنوان سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين اداء العاملين 2015م.

مباشرة. إدراج الجوانب السلوكية في اختبارات التوظيف من أجل ضمان توظيف موارد بشرية بصفات شخصية ودوافع واتجاهات إيجابية تكون مستقبلاً متميزة في أداءها وسلوكياتها.

- إن الوعي بأهمية موضوع أداء العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية يجب أن يشكل إدراكاً راسخاً لمدى تكامل وتلازم هذين المدخلين ودورهما في تحقيق موارد بشرية متميزة للمؤسسة، مما يتطلب إعادة ترتيب الأولويات لتتوافق مع هذه التوجهات في اعتبار المورد البشري استثمار يجب تعظيمه وليس تكلفة يجب تدنيها.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

المبحث الأول: ممارسات ادارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: الإلتزام التنظيمي

المبحث الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

## المبحث الاول

### ممارسات ادارة الموارد البشرية

مدخل:

يعد الانسان محور الارتكاز الأهم لأي نشاط بشري علي وجه الأرض ،وفي عالم الاعمال تقر الفلسفة النظرية الحديثة بضرورة الأهتمام بالعنصر البشري كونه الأكثر أهمية من باقي عناصر العمل الاخري (المال،المعلومات،.....) فالانسان هو المحرك للاموال والاعمال فلاغني عنه حتي في عصرنا الرقمي عصر التحكم الالكتروني والتكنولوجيا.

وبالاقتراب أكثر الي فضاءات عالم الاعمال تدرك أن معيار النجاح الأساسي لأي منظمة يقاس بمدى بمدى أهتمامها بمكونها البشري.لذلك فأن ادارة الموارد البشرية تعد أحدي أهم الادارات في منظمات الاعمال بل هي بمثابة العمود الفقري للمنظمة .لأن أي نشاط علي اي وجه كان (أقتصادي،معرفي،خدمي،.....)نقطة أرتكازه هي العنصر البشري.(29)

#### ادارة الموارد البشرية المفهوم والتعريف

يعد مفهوم ادارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنه الافكار والاراء والمفاهيم بالرغم من حداثة الأهتمام به قياسا بالحقول العلمية الأخرى في ادارة الاعمال. اذ أن الأهتمام بهذا العلم جاء متأخرا قياسا بالأهتمام الذي أنصب علي الجوانب المادية في العملية الانتاجية التي أستحوزت في بداية القرون الماضية علي التركيز علي الالة والمادة ولم يعطي العنصر البشري اهتماما كبيرا.

لكن في العقود الاخيرة من القرن العشرين والقرن الحادي والعشرين ركز جل الأهتمام علي العنصر البشري سيما بعد أن تبلورت بشكل واضح معالم الفكر الشامل وتطور أدارة الجودة الشاملة وما أفردته من أولوية متميزة للعنصرالبشري.(30)

(29) ابوبكر حداد - رسالة ماجستير بعنوان (اثرممارسات الموارد البشرية علي الالتزام التنظيمي-جامعة ال البيت 2012م).

(30) ادارة الموارد البشرية-ا.د.خضيركاظم واخرون -دار المسيرة للنشر والتوزيع 2006م ص19.



## تعريف إدارة الموارد البشرية :-

استخدم مصطلح ادارة الموارد البشرية بشكل عام منذ منتصف ثمانينات القرن العشرين في الولايات المتحدة الامريكية علي وجه التحديد .وقبل تلك المرحلة كانت تعرف هذه الادارة بمصطلحات أبرزها : ادارة الملاك ،ادارة الافراد ،الادارة والذاتية وغيرها من تلك المسميات .فلم يكن تغير المصطلح في اللفظ فقط دون المعني ،وأما قد تحقق ذلك بمروره بمراحل متعدده من خلال تطور الفكر الاداري في ادارة الموارد البشرية ابتداء من عشرينات القرن الماضي اذ بدأ الاهتمام بمصطلحات فنية مثل (الاستخدام،التقييم والتدريب والتعويضات).<sup>(31)</sup>

لقد عرفت ادارة الموارد البشرية بتعاريف كثيرة من أشهرها مايلي :-

تعريف ديزلر (هي نموج متميز في ادارة العاملين يسعي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال صياغة استراتيجيات مناسبة لتوظيف ناجح يضمن الكفاءة والولاء والقدرة علي الابداع لصالح المنظمة )<sup>(32)</sup> الوظيفة المتميزة في اتخاذ القرارات التي تحدد منظور واهداف الموارد البشرية وتنظيمها وتطويرها وقيادتها وتحفيزها للوصول الي علي مستوي من الاداء والانتاجية.

وتعرف ايضا بأنها عملية جذب وتدريب وتقييم وتعويض العاملين والاهتمام بعلاقاتهم في العمل وصحتهم وسلامتهم ،فضلا عن تبني القضايا المتعلقة بالعدالة والانصاف والمساواة .<sup>(33)</sup>

ومن التعاريف الحديثة لادارة الموارد البشرية القول بأنها :تلك السياسات والتطبيقات والنظم المؤثرة في أداء العاملين وسلوكياتهم واتجاهاتهم .<sup>(34)</sup>

وأن التعريف الشامل الذي يمكن ان نعطيه لادارة الموارد البشرية هو الذي جاء مع ظهور المدرسة السلوكية في أمريكا داعية الي ترك مصطلح ادارة الافراد والتحول الي المصطلحات الحديثة الاكثر شمولية مثل الموارد البشرية.وادارة الناس في العمل والقوي العاملة .فهو بهذا المفهوم الشامل الحديث تعرف بأنها (الادارة المكلفة بالأنشطة التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة بأستقطاب العاملين وتعيينهم وأحلالهم ورفع كفاءتهم

<sup>(31)</sup> الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية- ا.د.سعد علي العنزي واخرون- دار اليازوري للنشر والتوزيع 2014م-ص63.

<sup>(32)</sup> ا.د.سعد علي العنزي،مرجع سابق ص64.

<sup>(33)</sup> ا.د.سعد علي العنزي مرجع سابق ص65.

<sup>(34)</sup> ا.د.عامر خضير الكبيسي.(ادرة الموارد البشرية في الخدمة المدنية2005م)المنظمة العربية للتنمية الادارية،ص25.

وتحديد حقوقهم وواجباتهم واقتراح النظم والتشريعات واللوائح والعقود المنظمة لعلاقتهم وضمان حسن تطبيقها بما يحقق العدالة والمساواة بين العاملين والكفاءة والفاعلية في اداءهم).<sup>(35)</sup>

### التطور التاريخي لأدارة الموارد البشرية

لقد تطورت أدارة الموارد البشرية مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء هذه المؤسسات ونمت تدريجيا لتواكب التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته العلوم المختلفة فمنذ بداية عام 1800م أو ما قبله بقليل برزت عوامل عديدة تقع ضمن مسؤولية ادارة الموارد البشرية وأصبحت قيد التطبيق في كل من انجلترا وفرنسا والولايات المتحدة الامريكية ، ومع ظهور الثورة الصناعية برزت حاجة المدراء وأصحاب العمل الي توظيف العمال وامكانية تدريبهم وتطويرهم.

أما الحقبة التي تلت الثورة الصناعية فعرفت بحقبة رواد ومدارس الادارة الذين احدثوا تأثيرا لاباس به علي أدارة الافراد وأبرزهاؤلاء الرواد المهندس الامريكي الشهير فريدريك تايلور الذي لقب بأبو الادارة العلمية وقد طرح أفكاره في كتابه الشهير (مبادئ الادارة العلمية عام1911م).

كذلك من الرواد في تلك الحقبة روبرت أويل ،شارلي باباج ،وهاني تاون.<sup>(36)</sup>

العوامل التي أدت الي تطور الموارد البشرية :-

ويعود بدء وتطور أدارة الموارد البشرية الي عدة عوامل من أهمها :-

1- تشكيل التنظيمات والنقابات والاتحادات المهنية والتشريعات المرتبطة بها.

2-التشريعات والقوانين الحكومية لنظام العمل وقواعده.

3-التخصصات العلمية وتطبيقاتها في مجال العمل ،فقد ظهرت تخصصات تخص شئون الافراد مثل علم النفس وعلم النفس الصناعي ومصممي ومهندسي أنظمة الأفراد وغيرهم.

4-التغيرات الاجتماعية من قيم ومعايير وبرامج اجتماعية ينعكس تأثيرها علي العمالي.<sup>(37)</sup>

5-قيام المصانع وتزايد حجم الانتاج.

6-الأفكار والتكنولوجيا المستخدمة.

<sup>(35)</sup> أ.د. عامر خضير الكبيسي،لمرجع السابق،ص27.

<sup>(36)</sup> د.بن عنتر عبدالرحمن-ادارة الموارد البشرية-دار اليازوري للنشر والتوزيع 2010م-ص22.

<sup>(37)</sup> د. رافدة الحريري-اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية-دار اليازوري للنشر والتوزيع 2014م-ص26.

7-التنافس الدولي والمحلي في شتي ميادين العمل .

8- زيادة وعي العاملين وارتفاع المستوي الثقافي في الموارد البشرية.(38)

**أهمية ادارة الموارد البشرية :-**

نسبة لحيوية الذي تقوم به فأن ادارة الموارد البشرية تعتبر ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الادارات الاخرى الموجودة في المنظمة.وتظهر أهميتها من خلال العناصر الاتية :-  
باعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.

تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها علي حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع .  
الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الانتاج أذ أن ثروة أي دولة تتبع من قدراتها علي تنمية مواردها البشرية.

العنصر البشري هو المحرك الاساسي للنشاط الاقتصادي.

العنصر البشري هو استثمار ،إذا أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافئة طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الأنتاجية.

تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.(39)

**أهداف ادارة الموارد البشرية :-**

تهدف ادارة الموارد البشرية بالدرجة الاولى الي تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير العاملين تطويرا مستمرا يلبي حاجاتهم و رغباتهم ويحقق اهداف المنظمة وينبثق عن هذا الهدف العديد من الاهداف منها الاتي :-

**الاهداف الاجتماعية :-**

فهي تسعى الي تحقيق اهداف المجتمع وتطلعاته وذلك عن طريق استخدام الافراد وتوظيفهم للقيام بالمهام المختلفة وفقا لتخصصاتهم وخبراتهم وكفاياتهم،فهي بذلك تتيح الفرصة للمجتمع بالتطور والنمو في كل

(38) د.بن عنتر عبدالرحمن -مرجع سابق ص23.

(39) د.بن عنتر عبدالرحمن مرجع سابق،ص24.

مناشطه ،وكذلك توفير جو ملائم يؤدي الي استقرار العاملين ورفع مستوياتهم المعيشية.مع تأمين الامن والحماية للعاملين والمحافظة عليهم . (40)

#### الاهداف التنظيمية :-

فبما ان ادارة الموارد البشرية تمثل جزءا من النظام الاشمل في المنظمة فأنها تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الاجزاء الاخرى للمنظمة .وتتبلور الاهداف التنظيمية لادارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية والاستشارية.

#### الاهداف الوظيفية :-

تتمثل في توفير ظروف عمل ملائمة تمكن العاملين من زيادة الانتاجية وبالتالي زيادة مكافئاتهم ورواتبهم.

#### الاهداف الانسانية :-

ويكون هذا الهدف في مساعدة العاملين علي اشباع حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق اهدافهم علي اعتبار انهم اهم عنصر من عناصر الانتاج.ويكون هذا مع مراعات العدالة في معاملة الافراد من ناحية توزيع المهام وكذلك من ناحية منح الحوافز والمكافئات. (41)

#### ممارسات ادارة الموارد البشرية

أن الاهتمام بممارسات ادارة الموارد البشرية تعد ظاهرة من اهم الظواهر التي تشغل بال جميع المسؤولين في المنظمات العامة والخاصة علي حد سواء وذلك لان الموارد البشرية تمثل عنصرا مهما من عناصر الانتاج والتسويق والتمويل.....الخ ومن الاسباب ايضا التي تدفع الدول النامية الي الاهتمام بالقوي البشرية هي الاحساس بانخفاض الانتاجية وعدم التوازن بين العرض والطلب في بعض التخصصات وانتشار ظاهرة البطالة بكثافة والرغبة في تطوير القوي العاملة بأعتبارها الاساس الاول في خط التنمية الشاملة. (42)

والهدف الاساسي الذي تسعى اليه ادارة الموارد البشرية من خلال هذه الممارسات هو توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بشكل يتوازن فيه حجم العمل المطلوب مع قوة العمل بحيث لا يكون لدي المنظمة فائضا او نقصا في الموارد البشرية . (43)

(40) د.رافدة الحريري مرجع سابق،ص27.

(41) د. رافدة الحريري مرجع سابق،ص27.

(42) عبد المحسن حاجي حسن - رسالة ماجستير بعنوان اثر ممارسات الموارد البشرية علي التميز المؤسسي 2010م ص31.

(43) د.بن عنتر مرجع سابق ص40.

وهذه الممارسات تشمل علي تحليل الوظائف ،تخطيط الموارد البشرية،الاستقطاب،التعيين و الاختيار،الاجور والمكافئات،التدريب والتطوير،تقييم الاداء والصحة والسلامة المهنية.

فعند تكامل ممارسات ادارة الموارد البشرية تتحصل المنظمة علي قوة عمل مستقرة .وعند استخدام هذه الممارسات في منظمات الاعمال ايا كان حجمها فأن عملية تحقيق اهداف المنظمة تكون بالامر اليسير ويكون ذلك من خلال تكامل الادوار وربط جميع الوظائف مع بعضها البعض.<sup>(44)</sup>

#### أولاً: الأستقطاب

يتضمن الاستقطاب الحصول علي الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة.<sup>(45)</sup>

ويعرف الاستقطاب بأنه عملية البحث عن الافراد المؤهلين وذلك لشغلاالوظائف الشاغرة بالمنظمة<sup>(46)</sup> وعملية الاستقطاب لها اتجاهين أساسيين تعبران عنها:-

**الاتجاه الاول :** الاستقطاب يعبر عن حاجة المنظمة للموارد البشرية من مواصفات معينة والاتصال بأكبر عدد موجود منها في سوق العمل وتقديم المحفزات والمعنويات الموضوعية بشكل يخلق الرغبة والقناعة للمتقدم للوظيفة.

**الاتجاه الثاني:** وهو الاتجاه الذي يجب ان يلتقي مع الاتجاه الاول بحيث تحدث عملية الاستقطاب بالقناعة والرغبة لدي الموارد البشرية المستهدفة والعمل لدي المنظمة.<sup>(47)</sup>

#### مصادر الاستقطاب :

تحصل المنظمة علي الموارد البشرية من مصدرين أساسيين هما :-

المصدرالاول من خارج المنظمة (سوق العمل الداخلي والارجي)او عن طريق المصدر الثاني من داخل المنظمة ويسمي ذلك بالترقي من الداخل ولكلا الطريقتين من المزايا مثل مالها من العيوب.<sup>(48)</sup>

الاستقطاب من خارج المنظمة ويتمثل في الاتي :

---

<sup>(44)</sup> عبدالمحسن حاجي مرجع سابق ص40.

<sup>(45)</sup> عبدالمحسن حاجي ،مرجع سابق،ص45.

<sup>(46)</sup> د.بن عنتر مرجع سابق ص41.

<sup>(47)</sup> د.بن عنتر مرجع سابق ص41.

<sup>(48)</sup> د.ابوالعباس فضل المولي كجوك-ادرة الموارد البشريةالاصول العلمية-مطابع العملة السودانية2009م-ص183.

الاعلان :- ويتم ذلك عن طريق وسائل الاعلام من جرائد ومجلات وتلفزيون حيث توضح فيها ماهو مطلوب من الراغب في العمل .

وكالات التوظيف :- وهي عبارة عن منظمات تقدم خدمات التوظيف لكل من طالب وعارض العمل وذلك عن طريق توفير البيانات لكلا الطرفين .

وهي ثلاثة أنواع من الوكالات تشمل وكالات التوظيف الحكومية مثل مكتب العمل ووكالات التوظيف الخاصة والمنظمات الاستشارية. (49)

طالب العمل ويتمثل ذلك بتقديم طلبات استخدام لدي الشركات والمؤسسات ومايتوفر منها حسب الفترة الزمنية والاختصاص حيث تحفظ وتكون في قوائم الانتظار .

توصيات العاملين في المنظمة بالافراد اللذين يعرفونهم من زوي الخبرة والكفاءة .

المنظمات المنافسة التي تتعامل بنفس الخدمة اوالمنتج ويكون ذلك بتقديم أفضل الحاجيات والمميزات الي هاؤلاء العاملين. (50)

الاستقطاب من داخل المنظمة :

ويكون ذلك عن طريق:-

الترقية من الداخل :- ويتمثل في ترفيع شاغلي المناصب الوسيطة والدنيا الي مناصب عليا . (51) ففي احدي شركات السكك الحديدية الاوربية لديهم شعار اذا تقاعد او مات مدير يقومون بتعيين مراسل اومراسلة جديدة -بمعني ان وظيفة المدير ستملاء بمن يليه وهكذا نزولا حتي تخلو درجة مراسلة يتم التعيين عليها من سوق العمل . (52)

الانتقال:- وذلك عن طريق تغيير الموقع الوظيفي من مكان لآخر. (53)

مزايا وعيوب مصادر الاستقطاب :- مزايا التوظيف من المصادر الداخلية وتتمثل في الاتي:-  
وضوح المسارات الوظيفية للعاملين.

(49) د.بن عنتر مرجع سابق ص43.

(50) نظمي شحاده واخرون-ادارة الموارد البشرية -دار صفاء للنشر والتوزيع 2000م-ص42

(51) د.ابوالعباس مرجع سابق ص185.

(52) د.ابوالعباس ،مرجع السابق ص185.

(53) د.بن عنتر مرجع سابق، ص41.

توفير الرضا الوظيفي للعاملين.

تخفيض تكاليف التوظيف.

4- التأكد من كفاءة وفعالية العاملين. (54)

**عيوب التوظيف من المصادر الداخلية :**

حدوث الغيرة من الزملاء الذين يقارنون انفسهم بزملائهم الذين نالوا تلك الترفقات ويشعرون بأنهم هم الافضل والاحق بالترقي. (55)

حرمان المنظمة من الفكر الجديد.

زيادة أعباء تدريب الافراد المنقولين الي الوظائف الجديدة. (56)

**مزايا التوظيف من المصادر الخارجية:**

وتتمثل في الاتي :

توفير الخبرات المطلوبة مما يقلل من تكاليف التدريب.

ضمان تقدم ورقي المنظمة من خلال رؤي جديدة. (57)

أما عيوب التوظيف من المصادر الخارجية:

سيادة عدم الرضا بين العاملين.

زيادة تكاليف عملية التوظيف.

التعرض لمشكلات العاملين الجدد من حيث التأقلم والتكيف والانسجام. (5)

**ثانيا: الاختيار والتعيين**

ان قرار اختيار الموارد البشرية الي حد ما يعتبر قرارا استراتيجيا ،بمعني أن قرار الاختيار وان كان محددًا بزمن معين فإن له أثرا باق يستمر بأستمرار وجود الموظف او المنظمة أيهما جاء اولًا.لذلك نجد أن قرارات

---

(54) د.بن عنتر،مرجع سابق ،ص44.

(55) د.ابوالعباس مرجع سابق، ص 185 .

(56) د.بن عنتر مرجع سابق ،ص45.

(5) د.بن عنتر،مرجع السابق، ص47.

التعيين قد تأخذ أحيانا شهورا طويلة وتحتاج الي الكثير من التروي واحكام الشروط الواجب توافرها في القادم الجديد. (58)

وتأتي عملية الاختيار بعد نهاية عملية الاستقطاب وتقدم الفرد الي المنظمة فتقوم المنظمة بأنتقاء او اختيار لأفضل المتقدمين استنادا علي عدة معايير واجراءات لذلك تعرف عملية الاختيار بأنها عملية أنتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وذلك وفقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة. (59)

#### أهداف عملية الاختيار:-

تهدف عملية الاختيار الي اختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظيفة ووضعها في المكان المناسب .كذلك أختيار الشخص الذي لديه المقدرة علي اداء عمل معين او مهنة معينة محددة المسؤوليات والمواصفات . كذلك اختيار الشخص الذي يتوافر فيه الاستعداد للتطور والتقدم لتحمل مسؤوليات أكبر وأعظم في المستقبل بالمنظمة. (60)

#### معايير عملية الاختيار:

ان من اكبرالمعايير المتفق عليها في عملية الاختيار تشمل الاتي:  
المستوي التعليمي: فيجب ان يكون لدي طالب الوظيفة مستوي تعليمي معين.  
اللياقة البدنية :فبعض الوظائف تحتاج الي مستوي معين من اللياقة البدنية مثل ضباط الجيش وكباتن الطيران وغيره من الوظائف.  
السمات الشخصية:-وتتمثل في السمات الداخلية مثل الدافعية للعمل وتحري الصدق والشفافية والوضوح.وكذلك السمات الخارجية مثل العناية بالمظهر الخارجي ،التصرفات السلبية،التفاهم والتعاون،فبعض الوظائف تتطلب مظهر معين.  
المعرفة والخبرة السابقة لأن بعض الوظائف تتطلب مستوي معين من الثقافة العامة وعدد محدد من سنوات الخبرة في المجال المعين.

التزكية :أي تزكية الفرد المرشح وذلك من خلال خطابات أو مايعرف بالوساطة(61)

(58) د.ابوالعباس مرجع سابق ص185-186.

(59) د.بن عنتر ،مرجع سابق ص47.

(60) د.ابوالعباس،مرجع سابق ص186.

(61) د.بن عنتر مرجع سابق ص48-49.



خطوات عملية أختيار الموارد البشرية:-

ليست هناك قاعدة ثابتة لعملية الاختيار ولكن هناك خطوط عامة تتفق عليها معظم المنظمات وفقا لمصادر الاستقطاب الموارد البشرية فكما ذكر فان المصادر قد تكون داخلية او خارجية.

الخطوات التي حازت علي الاتفاق العام بين المنظمات مايلي .

المقابلة الاولية استمارة التقديم للتعين،القائمة القصيرة،أختبارات الاستخدام،المقابلات،الكشف الطبي،عقد العمل وأجراءات التعيين،التهيئة والتدريب لتولي الوظائف الجديدة<sup>(62)</sup>

ويضيف البروفيسور بكري الطيب خطوات أخرى لهذه الخطوات حيث يذكر الخطوات التالية:(الاعلان،استقبال طالب العمل،المقابلة الاولية،ملء الاستمارة،الاختبارات،المقابلات،الموافقة علي الاختبارمن قبل الادارة،الكشف الطبي،التعيين)<sup>(63)</sup>

الاعلان: هي الخطوة الاولي اذا استقر راي المنظمة علي ملء الوظائف من خارج المنظمة فتقوم باصدار اعلان بالصحف التي تكون اكثر تداولاً من غيرها .او عن طريق الاعلان بالتلفاز و الازاعة او الانترنت.<sup>(64)</sup> ويجب ان يتضمن الاعلان مسمي الوظيفة ودرجتها ومختصر للوصف الوظيفي والموقع وطبيعة العمل واخر يوم لاستلام الطلبات والمستندات المطلوبة وكيفية ارسالها وعنوان المنظمة كاملا.واحيانا بعض المنظمات تفضل أخفاء اسمائها وتكتفي بعبارة شركة صناعية او تجارية.<sup>(65)</sup>

المقابلة الاولية: وهي المصدر الهام للحصول علي المعلومات حيث تساعد علي تشخيص كافة الجوانب العريضة والانفعالية الجسمية والسلوكية للمتقدمين.<sup>(66)</sup>

استمارة طلب الاستخدام:-تحتوي علي المعلومات الاساسية وحيانا السيرة الذاتية لمقدم الطلب ويطلب ارفاق المستندات المطلوبة من المتقدم. وتتضمن الاسم والنوع والمؤهل والخبرة والسكن والحالة الاجتماعية والجنسية واخر وظيفة وسبب تركها .كما تحتوي ايضا سؤالا مهما عن الاجر المتوقع كما يجب ان تتضمن علي

---

<sup>(62)</sup> د.ابوالعباس مرجع سابق ص187.

<sup>(63)</sup> د.ابوالعباس مرجع سابق ص188.

<sup>(64)</sup> د.ابوالعباس مرجع سابق ص189.

<sup>(65)</sup> د.ابوالعباس مرجع سابق ص190.

<sup>(66)</sup> د.بن عنتر ص51.

العنوان الدائم ورقم الهاتف والبريد الالكتروني وأسماء الاشخاص اللذين يمكن الرجوع اليهم .يجدر الذكر ان بعض المنظمات تقوم بطرحها في موقعها الالكتروني وهي طريقة أكثر حضارة وتقدما. (67)

القائمة القصيرة: وهي فقط علي اسماء اللذين تنطبق عليهم شروط الاعلان ويستبعد منها غيرالمؤهلين. (68)  
اختبارات الاستخدام :-وتكون بعقد الاختبارات التحريرية للمتقدمين للوظائف المعنية ولكن هناك بعض المنظمات التي تتجاوز هذه الخطوة وتكتفي بالخطوة التالية وهي المقابلات. (69)

المقابلات:- وهي الخطوة الاكثر أهمية ولايمكن التنازل عنها ويقوم بها شخص واحد اوعدة اشخاص وهي الصورة الاكثر شيوعا ويتم في المقابلة الحصول علي أكبر قدر من المعلومات ويتم التركيز علي المعلومات العامة والمعلومات الخاصة بالمنظمة.

الكشف الطبي: وهي خطوة مهمة جدا في سلسلة خطوات الاختيار والتعيين وهي تفصح هل لدي المتقدم مرض اوعاة تمنعه من العمل. (70)

عقد العمل واجراءات التعيين: بعد عقد العمل من الشروط المهمة في التعيين وقد العقد مكتوبا أوضمنيا، وتعدد اشكال العلاقة بين المخدم والمستخدم وفقا للقوانين التي تنظم هذه العلاقة .ويحدد عقد العمل طبيعة ونوع العمل وتاريخ البداية ومكانه والاجر المتفق عليه ومدة الاخطار لانهاء العقد وتاريخ انهاء العقد وأي شروط اخري . (71)

التعيين : بعد مرور المتقدم الي الوظيفة بكل المراحل المذكورة تأتي مرحلة التعيين والتعاقد وهي المرحلة الاخيرة .ويعرف التعيين بأنه (عملية تمكين الفرد في الوظيفة المناسبة ،التي توفر للفرد مشاعر الرضا نظرا لتوافقها مع قدراته وأمكاناته). (72)

---

(67) د.ابوالعباس مرجع سابق ص190-191.

(68) د.ابوالعباس مرجع سابق ص192.

(69) د.ابوالعباس مرجع سابق ص193.

(70) د.بن عنترمرجع سابق ص51.

(71) د.ابوالعباس مرجع سابق ص196-198.

(72) د.بن عنتر مرجع سابق ص53.

### ثالثا: التدريب والتطوير

#### مفهوم التدريب:-

يقصد بالتدريب زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة بالاضافة الي كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها. (73)

#### تعريف التدريب :

ويعرف التدريب علي انه نشاط مخطط يهدف الي تزويد الافراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي الي زيادة معدلات اداء الافراد في عملهم، والتدريب يؤدي دورا فعالا في زيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم وذلك باتباع برامج معدة خصيصا لذلك. (74)

ويعرفه جاري ديسلر (بأن التدريب هو العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الاساسية لأداء وظائفهم

#### أهمية التدريب :

وتتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية الثلاثة التالية:-

1-الاهمية بالنسبة للمنظمة .

2-الاهمية بالنسبة للافراد العاملين.

3-الاهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الانسانية.

#### أولا: الاهمية بالنسبة للمنظمة

وتظهر في الاتي:

زيادة الانتاجية والاداء التنظيمي وذلك يتجلي بتعريف الافراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.

يساعد في ربط اهداف العاملين باهداف المنظمة.

يساعد في انفتاح المنظمة علي المجتمع الخارجي .

تجديد واثراء المعلومات. (75)

---

(73) نظمي شحاده واخرون مرجع سابق ص51.

(74) د.بن عنتر مرجع سابق ص71.

(75) د.نظمي شحاده مرجع سابق ص51.

ثانيا :الاهمية بالنسبة للافراد العاملين

وتتمثل في الجوانب الآتية:

أكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله الي الارتقاء وتحمل مسؤوليات اكبر في المستقبل.

أكتساب الفرد صفات تؤهله الي شغل المناصب والوظائف القيادية.

زيادة ثقة العاملين بأنفسهم . (76)

يساعد في تحسين قرارات الافراد وحل مشاكل العمل(77)

ثالثا : الاهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الانسانية

يساعد في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المنظمة.

توثيق العلاقة بين الادارة والافراد العاملين.

تطوير امكانية الافراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة. (78)

**خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية:**

يعتمد التدريب الكامل والشامل علي مجموعة من الخطوات التي تجعل من التدريب عملية فعالة واكثر نجاحا

واهم هذه الخطوات مايلي:-

**1/ الاحتياجات التدريبية:-**

ويتطلب ذلك حصر المصادر التي يمكن ان تساعد المخطط في تحديد هذه الاحتياجات التدريبية

وقياسها قياسا علميا ومن اهم هذه المصادر وصف الوظائف التي سيشغلها المتدربون .وبه يتم تحديد

المستوي الذي يتعين رفع المتدرب اليه من خلال عملية التدريب ليباشر مهامه علي الوجه المطلوب . (79)

**2/ تخطيط المناهج :-**

لاشك ان المنهج التدريبي هو الوسيلة التي تمكن المتدرب من الوصول الي الاهداف المطلوبة ،ويكون ذلك

عن طريق عملية المسح التي يجريها جهة التدريب بالمنظمة وذلك بايجاد المنهج الذي يؤدي الكفاءة

المطلوبة في الوظيفة المعينة،وحتي يكون التخطيط واقعي وموضوعي يجب اعتبار الآتي :-

(76) د.بن عنتر مرجع سابق ص52.

(77) د.نظمي شحاده مرجع سابق ص52.

(78) د.نظمي شحاده مرجع سابق ص53.

(79) د.نظمي شحاده مرجع سابق ص55.

- ان يلتزم المنهج الواقعية بحيث تواكب حركة التغيير الاجتماعي والتكنولوجيا المتزايدة بسرعة.
- ان تتم عملية تقييم المناهج من حين لآخر وان يأخذ في اعتباره رأي الدارسين وجهة العمل. (80)

### 3/ المدرب :-

- ان المدرب يستهدف تغيير الاخرين وكل لقاء يتم المدرب والمتدربين يجب ان يحقق الاثار التي من شأنها تحقيق الاهداف المطلوبة. ويجب ان تتوفر في المدرب المقومات التالية:-
- ان يكون مقتنعا بقيمة مايفعله .
- ان يكون قادرا علي توصيل ونقل هذه المعرفة الي الافراد المشاركين.
- ان يكون متفهما لطبيعة عملية التدريب والتطوير مدركا الفرق بينها وبين عملية التعليم.

### 4/ المكان والامكانات. (81)

### رابعا: الأجور والمكافئا

تعتبر ادارة الاجور والمكافئات من أعقد المشاكل التي تواجه ادارة الموارد البشرية ويتطلب ذلك وجود سياسات ووسائل واجراءات محددة .لأنها من اهم الوسائل التي تساعد ادارة الموارد البشرية علي ايجاد علاقة طيبة بين العاملين والادارة. (82)

وتعرف الاجور بأنها مقابل الوظيفة التي يشغلها الفرد وهناك مفاهيم مرتبطة بالاجر يجب التفريق بينها.

فالمرتب : هو ما يحصل عليه الموظف شهريا في الغالب.

والأجر : هو ما يحصل عليه العامل ويصرفه يوميا اواسبوعيا.

### أهمية الأجور :-

للأجور أهمية بالغة سواء علي الفرد او علي المنظمة.

أهمية الأجور علي مستوي الفرد تتمثل في أنها وسيلة لأشباع الاحتياجات المختلفة للفرد سواء كانت احتياجات أساسية أوغيرها.

اما علي مستوي المنظمة هي وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها

---

(80) نظمي شحادة مرجع سابق ص55.

(81) د.نظمي شحاده مرجع سابق ص57.

(82) د.نظمي شحاده مرجع سابق ص63.

كذلك الاجر هو وسيلة للأبقاء علي أفضل الكفاءات العاملة حاليا بالمنظمة. (83)

### التوجهات الحديثة لنظام الأجور :-

هناك بعض التحديات التي تواجه نظام الاجور في عصر العولمة فنجد ان نظام الاجور المبني علي الوظيفة في طريقه لان يستبدل بنظام الاجور علي اساس الشخص . وذلك لان الميزة التنافسية تأتي من التنوع الاستراتيجي والذي يأتي بدوره من الظروف التي يقوم بها الافراد بأداء ادوارهم .فإذا كان الافراد يقومون بالتصرف بشكل مختلف فعنئذ يجب الدفع لهم بشكل مختلف فليس من الضروري ايجاد نظام يدعم ذلك المدخل للعمل والاستراتيجية والثقافة. (84) .وتم تأكيد كفاءة هذا النظام في الدراسة التي اجراها (تيكويش) للمقارنة بين ادارة الموارد البشرية في كل من اليابان وامريكا وكندا .

وتوصل فيها الي ان اهم مايميز ادارة الموارد البشرية اليابانية انها تعتبر ان وظيفة تحديد الاجور وظيفة رئيسية من وظائف ادارة الموارد البشرية وانه يتم دفع الاجور للاجور لشخص معين وليس لوظيفة محددة. (85)

كذلك من التغيرات الحديثة انه لا بد من ربط نظم المكافئات بأداء فريق العمل وليس بالاداء الفردي .لان نظم المكافئات الجماعية تقلل التهديدات الناتجة من الصراع وتساعد علي توفير سلوك ثابت ومتفق مع أهداف العمل كذلك من التغيرات الحديثة في مجال الاجور والمكافئة لا بد من استخدامها في مجال التوجيه والرقابة علي سلوك الاخر. (86)

### العوامل التي تؤثر علي وضع الرواتب والاجور:

تتمثل العوامل التي تؤثر علي وضع الرواتب والاجور علي عدة عوامل منها :-  
العوامل السياسية والاجتماعية ويتمثل ذلك في القوانين والانظمة واللوائح التي تسنها الدولة او المنظمة بخصوص الحد الادني من الرواتب والاجور والتي تتناسب مع معدل المعيشة للفرد في ظل ظروف اجتماعية معينة.

(83) د.بن عنتر مرجع سابق ص54-55.

(84) عليوات محمد رسالة ماجستير بعنوان دور ممارسات الموارد في تحقيق العدالة التنظيمية 2017م ص11.

(85) عليوات محمد، مرجع سابق ص12.

(86) عليوات محمد، مرجع سابق ص12

العوامل الاقتصادية فلا بد ان تتماشى الاجور مع الوضع الاقتصادي للدولة ومستوي الاجور السائدة في المنظمات الشبيهة.

العوامل الادارية مثل حجم المنظمة ومقدرتها المالية ومستوي الانتاجية واهمية الوظيفة بالنسبة للمنظمة. جماعات الضغط مثل نقابات العمال والاتحادات المهنية والتي تلعب دورا رئيسيا في تحديد الرواتب والاجور. الوسائل التكنولوجية المستخدمة والتي تؤدي الي تخفيض الجهد البدني والذهني الذي يبذله الفرد حيال انجاز العمل المطلوب منه. (87)

#### خامسا : الصحة والسلامة المهنية

لقد ظلت مهام الادارات التقليدية لادارات الموارد البشرية في اغلب الاقطار العربية قاصرة علي وظائفها المكتتية والاجرائية المتعلقة بسجلات العاملين واحتساب مرتباتهم واجازاتهم ومتابعة قضاياهم الروتينية من تنقلات وترقيات وغيرها. ولم تكن هذه الادارات تفطن وتنتبه الي اهمية الصحة والسلامة المهنية لهؤلاء العاملين. ولكن مع اطلالة الالفية الثالثة لم يعد بالامكان استمرار هذه الحال علي ماهي عليه خاصة وان الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها والحفاظ عليها اصبح من اولويات خطط التنمية الشاملة والاستراتيجية. (88) وتؤكد التقارير الصادرة من المنظمات الدولية ان عدد الاصابات الناجمة عن الحوادث في المنظمات الانتاجية والخدمية تفوق عدد الضحايا التي تنجم عن الحروب الدولية ، فعدد هذه الاصابات قد تجاوز الـ 15 مليون اصابة اوائل الثمانينات بينما تجاوز العشرين مليون اصابة في اوائل التسعينات علي الرغم من كل الجهود التي بذلت للحد من تناميها.

وتؤكد هذه الدراسات معانات العاملين من الاعياء وضغوط العمل ومن التوتر والقلق والاحترق بسبب سوء الاوضاع والعلاقات الادارية المحيطة بهم وهذه التحديات تؤكد علي ضرورة اهتمام ادارة الموارد البشرية بهذه الادارة المهمة وان تلتزم فيها بالتشريعات والقوانين التي تؤكد علي ضمان سلامة العاملين بتلك المنظمات. (89)

(87) د.نظمي شحاده واخرون -ادارة الموارد البشرية-دارالصفاء للنشر والتوزيع 2000م ص.

(88) د.مجاهد-ادارة الموارد البشرية-زمزم ناشرون وموزعون 2009م ص273.

(89) د.د.خضير كاظم واخرون-دارالمسيرة للنشر والتوزيع ط6-2015م ص253..

## مفهوم ادارة الصحة والسلامة المهنية:-

لقد اولت ادارة الموارد البشرية اهتماما كبيرا للحفاظ علي القوي البشرية العاملة من الاثار السلبية الناجمة عن حوادث واصابات العمل سواء مايتعلق منها بالسلامة المهنية والتي تعني صيانة وحماية العاملين من الاصابات الناجمة عن حوادث العمل .

وكذلك الصحة المهنية والتي تعني الحفاظ علي العاملين من الامراض النفسية والبدنية الناجمة عن العمل. لذلك فأن مفهوم السلامة بشقيها الصحي والمهني يتطلب اتخاذ جميع الاجراءات والخدمات من قبل ادارة الموارد البشرية .وهذا من أولويات الفكر الاداري الحديث في الحفاظ علي سلامة العاملين.<sup>(90)</sup>

## تعريف الصحة والسلامة المهنية:

تعرف ادارة الصحة والسلامة المهنية بأنها تتمثل في الادارة التي تهتم بالحفاظ علي صحة الافراد في مختلف المهن وذلك من خلال المحافظة علي صحتهم الجسمانية والعقلية والنفسية وتحسين كيانهم الاجتماعي كما يمكن تعريف البيئة الامنة أوالسلامة والصحة المهنية بأنها بيئة عمل تتمتع بالشروط الفردية لتوفير السلامة والصحة للعاملين ، أي أنها بيئة عمل تحمي العاملين من احتمالات التعرض للحوادث ومن الاصابة بأمراض وبيئة عمل صحية تتضمن خلوها من الامراض.<sup>(91)</sup>

كذلك فأن اهمية السلامة المهنية تتمثل في الاتي:

المحافظة علي مقومات الانتاج البشرية والقوي العاملة من التعرض للاصابة عن مخاطر المهنة وذلك بتوفير كل مستلزمات الوقاية.

حماية مقومات الانتاج المادية وذلك من خلال المحافظة علي الاجهزة والمواد التي تستخدم في عملية الانتاج من التلف والضياع بأخذ كل التدابير الوقائية.

توفير الاحتياجات لتأمين بيئة سليمة تحقق الوقاية من المخاطر .

رفع الكفاية الانتاجية للفرد وتقليل الاجازات المرضية.<sup>(92)</sup>

كذلك فأن توفير بيئة امنة وصحية يعد منها لاسباب الاتية:

---

<sup>(90)</sup> ا.د.خضير كاظم واخرون-دارالمسيرة للنشر والتوزيع ط6-2015م-ص225.

<sup>(91)</sup> عبدالمحسن مرجع سابق ص50.

<sup>(92)</sup> عبدالمحسن مرجع سابق ص35.



التأثر المباشر للحوادث علي اداء الفرد وانتاجيته . حيث تؤدي الي تعطيله عن العمل ، بالاضافة الي احتمالات اصابته بعجز دائم اوحتي الوفاة.

تأثير هذه الحوادث والاصابات علي رضا العاملين وعلي قدرة المنظمة.

تؤثر الحوادث في انتاجية اداء المنظمة بشكل عام ،فهي تتسبب في خسائر مادية وأيقاف للعمل.

يمتد تأثير هذه الخسائر علي المجتمع والاقتصاد عموما فهي تسبب في هدر المورد البشري وتولد أعياء صحية .لذلك تجد الدول المتقدمة تهتم برصد هذه الحوادث وتقدير أثرها. (93)

هناك العديد من العناصر والاجزاء من المفترض توافرها في برامج الصحة والسلامة المهنية الفعالة نذكر منها: سياسة واضحة في طريقة معالجة التهديدات لأمن العاملين ،حيث يمكن للمنظمة أن تعتمد احدي سياستين لكل منها تأثيراتها علي مضمون برنامجها : فقد تتبني سياسة وقائية ،وهذا يقتضي اتخاذ اجراءات تمنع حدوث الاصابات ،أو قد تعتمد سياسة علاجية ،أي سياسة تهتم فقط بتعويض من يتعرضون لاصابة ومن الواضح ان السياسة الوقائية تركز علي خلق بيئة خالية من مصادر التهديد لصحة وأمن العاملين ،أما العلاجية فتهمل ذلك وتكتفي بتعويض من تعرضوا لاذي. (94)

سياسة حول سعة التغطية والحماية من التهديدات ،تختلف المنظمات في سعة الخدمات الوقائية التي قد تقدمها،وهذه قد تتراوح من حصر التغطية بأقل مايمكن ،وهذه تعني ماتنص عليه القوانين والتشريعات ،وكحد أعلي حماية شاملة من الخواطر بأنواعها الطبيعية والمهنية والاقتصادية ،وهذه تشمل :

حماية من الامراض البدنية والنفسية وهي حماية للاصابات التي تحدث مباشرة بسبب العمل نفسه أو بشكل غير مباشر ولأسباب أخرى ،بل ان بعض المنظمات تهتم حاليا بتقديم خدمات وقائية وعلاجية لمعالجة المشاكل النفسية (كمعالجة التوتر الناجم عن العمل وغيره ،وأیضا تقديم المساعدة للمؤمنين علي الكحول او المخدرات وغيره ..... )باعتبارها جميعا أحداثا تنعكس علي العمل وتحتاج المنظمة الي ان تقدم الرعاية والخدمات التي يحتاجها العاملون لتجاوزها. (95)

(93) عبدالمحسن مرجع سابق ص36.

(94) عبدالمحسن مرجع سابق، ص 37.

95 - عبدالمحسن مرجع سابق، ص 37.

تحديد طريقة تصميم وإدارة برنامج السلامة المهنية ،ويمكن للمنظمة أن تتفرد بوضع البرنامج وتحديد تفاصيله وإدارته،أو ان تسند ذلك الي لجان مشتركة من الادارة والعاملين ،يحددون تفاصيل البرنامج ويشتركون في تنفيذه وإدارته.

توفير وسائل تحقيق السلامة.

تدريب العاملين علي السلوك السليم وهذا يكون بتدريب العاملين الذي يمكن ان تعرضهم لمصادر تهديد.<sup>(96)</sup> اعداد خطط الطوارئ واصدار تعليمات السلامة ،اي اصدار التعليمات الضرورية للوقائية من الحوادث والاصابات.

القيام بنشاط توعيه واعلام ويكون القيام بنشاطات توعوية للعاملين واعلام موجه للعاملين علي سبل تجنب التهديدات.

القيام بالتفتيش الدوري وهو عنصر اساسي في اي برنامج للسلامة المهنية والتفتيش الدوري لمواقع العمل المختلفة يعني التأكد من التزام الجميع بالتعليمات وشروط السلامة.

جمع المعلومات وتحليلها واستخدامها ،وذلك يتم بجمع المعلومات لتقدير أحجام وأنواع وتكاليف الاصابات. وهذا النشاط يعد أساسيا لاية منظمة تتعامل مع أنشطة خطرة وتكثر فيه الاصابات<sup>(97)</sup>

**الفلسفة الحديثة في ادارة الموارد البشرية :**

يتلخص المنطق الأساسي في ادارة الموارد البشرية في ضرورة احترام الانسان واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير.<sup>(98)</sup>

الفرق بين مفهوم ادارة الموارد البشرية والتقليدية

---

<sup>96</sup> - عبدالمحسن مرجع سابق، ص 38.

<sup>97</sup> - عبدالمحسن مرجع سابق، ص 38.

<sup>98</sup> - خليل جمعة صابون، رسالة ماجستير بعنوان: الدور الوسيط للعضوية التنظيمية وأداء الموارد البشرية، جامعة السودان، 2012م.

جدول رقم (1)

ادارة الموارد البشرية المعاصرة	ادارة الموارد البشرية التقليدية
1-تهتم بعقل الانسان وقدراته الذهنية وامكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.	1-أهتتم بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية ومن ثم ركزت علي الاداء الالي للمهام التي كلفت بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.
2-تهتم بمحتوي العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد ولذا فأنها تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الانسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.	2-ركزت علي الجوانب المادية في العمل وأهتتم بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل.
3-التنمية البشرية أساسا هي تنمية ابداعية واطلاق نطاقات التفكير والابتكار عند الانسان وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق.	3-أخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز علي اكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها.

المصدر: اعداد الباحث من الدراسات السابقة

التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية:

ان مستقبل إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأهداف المرجوة. امر يشغل بال الباحثين في مجال الموارد البشرية خصوصا وان التطور التقني والتكنولوجي صار سمة لازمة لهذا العصر.

ان من اهم المسائل في التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية هي :-

مسألة المراجعة المستمرة لسياسات إدارة الموارد البشرية.

لا يمكن لإدارة الموارد البشرية في المنظمة ان تفترض أن جميع الأعمال التي تمارسها صحيحة ولا غبار عليها. فالأخطاء محتملة الحدوث، والسياسات تتقدم مع مضي الأيام. وعليه فإن قيام الإدارة العليا في المنظمة بتدقيق أنشطة وسياسات الموارد البشرية سيمكنها من اكتشاف الانحرافات أو المشاكل ومعالجتها قبل استفحالها.

وكلما تمت عملية تدقيق إدارة الموارد البشرية بأسلوب علمي تعززت الثقة وازداد التعاون بين هذه الإدارة وباقي الإدارات الأخرى في المنظمة وازدادت فعالية المنظمة وذلك من خلال ارتفاع كفاءة الأفراد الإنتاجية ، وهكذا لا بد لإدارة الموارد البشرية أن تخضع لهذا النوع من المراجعة المستمرة شأنها في ذلك شأن الإدارة المالية وإدارة الإنتاج وإدارة التسويق.. الخ ، وذلك لأن وظيفة هامة مثل إدارة الموارد البشرية لا بد أن تلقى ما يوازي هذا الاهتمام والتقييم لمعرفة نواحي القوة والضعف واستخدامها كأساس للتصرف الذكي لاسيما وأن العنصر البشري هو الأساس وهو الغاية لكافة التنظيمات الإدارية .

إن لتدقيق ومراجعة أنشطة إدارة الموارد البشرية فوائد عديدة تنعكس بشكل عام على المنظمة وبشكل خاص على إدارة الموارد البشرية. ومن بين هذه الفوائد ما يلي:

- توضح مدى المساهمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في النهوض بالمنظمة وتحقيق أهدافها.
- تحفيز العاملين في إدارة الموارد البشرية على تبني مسؤولية اكبر وتخصص فني اعمق في مجالات عملهم نظراً لخضوع أعمالهم إلى تدقيق دوري منظم من قبل الإدارة العليا في المنظمة.
- التعرف على ابرز المشاكل الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- تهيئة الفرص الجيدة لقبول التغييرات المطلوب استحداثها في إدارة الموارد البشرية.
- تخفيض التكاليف الخاصة بإدارة الموارد البشرية من خلال استحداث إجراءات فعالة للأفراد العاملين في المنظمة.

الخطوات الرئيسية التي تضمن المراجعة السليمة لسياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية: هناك أربعة معايير يمكن أن يؤدي العمل على أساسها وهي:

1. مقارنة النتائج بالأهداف المطلوبة.
  2. التعرف على الأخطاء أو الانحرافات إن وجدت.
  3. اتخاذ القرارات اللازمة بشأنها.
  4. متابعة تنفيذها .
2. إن النظرة إلى الموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها وتأهيلها وتطويرها، تختلف اليوم عما كانت عليه قبل عقد أو عقدين من الزمن، وستكون اشد اختلافاً بعد عقد أو عقدين قادمين لسببين رئيسيين:-
1. الانتشار السريع لتقنية المعلومات.

2. العمولة واتفاقية التجارة العالمية.

الأمر الذي جعل المتطلبات المحلية متشابهة إذا لم تكن متطابقة مع المتطلبات العالمية والتي يجب أن تلبى:

- التطور التقني المتسارع في جميع مناحي الحياة.

- زيادة التنافس الصناعي والتقني.

- التسارع الكبير في مجال الأتمته الصناعية وانخفاض الطلب على اليد العاملة.

- انخفاض عمر المنتج من عدة سنوات إلى عدة شهور.

- الانتشار الواسع للشركات متعددة الجنسيات التي بدأت تقيد الشركات الوطنية في الدول النامية.

### التوجهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية

ان دور إدارة الموارد البشرية سوف يزداد أهمية في المستقبل لأنها مقبلة على أربعة تغيرات أساسية هي:

1. أنها ستلعب دوراً أكثر أهمية في إدارة العملية الإدارية من خلال تزايد مساهمتها في تخطيط ووضع

سياسات الأفراد . وسوف يكون لها نظرة أكثر توجهاً نحو الربح والنمو بدلاً من اقتصرها على إدارة أنشطة

العاملين فيها . كما إنها ستحاول اكتشافها فرص تحسين الأرباح أيضاً .

2. إنها سوف تصبح أكثر إبداعاً وإيجابية . إذ سوف لا تقتصر جهودها على النواحي التنفيذية ونقل البرامج

والسياسات التي تطبقها المنظمات الأخرى ، وإنما ستهتم بدراسة أكثر جدية لأهداف المنظمة بغية وضع

سياسات كفيلة بتحقيق تلك الأهداف . فالتركيز سيكون على الهدف وليس على الوسيلة ، وعلى الجوهر

وليس على الشكل ، وعلى الإنجازات أكثر من مجرد القيام بالنشاط .

3. إنها سوف توسع من مسؤوليتها لتتضمن تطوير المنظمة بعد أن كانت محصورة في صيانتها فقط . حيث

سيخصص العاملون في هذه الإدارة وقتاً أكبر في تنمية وتطوير العاملين وتشجيع التغيرات وليس المحافظة

علي ما هو كائن في المنظمة .

4. وسوف تصبح الإدارة العليا في المنظمة أكثر التحاماً بإدارة الموارد البشرية مما هو عليه الحال الآن .

وسوف تفهم بشكل أكبر أن جزء هاماً من مسؤوليتها ينحصر في تنمية الموارد البشرية في المنظمة وتخطيط

مستقبلها .(موقع مهارات النجاح)

## الخلاصة :

لا بد أن نؤكد على أن مستقبل إدارة الموارد البشرية يرتبط بشكل مباشر بمستقبل الإدارة بوجه خاص وبمستقبل البيئة التي تعيش فيها بوجه عام . كما يرتبط أيضاً بالمواصفات الذاتية للعاملين في حقل الموارد البشرية . فكلما زادت قدرة هؤلاء على التحكم بمستقبلهم زاد الاهتمام بنظريات وتطبيقات هذا الحقل ، ويفهم من كل ذلك أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تمتلك اتجاهاً مستقبلياً يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها . وفي جميع الأحوال فإن هذه التحديات التي تعرضنا لجزء منها سوف تعزز من حاجتنا إلى البحث العلمي باعتباره وسيلة لا غنى للإدارة عنها من أجل تحقيق التوازن بين أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع بأساليب علمية بعيدة عن التحيز والمحاباة .

## المبحث الثاني

### الالتزام التنظيمي

#### تعريف ومفهوم الالتزام التنظيمي:

يرتبط نجاح اي مؤسسة او منظمة بزيادة انتاجها وقدرتها علي تحقيق أهدافها وهذا بلا شك يعتمد بشكل كبير علي مدي قدرة افرادها وكفاءتهم وقوة ادائهم ،وكلما كان العاملين بالمنظمة علي مستوى عالي من الالتزام بعملهم كلما استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها وتحقيق اهدافها المرجوة.

والالتزام يعد من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام وقد حث الدين الاسلامي علي الالتزام بامر الله

عزوجل فقال سبحانه (حافظوا علي الصلاة والصلاة الوسطي وقوموا لله قانتين).البقرة238

ويرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة ادارية الي العناية بدور الفرد في المنظمة حيث ان الفرد هو حجر الاساس في اي منظمة وأهميته تفوق أهمية اي عنصر من عناصر الانتاج الاخري .(99)

ونجد انه قد بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر .اذ برز مفهوم الالتزام في السلوك التنظيمي في بدايات عام 1950م.حيث ركزت اغلب الدراسات والبحوث علي تفسير طبيعة وعلاقة الفرد بالمنظمة وفقا لتوافق القيم والاهداف بين الطرفين .وتشير الادبيات الادارية الي ان الالتزام التنظيمي اصبح من اكثر المسائل التي تشغل بال المنظمات الا ان المفهوم العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين في العالم الغربي الا في نهاية الستينات واول السبعينات من هذا القرن.(100)

ولقد وردت العديد من التعاريف التي تتناول مفهوم الالتزام التنظيمي ومن اهم هذه التعاريف ما عرفه (بورتير 1987) بأن الالتزام التنظيمي هو (أستعداد للفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة في البقاء في المنظمة والقبول بالقيم والاهداف الرئيسية للمنظمة).

أما (شلدون 1971) فيري أن الالتزام التنظيمي (هو مستوى الشعور الايجابي لدي الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها والاخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها)

<sup>99</sup> - ايناس نواوي ، رسالة ماجستير منشورة بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، جامعة ام القرى، 1429هـ، ص 36.

<sup>100</sup> - باسم عبد المحسن ، ورقة علمية مقدمة في مجلة كلية البغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 31، 2012م، ص 267.

وعرفه بورتر واخرون 1978م بأن الالتزام من الناحية الادارية هو قوة تطابق الفرد مع منظمته وأرتباطه بها وتوصل الي ان هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي :-

1- ايمان قوي بالمنظمة وقبول اهدافها وقيمها.

2- بذل اقصي جهد ممكن لخدمة المنظمة .

3- الاستعداد والرغبة القوية في المحافظة علي استمرار عضويته بالمنظمة. (101)

وتأسيسا علي ماورد أعلاه يمكن القول بأن الالتزام التنظيمي (هو الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بقبوله للاهداف التنظيمية والرغبة بالبقاء والاستمرار في المنظمة الامر الذي ينعكس علي سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة وبذل اقصي جهد ممكن لتحقيق ذلك). (102)

### أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء ،حيث أكدت انتائج العديد من الدراسات والابحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وأرتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي ،كذلك اكدت الكثير من الدراسات الاهمية الواضحة للالتزام التنظيمي.حيث ان ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوي مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن اداء المهام .كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والافراد العاملين .كما أن الالتزام التنظيمي يمثل احد المؤشرات الاساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل لان الافراد الملتزمين سيكونون أطول بقاءا في المنظمة واكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة . (103)

ومن الاسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي مايلي :-

يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والافراد العاملين بها لاسيما في الاوقات التي لاتستطيع المنظمات ان تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها.

<sup>101</sup> - عاشوري ابتسام ، ورقة علمية بعنوان: الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد السادس، ص 64.

<sup>102</sup> - باسم عبد المحسن، مرجع سابق، ص 268.

<sup>103</sup> - عاشوري ابتسام، مرجع سابق، ص 66.



التزام الافراد للمنظمات التي يعملون بها يعتر عاملا هامها أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم او تركهم العمل في منظمات اخرى.

أن الالتزام من اكثر المسائل التي اخذت تشغل بال ادارة المنظمات كونها اصبحت تتولي مسؤولية المحافظة علي المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستقرار والبقاء من اجل ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الانساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجة التزامه بأهدافها وقيمها .

أن اللاتزام الافراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة انتاجها. تكمن أهمية الالتزام التنظيمي في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته الي سلوك ايجابي يرفع بالمنظمة الي التقدم والبقاء.<sup>(104)</sup>

### خصائص وأبعاد الالتزام التنظيمي:

#### أولا: خصائص الالتزام التنظيمي :

يتميز الالتزام التنظيمي بعدد من الخصائص من أهمها مايلي :-

أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

يؤثر الالتزام التنظيمي علي قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه او تركه للمنظمة.

يتصف الافراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية(قبول اهداف وقيم المنظمة الاساسية والايمان بها،بذل المزيد من الجهد لتحقيق اهداف المنظمة ،وجود مستوي عالي من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة).

يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الابعاد .<sup>(105)</sup>

مما سبق يتضح ان الالتزام التنظيمي يتميز بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العاملين لمنظماتهم ونجد درجة ثباته ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.

#### ثانيا : أبعاد الالتزام التنظيمي

سعت الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي الي تشخيص عدد من الابعاد للاستدلال بها علي مستوي الالتزام وتحديد طبيعة تأثيره في عدة متغيرات تنظيمية وسلوكية. وهناك العديد من الابعاد التي اشار لها

<sup>104</sup> - سميرة بالاطرش، رسالة ماجستير منشورة ، بعنوان: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، 2011م ، ص 16.

<sup>105</sup> - ايناس نواوي، مرجع سابق، ص 33.

الباحثون والتي تدرج ضمن ثلاثة مداخل لدراسة الالتزام التنظيمي فمنها ما يعتمد علي المدخل التبادلي والذي يشير الي محصلة العلاقة التبادلية بين المنظمة والفرد ومدى شعورهم وادراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والمكافئات التي يحصلون عليها.

أما المدخل النفسي والذي يشير الي القوة النسبية لمطابقة اهداف وقيم المنظمة مع اهداف وقيم الفرد. أما المدخل التكاملي (الحديث) والذي يمثل بمجموعة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة من جانب والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل مع المنظمة من جانب اخر ويتضمن هذا المدخل ثلاثة ابعاد رئيسية تشكل المدخل الحديث في دراسة الالتزام التنظيمي وهي (الالتزام الشعوري،الالتزام المعياري،الالتزام الاستمراري).<sup>(106)</sup> وهذه الابعاد هي التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية.

#### أولاً:- الالتزام الشعوري (العاطفي) :

يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة و يتأثر بمدى ادراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين.<sup>(107)</sup> ويصف البعض ان الالتزام التنظيمي يعكس ارتباط الفرد نفسياً مع منظمته من خلال مشاعره ، كمشاعر العاطفة والدفء والحب . فالعامل الذي يسود لديه الالتزام العاطفي ستكون شدة التزامه الوظيفي أكبر مما يتطلبه موقعه الوظيفي، وذلك لمساعدة منظمته في تحقيق أهدافها، ويكون معدل غيابه عن العمل أقل، كما يبدي دافعيه أقوى في تحقيق أهدافها. <sup>(108)</sup>

#### ثانياً : الالتزام المعياري:-

ويشير العالمان (الين ومير 1990م) ان الالتزام المعياري يعكس شعور الفرد بالواجب والتعهد بأستمراره في العمل داخل المنظمة ،فهو يشير الي الالتزام المستوجب أوالأخلاقي للعامل بالبقاء في المنظمة، وهو ينتج عن شعور العامل بأن المنظمة أحسنت إليه، ولذا فهو مدين للعمل بها. أكدا على أن الالتزام المعياري للفرد قد يتطور اعتماداً على ثلاثة أسس هي : (المبادئ الشخصية للفرد ، مستوى الارتباط النفسي بين الفرد وزملائه في العمل

<sup>106</sup> - باسم عبدالمحسن مرجع سابق، ص 268

<sup>107</sup> - باسم عبدالمحسن مرجع سابق ، ص 269.

<sup>108</sup> - باسم عبدالمحسن مرجع سابق ، ص 269.

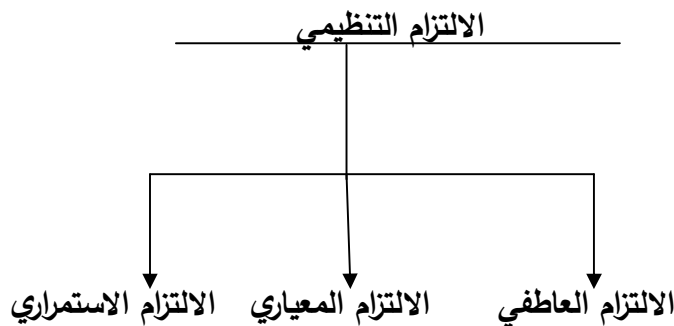
فكلما أرتفع مستوى هذه العلاقة شعر الفرد بأنه ينبغي عليه البقاء في المنظمة وفاءً لها ، العوائد ومعيار التبادل : أي ادراك الفرد للاستثمارات التي تقدمها له المنظمة).<sup>(109)</sup>

ويري بعض الكتاب بأنه إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة ،وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها ،والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ،ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة و العامة<sup>(110)</sup>.

ثالثا : الالتزام الاستمراري:-

وهو التحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ،أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها العامل لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى ، أي أن هذا الارتباط هو ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة ، أما إذا أوجد الفرد العامل منظمة أخرى تقدم عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد في الانتقال إليها ،وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون وأصحاب الطموحات العالية.<sup>(111)</sup>

## شكل رقم (2)



شكل يمثل ابعاد الالتزام التنظيمي

المصدر: اعداد الباحث من الدراسات السابقة

<sup>109</sup> - باسم عبدالمحسن مرجع سابق ، 269.

<sup>110</sup> - عاشوري ابتسام، مرجع سابق، ص 63.

<sup>111</sup> - عاشوري ابتسام، مرجع سابق، 65.

## نتائج الالتزام التنظيمي :-

تتضمن نتائج الالتزام علي جميع المستويات نتائج سلبية واخري ايجابية وتتمثل في الاتي:-

أولاً:- علي مستوي الفرد حيث تؤكد النتائج الايجابية ان ارتفاع مستوي الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج والمخرجات الايجابية للأفراد .مثل زيادة مشاعر الانتماء ،الأمان التصور الذاتي الايجابية ،القوة وجود أهداف أو اغراض لحياة الفرد كما تؤدي زيادة الالتزام الي زيادة المكافئات أكثر من الافراد الغير ملتزمين حتي يشجعهم ذلك علي بذل الجهد.(112)

بينما النتائج السلبية تؤكد أن المزايا والمنافع التي تعود علي الأفراد من الألتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف فبالرغم من فوائد الألتزام الا ان هناك بعض الجوانب السلبية منها:-  
قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الزاتي.

زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية فالفرد الملتزم تجاه المنظمة فإنه يبذل الوقت والجهد بها يؤثر علي الألتزامات الاخري مما يؤدي الي زيادة الضغوط علي الفرد.

ثانياً : علي مستوي الجماعة حيث تتمثل النتائج الايجابية للالتزام لجماعات العمل فيما يلي :-  
كلما زادت درجة الألتزام عند مجموعة العمل كانت علي استعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.

- كلما زادت الألتزام درجة عند المجموعة زادت درجة التماسك بينهما .
- بينما النتائج السلبية علي مستوي جماعة العمل تتمثل في الاتي:-  
-انخفاض القدرة علي والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة.
- انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة وفي الصدد يري (أوليفر) أنه من الخطأ الأعتقاد بأن ارتفاع معدل الدورات يمثل مؤشر سلبي علي طول الخط،عندما يترك الافراد الأقل التزاما المنظمة قد يأتي أفراد اخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة بصورة أفضل.
- التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل أقل انفتاحا علي الاراء والقيم الجديدة.(113)

<sup>112</sup>- سميرة الأطرش، بحث بعنوان الألتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، جامعة قاصدي مرباح، 2011م، ص 25.

<sup>113</sup>- سميرة الأطرش ،مرجع السابق، ص 26.

## المبحث الثالث

### سلوك المواطنة التنظيمية

#### تمهيد:-

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم المعاصرة التي إستحوذت على إهتمام العديد من الباحثين والدارسين، وذلك لما له من أهمية في تحقيق الفعالية التنظيمية مما يسهم ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة، وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسميا بنظام الحوافز وتقييم الاداء بالمنظمات.

وقد أصبح سلوك المواطنة التنظيمية بمثابة استراتيجية أنجح للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة والعاملين فيها عامة، خاصة وان المنظمات تسعى إلى تحقيق أهدافها والتي تتمثل في إنتاج مورد بشري فعال وبالتالي فهي بحاجة إلى أن يتوفر فيها مثل هذه السلوكيات.<sup>(114)</sup>

#### نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:-

تعود جذور مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الي كتابات العالم تشارلز برنارد عام 1938م والذي قدم اول تحليل كامل لطبيعة المنظمة ووصفة بالنظام التعاوني .وقد ادرك برنارد بقوله ،بالرغم من اهمية الهيكل الرسمي وضوابطه ومالها من مكانة ،الا انها لاتحدد الطبيعة الاساسية للانظمة التعاونية ،وان استعداد الاشخاص للمساهمة في الجهود المبذولة في النظام التعاوني امر لاغني عنه <sup>(115)</sup>

ثم جاء كاتز 1964م والذي نظر الي الفاعلية التنظيمية وقد وجد انها تتطلب ثلاثة عوامل أساسية وهي :-  
التركيز علي ترغيب وتحفيز الافراد للالتحاق بالمنظمة والاستمرار فيها .

ضرورة قيام الافراد بأداء متطلبات الادوار الاساسية في العمل بشكل صحيح .

تشجيع ومساعدة الافراد علي القيام ببعض الانشطة التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي يحددها لهم النظام بشكل رسمي.<sup>(116)</sup>

---

<sup>114</sup> - مباركي نجاح، رسالة ماجستير منشورة، بعنوان: سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم، جامعة محمد خير، 2017م، ص

429.

<sup>115</sup> - مباركي نجاح ، ص 430.

<sup>116</sup> - مباركي نجاح ، ص 430.

وانطلاقاً من هذا المفهوم نجد ان كاتز يفرق بين نوعين من السلوكيات المرغوبة في العاملين والتي تتمثل في سلوك الدور الرسمي وهو القيام بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم وفقاً للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، والنوع الآخر وهو سلوك الدور الاضافي ويقصد به قيام العاملين بالسلوك التطوعي الذي يتجاوز ما هو مقرر او مطلوب رسمياً .

ويشير كاتز الي ان الفعالية التنظيمية هي عبارة عن موازنة دقيقة بين الدور الرسمي الموصوف وظيفياً وبين سلوكيات الدور الاضافي .<sup>(117)</sup>

وفي نهاية السبعينات ظهر مصطلح المواطنة في فكر اورجان 1977م. ليصف الجهد التعاوني للعاملين او السلوكيات التعاونية التلقائية . وذلك في دراسة اجراها حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي<sup>(118)</sup> بعد ذلك قام العالم سميث ومعهم اخرون بدراسة وتحليل بنود سلوكيات المواطنة التنظيمية في عام 1983م. ثم توالى بعد ذلك الدراسات في هذا المجال<sup>(119)</sup>

#### تعريف ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية :-

يعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية التي كانت نتاج الفكر الإداري المعاصر مؤخرًا. وقد إستحوذت على إهتمام الكثير من الباحثين، مما أصبح يُعتمد عليها كثيرا للإرتقاء بمستوى أداء المنظمة والموظفين على حد سواء، ويمثل الموظف نقطة إرتكاز هذا المفهوم بإعتباره أهم الموارد التنظيمية ومن دونه لا وجود لأي أساس تنظيمي فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة ومجتمع.

وتعددت الدراسات التي تهتم بدراسة وتفسير سلوك المواطنة التنظيمية وتنوعت الدراسات التي تناولت هذا المفهوم بالوصف والتحليل .وقد اطلق علي هذا النمط السلوكي عدة مسميات منها السلوك غير المكلف او سلوك الدور الاضافي او سلوك الموالاة اوالتأييد الاجتماعي.

ونعرض عدة تعريفات لتوضيح معني سلوك المواطنة التنظيمية:-

<sup>117</sup> - مباركي نجاح، مرجع سابق، ص 430.

<sup>118</sup> - محمد بن سعيد الزهراني، رسالة ماجستير، بعنوان: سلوك المواطنة لدى معلمي المدارس بجهة ، 2006م، ص 23.

<sup>119</sup> - محمد بن سعيد الزهراني، المرجع السابق، ص 23.

ومن أهم هذه التعريفات هو ما عرفه العالم اورجان راند هذا الاتجاه علي أنه السلوك الفردي التطوعي الاختياري والذي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية ولا يرتبط بأية علاقة مباشرة وعلمية بالنظام الرسمي للجزاء ويسهم بمجمله في الارتقاء بفاعلية الاداء الوظيفي للمنظمة.<sup>(120)</sup>

ويعرف كذلك سلوك المواطن التنظيمية بأنه عمل او سلوك اجتماعي يمارسه الفرد من تلقاء نفسه وبرغبة منه وارادة ،ولا يبغي منه اي مردود مادي ويقدم علي اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو انسانية . وعرفه القحطاني "بأنه أعمال تطوعية إختيارية تتجاوز نظام المكافآت والحوافز الرسمية ويمارسها الموظفون بهدف إشباع حاجاتهم ولمساعدة الآخرين، وتعود بالفائدة للمنظمة ككل وتسهم في زيادة تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها وفعاليتها.<sup>(121)</sup>

وعرفه دايان بأنها السلوك الذي تستفيد منه المنظمة او المقصود لصالح المنظمة والتي هي تقديرية وتتجاوز توقعات دور المنظمة.<sup>(122)</sup>

---

<sup>120</sup> - محمد بن سعيد الزهراني ،المرجع السابق، ص 23.

<sup>121</sup> - محمد بن سعيد الزهراني، المرجع السابق، ص 24.

<sup>122</sup> - علياء حسني ، رسالة ماجستير بعنوان، اثر الدعم التنظيمي وأداء الشركات في سلوك المواطن التنظيمية، جامعة الشرق الأوسط، 2013م، ص 26.

ونورد بالجدول رقم (4) التالي وبه مجموعة تعاريف لسلوك المواطنة التنظيمية<sup>(1)</sup>

الرقم	اسم الباحث	التعريف
1	1988،Organ	سلوك طوعي يمارسه الفرد يتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته ولا تشمله لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات العاملين.
2	1991،Moorman	سلوكيات مرتبطة بالعمل ذو طبيعة طوعية اختيارية وغير مرتبطة بنظام المكافئة الرسمية للمنظمة التي تشجع العمل والأداء الفعال.
3	1993Niehoff&moormanm	سلوك طوعي ينبع من الدور الذاتي للفرد الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمية داخل المنظمة.
4	1993،Borman&motowidlos	سلوك طوعي تركيبي يدعم البيئة الاجتماعية والنفسية مقابل الأنشطة الفنية المباشرة التي تؤديها المنظمة فهو سلوك يعزز الجانب النفسي والاجتماعي للفرد نحو المنظمة وزملاء العمل.
5	Organ 1997	الأداء الذي يدعم البيئة الاجتماعية والنفسية التي يحدث فيها انجاز وأداء العمل.
6	Chattopadhaya	سلوك طوعي يقوم به الفرد لانجاز العمل الذي لا يقع ضمن الوصف الوظيفي و لا يلزم المدير الفرد بالقيام به، فهو سلوك ذاتي للفرد.
7	1999Brihtman&moran	عبارة عن التزام طوعي يعمل على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

المصدر: سلامة عبدالله ، رسالة دكتوراة ، العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: العدالة التنظيمية، جامعة السودان 2015م، ص85.



### أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

ان لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة ودور فاعل في نجاح المنظمة واستمرارها .فالدور الاضافي الذي يقوم به الموظف يساهم بتحقيق أهداف المنظمة وكذلك زيادة قدرة الموظفين والمدراء علي اداء وظائفهم بشكل فاعل (123)

ان الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية يتبلور بالنتائج الايجابية للمنظمة من العلاقات الداخلية الي الناتج الكلي والاهداف الكلية فهي تنظم العلاقات التبادلية بين الافراد وتحافظ علي وحدة المنظمة وتماسكها .ويساهم في تطوير وتحسين الاداء وتعزيز كفاءة المؤسسة ،وهذا يزيد من حجم المخرجات وتحقيق النجاح والتميز وذلك لما لسلوك المواطنة التنظيمية من مرونة والخروج عن الدور الروتيني مما يحفز علي الابداع والانتماء وحب العمل .(124)

كذلك فأن سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للافراد يتبلور من خلال توفير القدرة علي الابداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الافكار والمقترحات المقدمة ويعزز الدافع للانجاز والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة . أما بالنسبة للمنظمة فقد اشار بعض الباحثين الي ان لسلوك المواطنة التنظيمية دور في أنخفاض معدلات دوران العمل والغياب مما يؤدي الي تحقيق الاستقرار التنظيمي وازدياد معدلات الاداء وتحسين الانتاجية ،وازدياد مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية وتعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي مابين الافراد وتخفيض الصراعات السلبية.(125)

### خصائص سلوك المواطنة التنظيمي :

- قام احد الباحثين بتحديد عدة خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية منها :-
  - أنه سلوك اختياري ، فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
  - أنه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد
  - أنه يساهم في زيادة فعالية المنظمة
  - لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة.(126)

<sup>123</sup> - علياء حسني، مرجع السابق، ص

<sup>124</sup> - علياء حسني، مرجع سابق ، ص 29.

<sup>125</sup> - علياء حسني ، مرجع السابق، ص 29.

<sup>126</sup> - الشبكة العنكبوتية موقع كلية التجارة جامعة القاهرة

## أنماط المواطنة التنظيمية:

يحتوي سلوك المواطنة التنظيمية على العديد من الأنماط والصور التي يمارسها العاملون، في مؤسساتهم ويمكن أن نحدد ونلخص بعضها فيما يلي:-

### النمط المتعلق بشؤون العمال:-

يشتمل هذا النمط علي مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل ،كمساعدة العمال المتغييبين عن العمل ،وتوجيه الموظفين الجدد ، ومساعد الموظفين الاخرين في الأعباء الوظيفية الكثيرة ، ومساعدة الرئيس والمشرف في العمل ، حتى اذا لم يطلبوا ذلك منه ، إذ أن هذه الممارسات التطوعية لا يتوقع أن يقوم بها الموظف لأنها ليست من المتطلبات الرسمية للوظيفة<sup>(127)</sup>

### النمط المتعلق بالأمور الشخصية :-

يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية، التي تواجه الزملاء، المديرين، المشرفين، العملاء إذ يعرفها الآخر عنه ويسعى بتقديم المساعدة له.

### النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمة :-

يتضمن هذا النمط تقديم يد العون للعملاء بالأمور التي تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة ،مثل إرشادهم أو الإصغاء لهم أو شرح الطرق والاجراءات التي تسهل لهم الاستفادة من خدمات المنظمة.<sup>(128)</sup>

### النمط المتعلق بالتنظيم الإداري:-

وهذا من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح التنظيمية في مكان العمل مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة ، واستخدام الموارد التنظيمية استخدام سليم ، واقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو اجرائية تسهم في رفع الفعالية التنظيمية.

### النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين :-

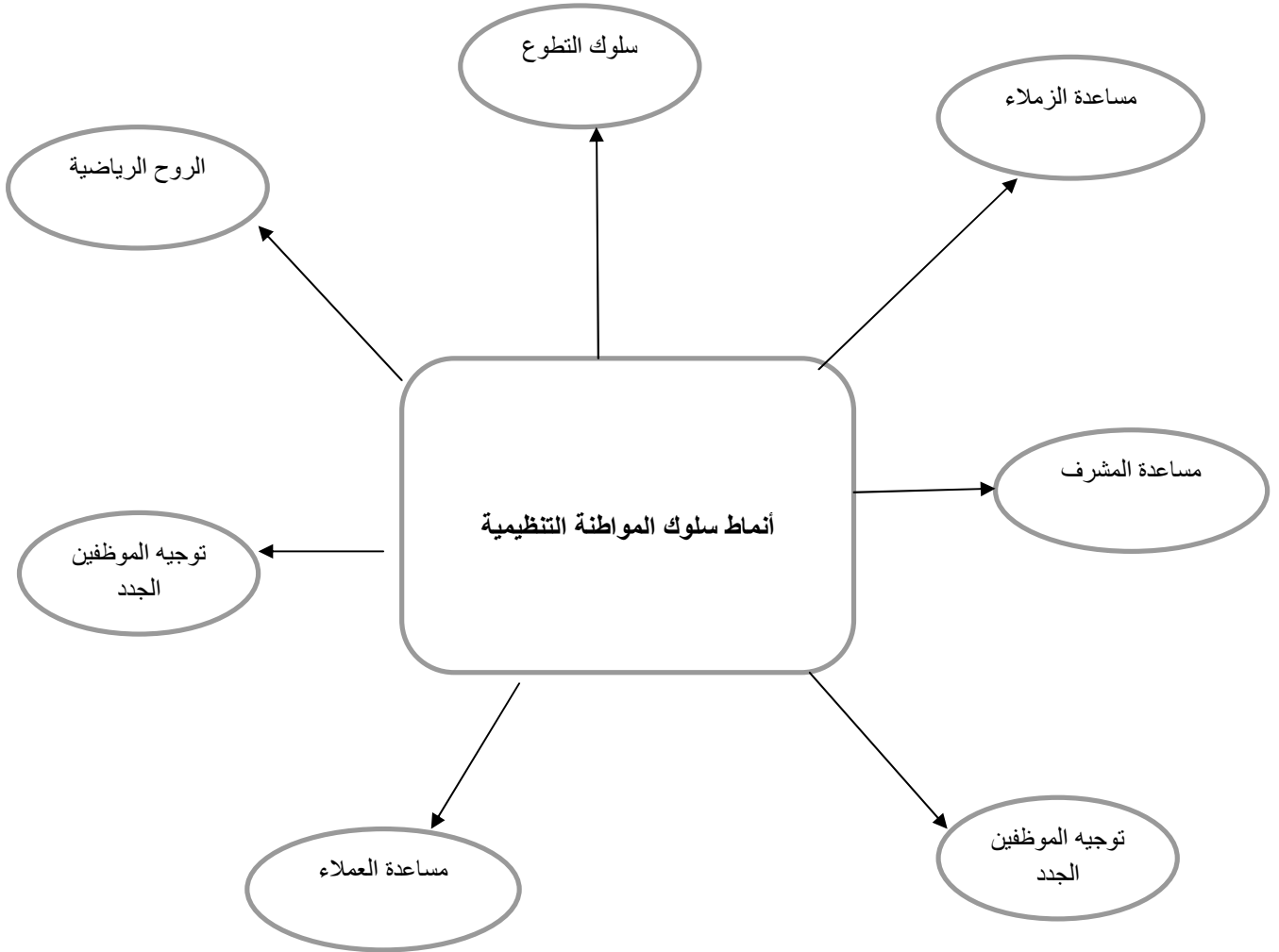
وذلك بالحديث عن المنظمة بصورة طيبة أمام الآخرين ، والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر ايجابياتها أمام العاملين والعملاء ، والوقوف معه في الظروف الصعبة التي تواجهها ، مما يسهم في تحسين سمعتها .<sup>(129)</sup>

<sup>127</sup> - وليد شلابي ، رسالة ماجستير بعنوان: دور الولاء في تنمية سلوك المواطنة، جامعة محيصر، 2016م ، ص65

<sup>128</sup> - وليد شلابي، المرجع السابق، ص 66.

<sup>129</sup> - وليد شلابي، المرجع السابق، ص 26.

شكل رقم (2) يمثل أنماط سلوك المواطنة التنظيمية



النموذج من اعداد الباحث

## أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية :

على الرغم من تزايد البحوث والدراسات الأكاديمية حول سلوك المواطنة التنظيمية إلا أنهم اختلفوا في تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، فهناك من يرى أن له بعدين أساسيين، وهناك من يرى أنه يتكون من خمسة أبعاد أساسية ، إذ أن هذين الرأيين متكاملين فالذين يرون أن للمفهوم بعدين لا ينكرون مقولة الآخرين التي تحدد خمسة أبعاد لمفهوم السلوك المواطنة التنظيمية وسنوضح ذلك على النحو التالي:

1- النموذج الأول الذي يتناول دراسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من خلال خمسة أبعاد:

ويشتمل على الأبعاد التالية:

### 1- الأيثار:

وهو عبارة عن سلوك اختياري، يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل، في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم، ومساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب.

### 2- الكياسة:-

وهي تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات، التي يمكن أن يتعرض لها زملائه في العمل، عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية، واحترام رغبات الزملاء الآخرين، والتعرف على آرائهم قبل إتخاذ القرارات أو الأفعال.<sup>(130)</sup>

### 3- الروح الرياضية:-

وتعكس مدى مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع والجدال، وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بناء، والمساعدة في تسويتها، بالإضافة إلى استعداده لتقبل بعض الإحباطات، والمضايقات التنظيمية العرضية دون شكوى أو تذمر.

<sup>130</sup> - سلامة عبد الله العطامس، رسالة دكتوراه، بعنوان: العلاقة بين السمولية الاجتماعية والسلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية،

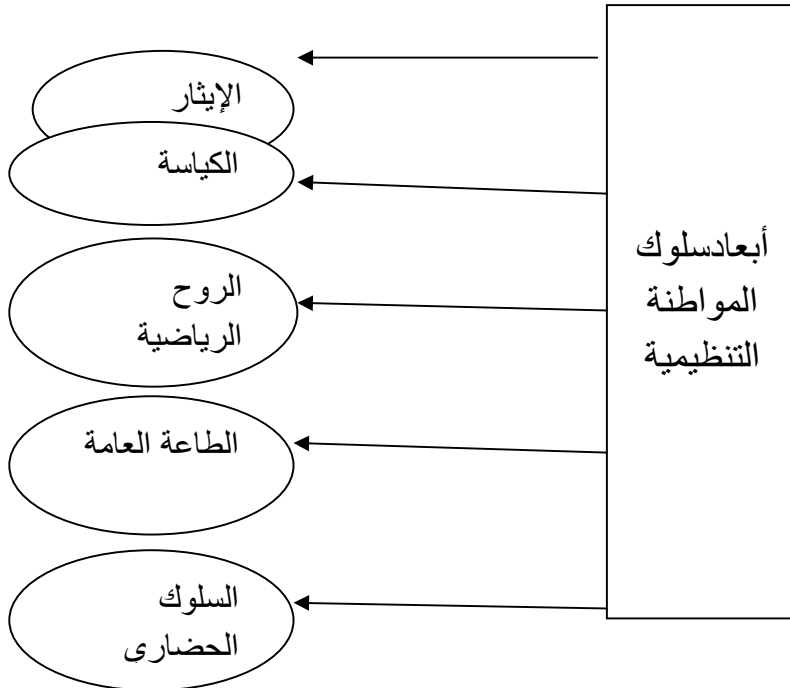
جامعة السودان، 2015م، ص 89.

#### 4- الطاعة العامة:-

وتتعلق بالجانب النفسي للفرد لتقبل الهيكل التنظيمي، والتوصيف الوظيفي للعمل، وسياسات دائرة الموظفين داخل المنظمة، وينعكس ذلك في مدى حرصه على الحضور إلى مكان العمل في المواعيد المحددة، والإسراع في إنجاز المهام الموكلة إليه، واحترام قواعد وإجراءات وقوانين المنظمة، والحرص على مواردها.<sup>(131)</sup>

#### 5- السلوك الحضاري او صدق المواطنة:-

وتتضمن كافة الأنشطة الاختيارية التي يتطوع الفرد للقيام بها؛ حفاظاً على أمن المنظمة: كالتبليغ عن وجود مخاطر حريق قد يلحق بالمنظمة في المستقبل، والتأكد من أن الأبواب موصدة، والأنوار مطفأة عند مغادرة مكان العمل، والتبليغ عن أي أعمال مشبوهة، أو خطرة يمكن أن تلحق الأذى بالمنظمة، وأخذ زمام المبادرة لوقف عملية تصنيع أي منتج يمكن أن يلحق الأذى بالصحة البشرية. كذلك يعكس السلوك الحضاري، مدى حرص الفرد على تتبع تطورات التقنية في مجال عمله، والبحث داخل المنظمة وخارجها عن فرص لتطوير العمل في المنظمة، وتقديم الإقتراحات البناءة، والمبادرة بمشروعات تحسين لإحداث التغيير نحو الأفضل ... إلخ<sup>(132)</sup>



شكل رقم (3) أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية النموذج الخماسي - اعداد الباحث من الدراسات السابقة

<sup>131</sup>- سلامة عبدالله ، مرجع السابق، ص 89.

<sup>132</sup>- موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية .

## 2- النموذج الثاني الذي سنتناول دراسته أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية النوزج الثنائي :

سوف نقوم بالاعتماد علي النموذج الثنائي لابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ،نظرا لشموليته وتمثيله لكافة جوانب سلوكيات المواطنة التنظيمية ،والذي أعتمده العديد من الباحثين في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية ،ويشتمل علي الابعاد التالية :

1-البعد الفردي : ويتعلق بمساعدة الأفراد الاخرين ومحاولة حل مشاكلهم ويسمي سلوك المواطنة الموجه نحو الافرادويشتمل هذا السلوك علي كل من بعدي الايثار والمجاملة،والكياسة واللفظ.<sup>(133)</sup> كذلك يسعى هذا البعد الي وبشكل اختياري (غير مطلوب) مثل مساعدة زملاء العمل اثناء غيابهم وكذلك تقديم مقترحات لتحسين العمل.<sup>(134)</sup>

2- البعد المنظمي :ويسمي سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة والذي يعني سلوك المساعدة الموجهة نحو المنظمة والذي ولايعد متطلبات العمل الرسمية .<sup>(135)</sup> ويشمل هذا السلوك علي كل من الضمير الحي والروح الرياضية والسلوك الحضاري والطاعة العامة.<sup>(136)</sup>

---

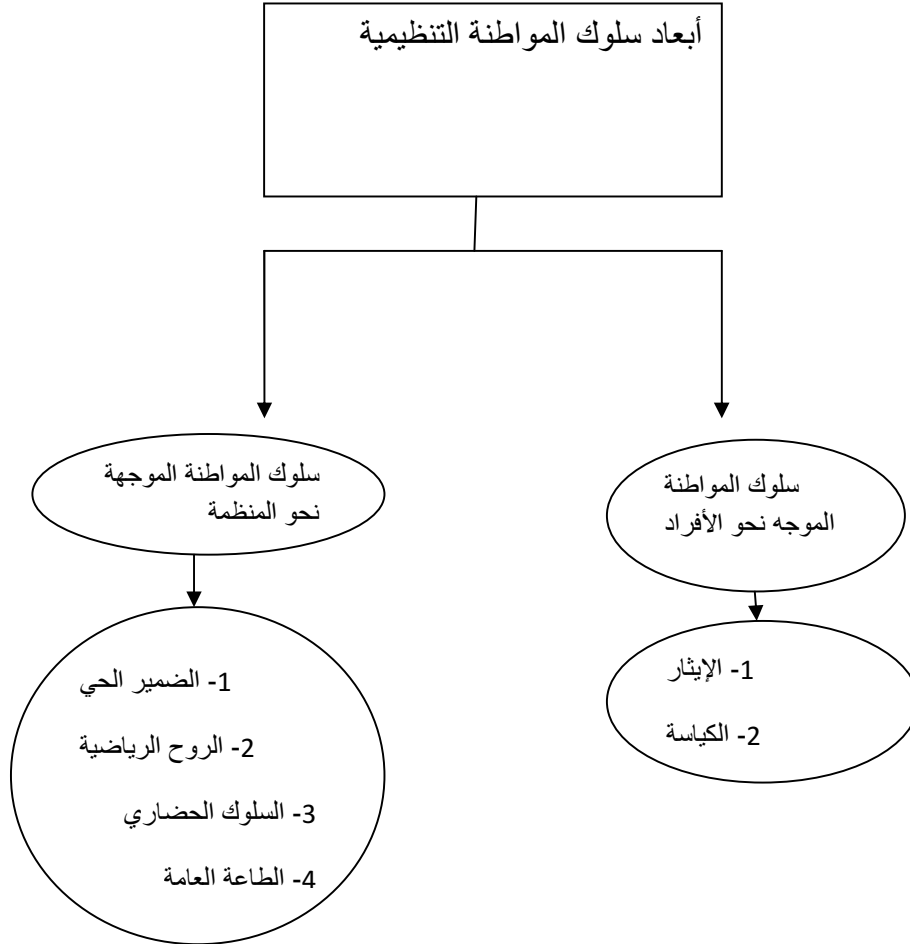
<sup>133</sup> - د.طارق عطية ،نموذج بنائي لدور رأس المال الاجتماعي التنظيمي،مكتبة الملك فهد الوطنية 2018م، ص26

<sup>134</sup> - عبدالحكيم مصطفى ،بحث بعنوان مستوي سلوك المواطنة لدي أعضاء هيئة التدريس ،جامعة سوران ،2014م،

<sup>135</sup> - عبدالحكيم مصطفى ،مرجع سابق،ص5

<sup>136</sup> - د.طارق عطية،مرجع سابق،ص26

الشكل رقم (4)



شكل يمثل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: اعداد الباحث من الدراسات السابقة

## الجوانب الايجابية لسلوكيات العمل السلبية :-

ان سلوك المواطنة التنظيمية بعد احد القضايا الرئيسية التي يجب ان تتبوا مكانة مرموقة في سلم سلوك الممارسين للادارة لما يتمتع به من ايجابيات تنظيمية وتحقيق مستوى اداء متميز وذلك لان سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي الي الاتي :-

1- يؤدي الي تخفيف العبء المادي عن المؤسسات فهو اضافة حقيقية الي مواردها بحيث يؤدي الي التميز المؤسسي .

2-يمتاز في خلق الحماس في الاداء وهذا مايفقده العمل الروتيني .

3-يخلق الاحساس بالانتماء لدي المؤسسات.

4-يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الاداء والوقت الذي يرغب المشاركة فيه.

5-يزيد من كفاءة وفعالية الموظف في العمل.

6-يزيد مستوى الرضا عن العمل.<sup>(137)</sup>

## معوقات سلوك المواطنة التنظيمية :

ان عدم اسهام الموظفين في المنظمات الادارية بسلوكيات الدور الاضافي يعود الي مجموعة من المعوقات.

1- عدم اشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة ،فضلا عن عدم تقوية توجيهاتهم الايجابية نحو المنظمة.

2- عجز ثقافة المنظمة وقيم المنظمة عن التخفيف من ضغوط العمل .

3- عدم اتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن ارائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم ،ممايقف عائقا امام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.

4- أفتقار معظم المنظمات الادارية الي تحقيق العدالة التنظيمية ،التي ان وجدت فأنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.<sup>(138)</sup>

<sup>137</sup>- علياء حسن، مرجع سابق، ص 29.

<sup>138</sup>- علياء حسن، مرجع السابق، ص 31.



## الفصل الدراسي الثالث

نبذة عن شركة مطابع السودان العملة المحدودة

## المبحث الأول النشأة والتأسيس

شركة مطابع السودان للعملة المحدودة<sup>(139)</sup> شركة خاصة ذات مسؤولية محددة .تم اصدار قرار تأسيسها في العام 1992م وذلك في اطار التوجه نحو بناء المرتكزات الاساسية لتحقيق السيادة الوطنية وغرس دعائم الاستقرار و الاعتماد علي الذات وقد تم انجاز ذلك بتأسيس الشركة وفقا لقانون الشركات لعام 1925م. وهي الشركة الوحيدة في السودان المخول لها طباعة اوراق النقد اذ تقوم الشركة بتلبية كل احتياجات بنك السودان من العملة الورقية بمواصفات فنية وتأمينية عالية وأسعار مناسبة .كما تقوم الشركة ايضا بدور المستشار لبنك السودان المركزي (موقع عرب ).

وقد بدأ الانتاج الفعلي للنشاط الرئيسي للشركة (طباعة اوراق النقد) في أقل من عامين وكان ذلك في شهر مايو من عام 1994م ويعتبر ذلك هو الانجاز الحقيقي.

وقد ابتدأت الشركة نشاطها الطباعي بإمكانيات متواضعة وذلك نسبة للحصار الاقتصادي في ذلك الوقت ،فقد كانت ضربة البداية بخط انتاج واحد مستعمل تم تأهيله بأيدي مهندسين وفنيين سودانيين<sup>(140)</sup> وماكينات طباعة قديمة للانتاج التجاري التي الت للشركة من المطبعة الحكومية انذاك.

### الوضع القانوني للشركة :

شركة خاصة مملوكة للدولة بموجب قانون تأسيس الشركات لعام 1925م وهي ذات مسؤولية محدودة.<sup>(141)</sup>

### المساهمون :

بنك السودان المركزي ويساهم بنسبة 93% من الاسهم .

وزارة المالية وتساهم بنسبة 7% من الاسهم.

---

<sup>139</sup> - موقع عرب دوت كوم

<sup>140</sup> - موقع الالكتروني للشركة

<sup>141</sup> - الكتيب التعريفي عن الشركة

## التطور والتحدي :

بعد قرار التأسيس تم فصل المطبعة السرية التي كانت تتبع للمطبعة الحكومية انذاك والتي كانت تقوم بطباعة الاوراق الثبوتية .لتكون النواة الاساسية لشركة مطابع السودان للعملة المحدودة .

وكذلك فيما يختص بالكادر البشري فقد تم أستيعاب أول دفعة من الفنيين من المطبعة السرية وهم 17 فردا فقط ليكونوا النواة الاولية والفعلية للمورد البشري في شركة مطابع السودان للعملة.

اثان من قسم الطباعة والبقية من قسم التجليد بينهم امرأة واحدة ولم يكن هنالك أي فرد لقسم ما قبل الطبع. وكان ذلك في الأول من أبريل للعام 1992م.

كذلك آلت مطبعة بنك السودان بعاملها ومعداتها للشركة والتي تتكون من ماكينة حرفية وصناديق الصف اليدوي وكان ذلك نواة للفنيين العاملين لشركة مطابع السودان للعملة.

تلى ذلك ببضع شهور تعيين بعض الفنيين المميزين من المطابع المشهورة كمطابع المركز الإسلامي الإفريقي حيث تم استيعاب أربعة منهم دفعة واحدة وتم تعيينهم على أساس أن يعملوا في ماكينات طباعة العملة (الإنتاقليو والسملتان) وفعلاً تم إبتعائهم إلى إيطاليا لذلك الغرض قبل أن تصل الماكينات<sup>(142)</sup>.

كما تم تعيين بعض الفنيين من مطبعة جامعة الخرطوم ودار هایل وغيرها من المطابع الأخرى العاملة في الخرطوم.وكانت سك النقود تتبع للشركة في ذلك الوقت وبها مخزن للأحبار وللإرشيف<sup>(143)</sup>.

وبعد اكتمال المباني بالمطبعة تم ترحيل وتجميع المعدات والماكينات للمباني الجديدة وكذلك الموظفين ببرج البركة وبنك السودان وكان ذلك في عام 1994م.

وحتى ذلك الوقت لم يكن هناك اي نوع من التنظيم الاداري حيث كانت المعاملات تتم مع المدير العام مباشرة ولم تكن هناك ادارة للموارد البشرية او المالية او الهندسية وغيرها.

لقد شهدت شركة مطابع السودان للعملة تطورا كبيرا في مسيرتها عام بعد عام ويعود ذلك الي القيادة المؤهلة التي تعاقبت عليها.والتي كانت متمرسه في بناء وتطوير الاعمال .وذلك لاتباعها نهج التخطيط الاستراتيجي الفعال المبني علي الاهداف والخطط الواضحة المتجه نحو المستقبل المشرق.

<sup>(142)</sup> جائزة الجودة للتميز لرئاسة الجمهورية، مطبوعات شركة مطابع السودان للعملة، 2008-2009م، ص1.

<sup>(143)</sup> جائزة الجودة ، مرجع سابق نفسه، 2008-2009م، ص2.

وهذا يتضح جليا في تطور الشركة ففي الفترة من العام 1992م الي العام 2019م اي بعد مسيرة 27 عاما تغيرت الصورة الكاملة للشركة فلم يعد هناك أي اثر للماكينات القديمة التي بدأت بها الشركة أعمالها. فقد تم تحديث كل ماكينات الطباعة بالشركة الي احدث الماكينات الوجوده في السوق العالمي المضاف اليها التكنولوجيا الحديثة.

وقد شمل التغيير ايضا الكادر البشري بالشركة حيث بدأت الشركة بعمالة تقدر 17 عاملا ثم زاد العدد الي 26 عاملا وفي العام 2008م اصبح العدد 575 عاملا وارتفع العدد في العام 2018 الي 715 عاملا معظمهم من الشباب ويشغلون مختلف المناصب والوظائف لتتبع خط التطوير في مجال الطباعة ويتميز هذا الكادر البشري بالكفاءة العالية في مختلف المجالات . وقد تم اختيارهم بعناية فائقة من الجامعات والمعاهد الفنية والشركات العاملة في مجال الطباعة.

وتقوم الشركة وفقا لبرامج تدريبية مخططة ومنقاة لزيادة كفاءتهم وفعاليتهم وصقل مواهبهم. وتجدر الإشارة إلى أن الشركة تمكنت من خلال تلك الفترة القصيرة في عمر الزمان من التطور إدارياً وفق استراتيجيتها وفلسفتها إلى أن أحرزت جانباً كبيراً من ثقة رصيفاتها ونيل مكانتها المميزة في عالم طباعة العملة مستضيفه مؤتمر الإتحاد الإفريقي لطابعي العملة والوثائق المؤمنة في عام 2004م.

وحصلت الشركة على شهادة الجودة (آيزو 9001-2000) في عام 2004م، ثم تم تجديدها أربعة مرات كما تم تحديثها إلى (9001-2008)<sup>(144)</sup>.

والان الشركة تسعى للحصول على شهادة الجودة (آيزو 9001-2015) وكذلك تسعى للحصول علي مواصفتي الآيزو 14001-18001 الخاصة بالبيئة والسلامة والصحة المهنية وشهادة الانترقراف آيزو 14298 وقد شاركت الشركة بجائزة رئاسة الجمهورية للتميز (2008-2009م).

أن شركة مطابع السودان شركة قابضة تحوي في داخلها ثلاث شركات متخصصة يمكن أن تغطي احتياج الدولة من العمل الطباعي الذي يحتاج إلى نوع من السرية والمرجعية الدقيقة ، بحيث تكون الجهة المسؤولة واحدة، دون الحاجة إلى الذهاب خارج البلاد وإهدار العملات الصعبة التي نحن في أمس الحاجة إليها وهذه الشركة يمكنها ان تغطي سوق المطبوعات بمختلف تخصصاتها وسوف نتناول كل مطبعة على حدة وفقا للإستراتيجيات التي وضعت لها.

---

<sup>(144)</sup>جائزة الجودة ، مرجع سابق نفسه، 2008-2009م، ص3.

## أهداف الشركة:

ان الهدف الاساسي لشركة مطابع السودان للعملة المحدودة هو نيل رضا عملائها عن طريق تلبية رغباتهم بمنتجات ذات جودة عالية في مجالات طباعة العملة والطباعة التأمينية وأنواع الطباعة الاخرى. ولضمان ذلك تحرص الشركة علي التطوير المستمر وتبني التكنولوجيا الحديثة في المعدات والماكينات.ومن ناحية اخري تسعى باستمرار لرفع مقدرات العنصر البشري بالتأهيل والتدريب المتواصل وفوق هذا وذلك تهتم بالمراعاة الدؤوبة لاحتياجات المجتمع والبيئة، فالشركة الان تسعى لنيل ارفع الشهادات العالمية في مجال الصحة والسلامة المهنية.

ومن أهم الاهداف التي تأسست من أجلها الشركة :

طباعة أوراق النقد السودانية.

طباعة الأوراق النقدية لدول أخرى.

مباشرة مختلف أنواع الطباعة التجارية.

امتلاك أسماء الأعمال وتأسيس شركات فرعية في مجال اختصاص الشركة<sup>(145)</sup>.

طباعة كروت الهاتف .وتم تركيب خط حديث يعتبر الاول من نوعه في السودان.

طباعة الكروت البلاستيكية.وتم تركيب خط حديث يعتر الاحداث من نوعه في المنطقة.

تركيب معمل حديث لخط احبار العملة وهو الثالث من نوعه في العالم وقد تم تركيبه في العام 2001م.

تركيب خط جديد كامل لانتاج العملة من شركة kba الالمانية 2016م

ادخال طباعة النماذج المستمرة ( 3ماكينات ) وهي الاولى من نوعها في السودان.

تركيب خطين لطباعة الشيكات الممغنطة .

تركيب عدد مقدر من الماكينات الجديدة لطباعة الاوفست.

تركيب خط لتشطيب الكتب واخر لتشطيب المجلات.

## القيادة وتطوير الأداء :

تم وضع الأهداف العامة للشركة عند إنشائها عام 1992م، بتحقيق رؤيا ورسالة الدولة لضمان

سيادة الدولة بطباعة عملتها محلياً، وهذه الرؤيا استمدت من استراتيجية الدولة في الاعتماد على نفسها.

---

<sup>(145)</sup> مطبوعات شركة مطابع السودان للعملة، مرجع سبق ذكره، 2008-2009م.

في عام 2008م طورت القيادة متمثلة في مجلس إدارتها رؤيا أشمل من سابقتها حيث كانت الرؤيا السابقة تقتصر فقط على تلبية إحتياجات الدولة وحدها من طباعة الأوراق النقدية غير أن الرؤيا الحالية تصوب نحو زيادة الطاقات الإنتاجية لطباعة الأوراق النقدية والمطبوعات التجارية الأخرى والوصول بالتأمينات الأمنية للمستويات القياسية المطلوبة لجذب عملاء جدد محلياً وإقليمياً.

ويضطلع القادة بتحقيق الرؤيا والرسالة من خلال تنفيذ استراتيجية فصل المطابع وتكملة متطلباتها وصولاً بها لدرجة التنافس المحلي والإقليمي المقنع وذلك من خلال تجويد عملياتها الإنتاجية وتنفيذ المشاريع الإنشائية المختلفة المتصلة بالفصل ويقاس مستوى أداء وفعالية القادة بدرجة الإنجاز لتلك العمليات والمشاريع.<sup>(146)</sup>

---

<sup>146</sup>- د. عز الدين حسن ، أثر وظائف الموارد البشرية على الأداء، رسالة دكتوراه، 2016م، ص 104.

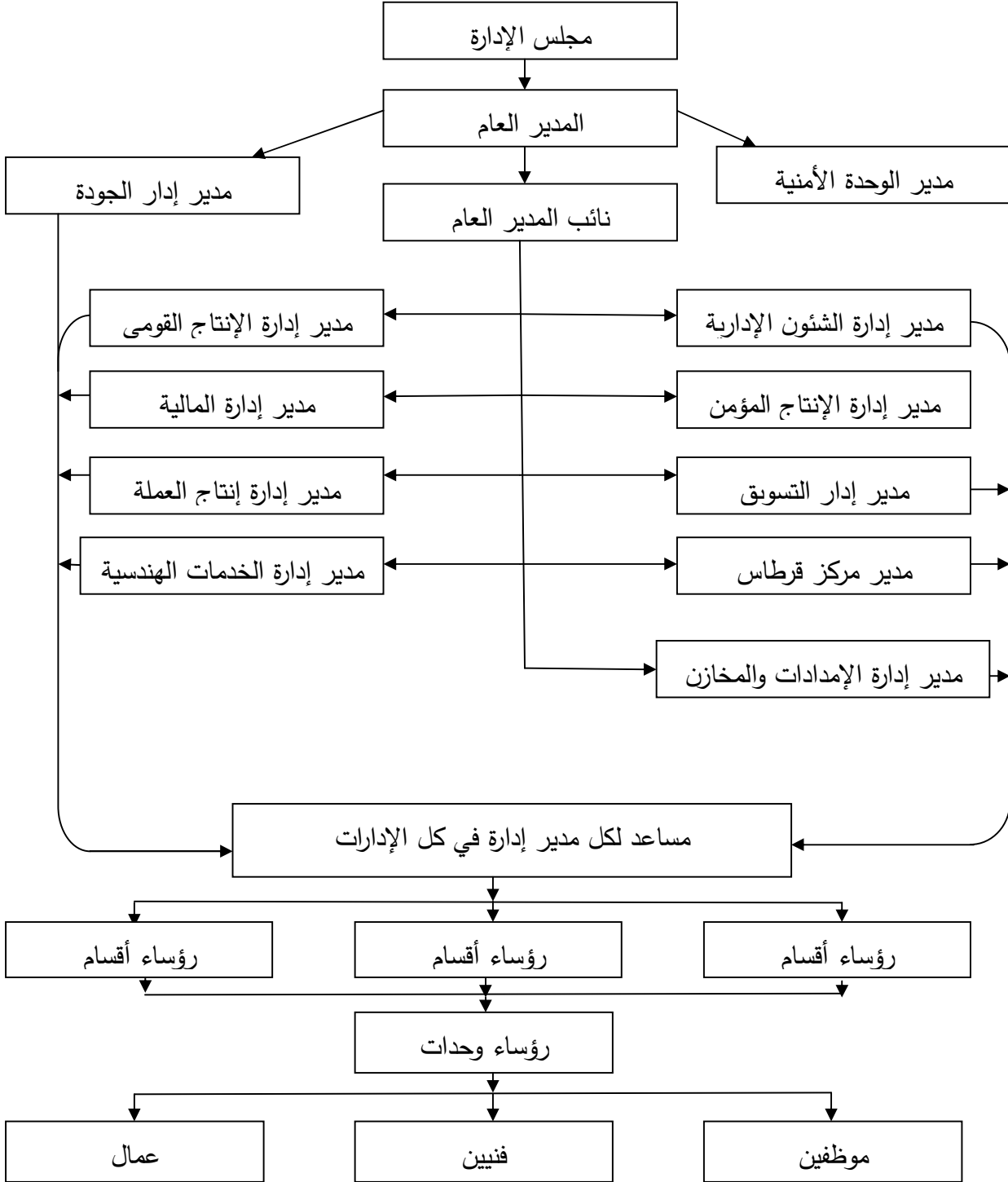
## المبحث الثاني

### الهيكل التنظيمي

حسب مقتضيات الإستراتيجية التي ترمي لتحقيق رؤيا الشركة وذلك بفصل المطابع وتكملة متطلبات الفصل من مباني ومعدات وهيكل تنظيمية وذلك من خلال سلسلة من الاجراءات .

يتكون الهيكل التنظيمي من المدير العام ونائب المدير العام و(11) إدارة تمثل الإدارة العليا وعدد (6) وحدات تتبع للمدير العام مباشرة، و(43) قسم ويبين الشكل (1/3) الهيكل التنظيمي لشركة مطابع السودان للعملة.

الهيكل التنظيمي لشركة مطابع السودان للعملة





- ويتم توظيف الهيكل الإداري للشركة ليقدم العمليات الرئيسية والتي تتمثل في:
- التعاقد على تقديم الشركة للأعمال الطباعية إضافة للتعاقدات الأخرى التي تتحمل الشركة بموجبها على أعمال من جهات خارجية كالمشتريات والأعمال الإنشائية وبعض أعمال الصيانة.
  - تأمين مدخلات الإنتاج وقطع الغيار.
  - تحصيل قيمة إنتاج المطبوعات.
  - تسليم المنتجات الطباعية.

ولإدارة هذه العمليات تتبع الشركة نظام الأيزو (9001-2000) وتم تحديثه (9001-2016) من حيث الإجراءات، وبتبنى الشركة للنموذج التطويري الأوربي، فتم إدارة العمليات وفق منهج التطوير الذي يختطه النموذج لدعم سياسة واستراتيجية الشركة وبالتالي تحقيق رؤيتها ورسالتها.<sup>(147)</sup>

#### التعامل مع المتعاملين والشركاء وممثلي المجتمع:

اقتضت رؤيا الشركة الرامية لبناء وتطوير مقدرات الشركة المختلفة وتأمين سلامة المنشأة والمنتج أن يتعامل قادتها ويتواصلوا مع كافة الأطراف المعنية كسباً لهم، فمن الجهات الحكومية على سبيل المثال هنالك وزارات الداخلية والخارجية ومجلس الوزراء وإدارة المرور والجامعات والبنوك وعلى رأسها البنك المركزي الذي يعتبر العميل الرئيس إضافة إلى كونه المساهم الرئيسي من حيث رأس مال الشركة إضافة إلى مؤسسات أخرى غير حكومية تمثل شريحة كبيرة من المتعاملين مع الشركة.

يقوم القادة ممثلة في مديرها العام ومديري الإدارات الإنتاجية والتسويقية والبحثية ورؤساء الأقسام بزيارة هؤلاء المتعاملين بمؤسساتهم أو الاجتماع بهم بمباني الشركة لتعريفهم بمقدرات الشركة ولتحديد احتياجاتهم وتلبية طلباتهم الآنية والمستقبلية.

من المشاريع الحيوية التي كانت نتاج تواصل قادة الشركة مع المتعاملين معها نذكر التالي:

- مشروع طباعة النماذج المستمرة.
- مشروع تجديد خطوط طباعة أوراق النقد.
- مشروع طباعة الشيكات المرمزة المقروءة آلياً.
- مشروع تصميم وطباعة أوراق النقد الجديدة.

<sup>147</sup>- الكتيب التعريفي عن الشركة، مرجع سابق، ص 7.

- مشروع خط إنتاج الكتب والمجلات.

- مشروع طباعة بطاقات شحن الهاتف.

وأيضاً تم تواصل القادة مع المتعاملين عن طريق التنوير الإعلامي المقروء والمسموع والمطبقات التي تصدرها الشركة ومفكرتها التقييمية التي يتم إهداؤها للمتعاملين بداية كل عام.<sup>(148)</sup>

ثقافة التميز لدى العاملين: تم نشر الرؤيا والرسالة والقيم المؤسسية وشرح سياسة وإستراتيجية الشركة وأهدافها للعاملين عن طريق اجتماعات قيادة الصف الأول (مديري الإدارات) بالعاملين معهم في إطار اجتماعات الإدارات الأسبوعية لإيصال تلك المفاهيم على ذات النهج الذي يتم بين المدير ومديري الإدارات في اجتماعهم الأسبوعي.

ولا يقتصر تواصل الإدارة مع العاملين من خلال سياسة الباب المفتوح وإنما يتواجد القادة وبصورة يومية ومتكررة بمواقع العمل (صالات الإنتاج) والمشاركة في تبادل المشورة والحلول والاستماع لمقترحات وآراء العاملين.

وتقتضي ثقافة التميز تدريب وتأهيل العاملين الشيء الذي يوليه القادة اهتماماً كبيراً عند إعداد الموازنات السنوية برصد مبالغ مقدرة تتزايد عاماً بعد عام لتلبية ذلك.<sup>(149)</sup>

تتكون المطبعة من ثلاثة إدارات مختلفة نجم لها في الآتي:

مطبعة العملة: إن إنتاج أوراق العملة هو النشاط الأساسي للشركة خط إنتاج العملة الأول والذي باشر اعماله في 17 أغسطس 1994م وخط العملة الثاني 1999م.

المطبعة المؤمنة: تنفرد شركة مطابع السودان للعملة بدور رائد في تقديم أفضل الحلول للمطبوعات المؤمنة الخاصة وذلك لحماية المطبوعة من التزوير والتزويق والمطبوعات المؤمنة هي :-

الشهادات الجامعية - صكوك وزارة المالية - الشيكات الممغنطة - شهادات الاستثمار المالي - عقود الأراضي - شهادات الميلاد - أورنيك 15 + الدفاتر المالية المختلفة - تأشيريات وتجديدات الداخلية - شهادات وزارة التربية - كروت الهاتف - جوازات ومطبوعات مؤمنة أخرى.

<sup>148</sup>- د. عز الدين حسن ، مرجع سابق، ص112.

<sup>149</sup>- د. عز الدين حسن ، مرجع سابق، ص159.

المطبعة القومية: تقدم شركة مطابع السودان للعملة دور رائد في مجال الطباعة القومية ومنذ النشأة الأولى أضافت المطابع في إستراتيجيتها مع هذا المعنى الوطني الأصيل (توطين الطباعة) وسعت لتوفير مدخلات الطباعة للمطابع الوطنية من ورق وأحبار وغيرها وبالجودة المطلوبة وعلى سبيل المثال المطبوعات القومية التي تنتجها الشركة وهي: الكتب بأنواعها (المدرسية والثقافية) - المطبقات - المجلات الدورية - النشرات - الورق المروس - الجكت فايل - الأجندة - الكراسات المدرسية وغير ذلك.<sup>(150)</sup>

وظائف إدارة الشؤون الإدارية ومهامها:

تعد إدارة الشؤون الإدارية عصب شركة مطابع السودان للعملة وشريانها الرئيسي فوظيفتها هي العمل على توفير القوى العاملة، وتقديم الخدمات الإدارية ومعاونة الإدارات الأخرى للقيام بوظيفتها من أجل تحقيق أهداف الشركة. فهي توفر الموظفين بمختلف تخصصاتهم ومؤهلاتهم، وخبراتهم من أجل تحقيق أهداف الشركة، مع توفر الخدمات الإدارية الأخرى.<sup>(151)</sup>

الهيكل التنظيمي لإدارة الشؤون الإدارية:

يتكون الهيكل التنظيمي لإدارة الشؤون الإدارية من :-

مدير الإدارة وأربعة أقسام.

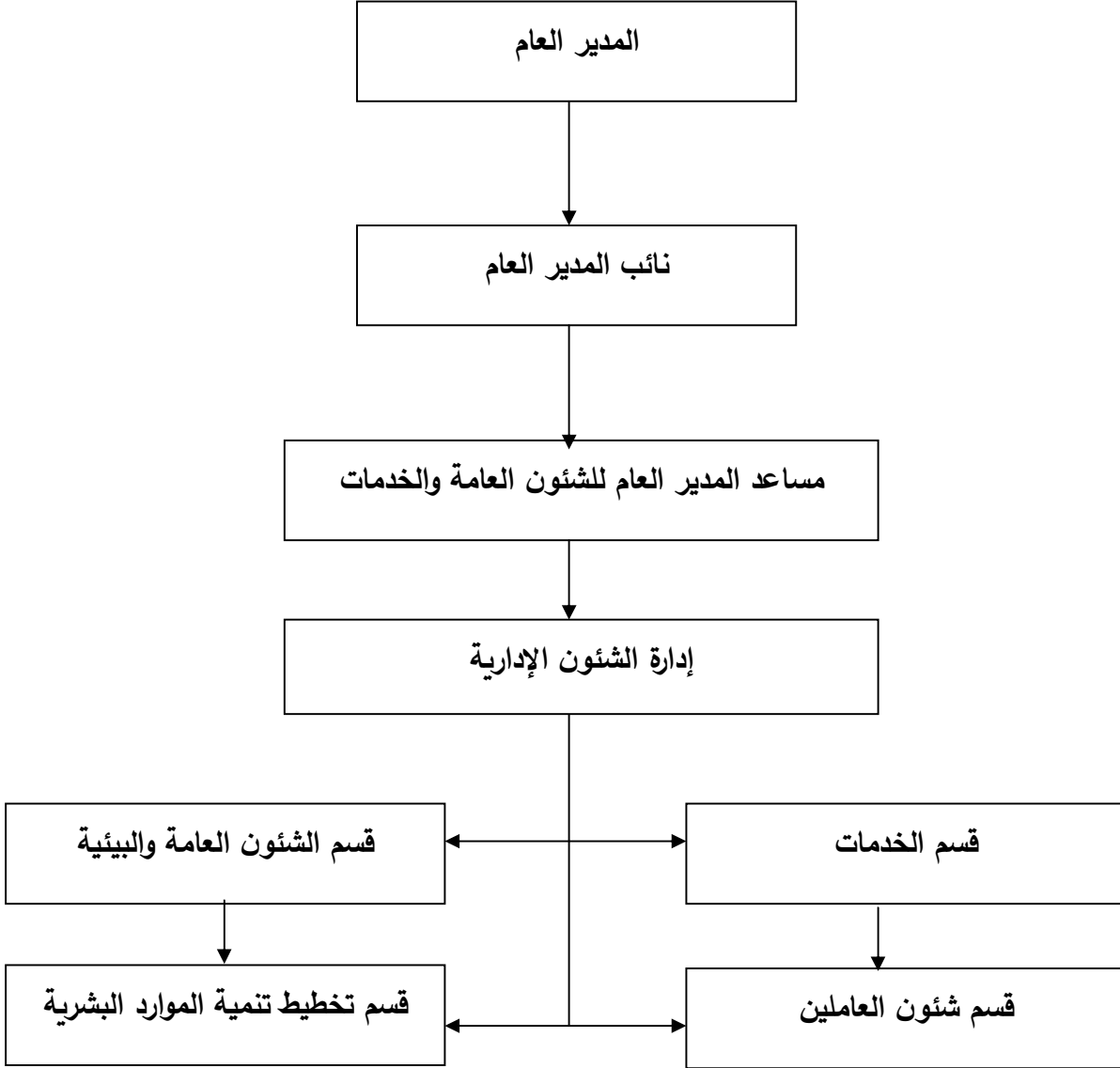
---

<sup>150</sup>- د. عز الدين حسن ، مرجع سابق، ص 147.

<sup>151</sup>- د. عز الدين حسن ، مرجع سابق، ص 148.

شكل (6)

الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في العام 2016م



سجلات شركة مطابع السودان للعملة، مرجع سبق ذكره، 2016.

تعد إدارة الشؤون الإدارية عصب شركة مطابع السودان للعملة وشريانها الرئيسي فوظيفتها هي العمل على توفير القوى العاملة، وتقديم الخدمات الإدارية، ومعاونة الإدارات الأخرى للقيام بوظيفتها من أجل تحقيق أهداف الشركة. فهي توفر الموظفين بمختلف تخصصاتهم ومؤهلاتهم، وخبراتهم من أجل تحقيق أهداف الشركة، مع توفر الخدمات الإدارية الأخرى.

**دور إدارة الشؤون الإدارية هو :-**

### **1/ مراقبة شؤون الموظفين:**

و تتمثل مهامها في الآتي:

تنفيذ إجراء التعيين وفق اللوائح الخاصة بالشركة.

تنفيذ الإجراءات اللازمة بشأن إنهاء خدمة الموظفين .

إعداد موازنة المرتبات الخاصة بالقوى العاملة بالتعاون مع الإدارة المالية.

إعداد القوائم رواتب الموظفين و العلاوة الدورية في مواعيد منحها .

إعداد التقارير الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي.

متابعة أحوال الموظف الإدارية والمالية من ترقية و علاوات واعداد التقارير الدورية.

### **2/ التعيين وإنهاء الخدمة، تتلخص في الآتي:**

تلقي طلبات التعيين وإعادة التعيين والنقل والندب وتسجيلها بسجل تلقي الطلبات .

إدخال البيانات التي تتعلق بالعاملين والمنتبهة خدماتهم في السجل الآلي وإجراء ما يلزم من تعديلات عليها.

إعداد صيغة الإعلانات عن الوظائف الشاغرة ومتابعة نشرها بوسائل الإعلام.

تنفيذ الإجراءات الخاصة بالتعيين وإعادة التعيين. إعداد الاستمارات والمراسلات الخاصة بالتأمينات

الاجتماعية في حالة التحاق أي موظف بالعمل أو انتهاء خدمته.

وإعداد الكشوف الخاصة بالموظفين الذين يبلغون السن المقررة لترك الخدمة.

متابعة إعداد تقارير فترة التجربة للمعينين الجدد اتخاذ القرارات اللازمة بشأنها .

إعداد نماذج تقارير الكفاءة للموظفين وتوزيعها وجمعها وتسجيلها وعرضها على لجنة شؤون الموظفين في

المواعيد المقررة.

إبلاغ الموظفين الذين تقدم عنهم تقارير بتقدير ضعيف ومتابعتها.

مباشرة إجراءات تجديد العقود للمتقاعدين والمتدربين.  
متابعة تجديد التعيين في الوظائف القيادية ومباشرة الإجراءات اللازمة لذلك.  
دراسة احتياجات مختلف الإدارات من القوى العاملة وتقديم تقارير إحصائية حول المنفذ منها بشكل دوري  
وذلك بالتنسيق مع قسم ترتيب الوظائف والميزانية لإدراجها ضمن مشروع ميزانية الباب الأول.  
تحرير طلب لشراء الإحتياجات من الأصول الثابتة مثل الاثاث والسيارات وغيرها.

### **3/ مسك الملفات وتتمثل مهامه في الآتي:**

إعداد وحفظ ملف الخدمة السري والإداري لكل موظف وقيد البيانات الوظيفية في البطاقة المرفقة بالملف.  
متابعة إرفاق الأوراق والمستندات بالملفات وإجراء ما يلزم من التعديلات.  
إعداد بطاقات الشركة للموظفين العاملين بها.  
إعداد الملفات الخاصة بالإدارات التابعة للشركة ومتابعتها.  
متابعة إجراءات محو العقوبات التأديبية والآثار المترتبة عليها.  
إدخال شهادات الدورات الخاصة بالموظفين في نظام سجل العاملين ونظام بطاقة الموظف.  
إرسال الملف الإداري والسري للموظفين الذين تم نقل خدماتهم إلى جهات أخرى مع الاحتفاظ بنسخة من الملف.

حفظ ملف الموظفين المستقيلين بعد تسجيلهم بسجل خاص.  
إعداد سجل لتسجيل المراسلات الخاصة بالأجازات والعقوبات وتوزيعها على الإدارات المعنية.  
إصدار شهادة إلى من يهمله الأمر للموظف عند الحاجة إليها.  
تفصيل الأوراق الخاصة بكل موظف مثل مستندات الارانيك المرضية والاجازات وغيرها.

### **4/ الشؤون الإدارية ، وتختص بالأعمال التالية :**

متابعة أعمال الصيانة للمكاتب والمنشآت داخل الشركة بالتنسيق مع إدارة الشؤون الهندسية.  
توفير اللبس للعاملين ومراقبة مظهرهم العام.  
متابعة شؤون العلاج للعاملين واعداد المستحقات الخاصة به للإدارة المالية.  
توزيع مواقف سيارات الموظفين العاملين بالشركة ومتابعة أعمال تشجير وتجميل الشركة.  
القيام بجميع أعمال الطباعة والتصوير وتوزيع المستندات والمراسلات داخل الشركة.

مراقبة ترحيل العاملين من وإلى الشركة.

#### **5/ الخدمات الإدارية، ويختص بالأعمال التالية:**

تنفيذ أعمال النظافة بالمكاتب وحرمة الشركة وخارجها.

تنفيذ أعمال التغيير أو التعديل في الغرف أو صيانة الأثاث ، أو أعمال الكهرباء وأجهزة التكييف والهاتف.

الإشراف على أعمال الصيانة في الإدارات والمراقبات الخارجية التابعة للشركة.

متابعة أعمال الصيانة الخاصة بآلات وأجهزة الطباعة والتصوير والنسخ وأجهزة الكمبيوتر .

تنفيذ المراسلات الخاصة بالشركة الداخلية والخارجية.

#### **الاختيار والإعلان والتعيين:**

##### **حق التنافس والاختيار:**

يحق لجميع السودانيين الذين تتوفر فيهم الكفاءة والصدق والأمانة والإخلاص في القول والعمل بما يتماشى

وطبيعة العمل بالشركة، التنافس لشغل الوظائف الشاغرة المعلن عنها بالشركة.

##### **الإعلان عن الوظائف:**

فيما عدا الوظائف القيادية والوظائف التي يمكن ملؤها بالترقي يجوز للمدير العام أن يعلن عن الوظائف

الشاغرة والمعتمدة من ميزانية الشركة بكل وسائل الإعلان المتاحة لمدة لا تقل عن خمسة عشر يوماً.

يشتمل الاعلان المنصوص عليه على المعلومات الأساسية عن الوظيفة ودرجتها والحد الأدنى من المؤهلات

العلمية المطلوبة والخبرة العلمية والوصف الوظيفي مع تحديد معاد ومكان المقابلة أو الإثنتين معاً.

##### **شروط التعيين:**

يشترط في من يعين في وظيفة بالشركة الآتي:

أن يكون سوداني الجنسية على أنه يجوز تعيين غير السودانيين بالتعاقد إذا تعذر وجود سوداني مؤهل لشغل

الوظيفة.

أن لا يقل عمره عن ثمانية عشر عاماً ولا يزيد عن 45 عاماً بموجب شهادة الميلاد أو تقدير العمل من

القسميون الطبي مع جواز تعيين من هم فوق الـ 45 عام في حالة الحاجة للتخصصات النادرة.

أن يكون لائقاً طبياً لشغل الوظيفة بموجب شهادة طبية من القسميون الطبي على أن تقدم الشهادة قبل استلام

العمل.

أن يكون حاصلًا على الحد الأدنى من المؤهلات العلمية المطلوبة لشغل الوظيفة وأن يقدم الشهادات الأصلية التي تثبت ذلك.

أن يكون مستوفياً للشروط الخاصة التي تمنحها الشركة.

أن يكون محمود السيرة والسلوك وممن يؤنس فيهم الصدق والأمانة.

أن لا يكون قد صدر ضده حكم في جريمة مخلة بالشرف والأمانة.

#### الاختيار:

يخضع المرشح للتعين بالشركة لاختبارات وامتحانات ومقابلات (المعاينة) أو الإثنيين معاً وفقاً للأسس التي تضعها الشركة.

#### سلطة التصديق بالتعيين:

تكون سلطة التصديق بالتعيين للوظائف المختلفة على الوجه الآتي:

التعيين للدرجة الممتازة القيادية من صلاحيات مجلس الإدارة.

التعيين للوظائف الأخرى من صلاحيات المدير العام.

#### تاريخ مباشرة واجبات ومسئوليات الوظيفة:

لا يجوز استلام أو مباشرة واجبات ومسئوليات الوظيفة قبل صدور قرار التعيين.

يكون تاريخ بداية العمل واستحقاق العامل للراتب أو الأجر من التاريخ الذي يباشر فيه واجبات ومسئوليات الوظيفة بعد صدور قرار التعيين.

العامل الذي يصدر خطاب تعيينه ولا يباشر واجبات ومسئوليات وظيفته في مدة أقصاها خمسة عشر يوماً بدون عذر مشروع يعتبر تعيينه لاغياً وكأن لم يكن.

#### فترة الاختيار عند التعيين:

يخضع العامل المعين تعييناً ابتدائياً لفترة تدريب لا تقل مدتها عن ثلاثة أشهر تعقبها فترة اختيار لا تقل عن ثلاثة أشهر.

يخضع أصحاب الخبرات لفترة اختيار لا تقل مدتها عن ثلاثة أشهر.



يجوز للمدير العام تمديد فترة الاختبار المنصوص عليها لفترة مماثلة إذا اقتضت الضرورة لذلك. إذا لم تثبت صلاحية العامل في نهاية فترة الاختبار تنتهي خدمته. لا يجوز خلال فترة الاختبار ترقية العامل أو إعارته أو إنتدابه أو منحه أي إجازة بدون مرتب. يثبت العامل في الخدمة المستديمه بالشركة بعد اجتيازه فترة الاختبار بنجاح على أساس تقرير الأداء وبعد أن يجتاز بنجاح أي امتحان أو اختبار مطلوب منه اجتيازه أثناء فترة الاختبار. عند تثبيت العامل يعتبر في الخدمة المستديمة من تاريخ التعيين تحت الاختبار. يتم تسكين المعينين بالشركة في درجات الهيكل الراتبى حسب أسس وشروط التعيين على الوظائف المحددة في الوصف الوظيفي لكل وظيفة.

**واجبات العاملين وما يحظر عليهم:**

**واجبات العاملين:**

يجب على العاملين أن:

يحسنوا معاملة رؤسائهم وزملائهم ومرؤوسيهم وأفراد الجمهور .  
يحسنوا معاملة الماكينات والمعدات التي يعملون عليها ويحافظون عليها.  
يؤدوا العمل المنوط بهم بدقة وأمانة وأن يحافظوا على مواعيد العمل الرسمية وأن يوظفوا أوقات العمل لأداء واجبات الوظيفة وأن يطيعوا وينفذوا الأوامر التي يصدرها لهم رؤسائهم أو غيرهم ممن تكون له سلطة إصدار الأوامر وأن يقوموا بواجباتهم وفقاً للقوانين واللوائح والتعليمات التي تصدر إليهم.  
يشاركون داخل البلاد أو خارجها في أية دورة تدريبية تقررها إدارة الشركة.  
يتجنبوا القيام بعمل أو الظهور بمظهر لا يليق بمكانتهم الوظيفية أو يتعارض مع مقتضيات الواجب الوظيفي.  
يحولوا دون وقوع تجاوز للقوانين واللوائح والتعليمات السارية أو أي إهمال في تطبيقها أو أي مخالفة لها وإذا وقع شيء من ذلك نتيجة تنفيذ أوامر صادرة إليهم كتابة من الرئيس المباشر أو المدير يتحمل الرئيس وحده مسئولية تنفيذ الأوامر الصادرة منه.  
يقيموا في الجهة التي بها مقر عملهم ولا يجوز لهم أن يقيموا بعيداً عنها إلا لأسباب ضرورة يقررها المدير العام وأن لا يتغيبوا بدون إذن رسمي مكتوب أو سبب معقول.  
يقوموا بواجبات الوظيفة التي يكلفون بها في أي مكان داخل القطر أو خارجه.

لا يقبلوا أي مكافأة أو عمولة أو هدية من أي نوع لأي سبب لقاء قيامهم بالخدمات التي تحتتمها عليهم أعمال وظائفهم أو الأعمال التي تكلفهم بها الشركة أو الدخول في أعمال تجارية أو وساطة في عمليات تجارية تخص الشركة ليجدوا من ورائها أية مكاسب مادية أو غيرها. يقوموا حال تعيينهم بالتوقيع على تعهد يعلنون فيه التزامهم بالواجبات المفروضة عليهم.

#### **ما يحظر على العاملين:**

إفشاء الأسرار التي يطلعون عليها بحكم الوظيفة إذا كانت سرية بطبيعتها أو كانت هناك تعليمات بكتمتانها ويظل الالتزام بالكتمان قائماً حتى بعد انتهاء خدمتهم. الاحتفاظ لأنفسهم بأصل أو صورة من أية أوراق رسمية أو ينزعوا هذا الأصل أو يأخذوا صورة من الملفات المخصصة ولو كانت خاصة بعمل كلفوا به شخصياً إلا بإذن كتابي. استخدام أي من العاملين بالشركة في تأدية خدمات خصوصية أثناء ساعات العمل. الجمع بين وظيفتين بمعنى العمل بالشركة والعمل موظفاً نظامياً مع أي جهة سواء بأجر أو بدون أجر.

#### **الترقيات:**

لا تتم الترقية إلا على وظيفة شاغرة وفي الدرجة الأعلى مباشرة في الهيكل الوظيفي للشركة.

#### **طرق الترقية:**

تكون الترقية بالمنافسة العادية ويجوز أن تكون المنافسة بالامتحان.

#### **المنافسة للترقي:**

1. لا ينافس أي عامل للترقية العادية أو بالامتحان إلا إذا:

أ/ أمضى الحد الأدنى من المدة الزمنية المقررة للبقاء في الدرجة المنصوص عليها.

ب/ اجتاز بنجاح أي امتحان أو اختبار مطلوب منه.

ج/ كان تقرير أدائه عن السنة الأخيرة بدرجة جيد فما فوق.

يحق للعامل المعار أو المنتدب أو المبتعث في بعثة دراسية أو تدريبية أن ينافس للترقية.

#### **تكوين لجان الترقيات:**

يكون المدير العام لجنة لتتقدم إليه بتوصياتها لترقية العاملين الذي يتم ترشيحهم للترقية.

توضح لجنة الترقيات للمدير العام المبررات التي بموجبها يتم الاختيار أو التخطي إذا دعا الحال ذلك.

## ترتيب المتنافسين للترقي:

ترتب لجان الترقيات المتنافسين حسب مجموع الدرجات التي يحصل عليها كل منهم فإن تساوا يتم الترتيب حسب درجات الأداء فإن تساوا فحسب ترتيب الأسبقية في الدرجات السابقة.

## أسس الاختيار للترقية:

لا يجوز ترقية العامل خلال فترة الاختبار.

يتم الاختيار للترقي على أساس الجدارة ويكون تقييم المرشحين للاختيار للترقي بإعطاء الوزن الأكبر للأداء يليه المؤهل العلمي المناسب للوظيفة المعنية ثم الأقدمية.

يقيم أداء العاملين عن طريق التقارير الدورية التي تحددها إدارة الشؤون الإدارية والتي تقدم بواسطة الإدارات المعنية.

تكتب تقارير أداء العاملين دورياً بواسطة رؤسائهم المباشرين وتؤيد بواسطة مدراء إداراتهم على الاستمارة التي تحددها إدارة الشؤون الإدارية ويجوز لمدير الإدارة المعني عرض التقرير على العامل الذي كتب عنه .

يجوز للجنة الترقيات أن توصي باحتياطي لا يزيد عن أربعة في كل درجة ويجوز أن تتم ترقيتهم على الوظائف التي تشغر خلال مدة أقصاها ستة أشهر من تاريخ إجازة توصيات اللجنة.

تجاز الترقيات بقرار من المدير العام.

تكون الترقية نافذة من تاريخ مباشرة العامل أعمال الوظيفة المرقي لها بعد صدور قرار الترقية.

يجوز للعامل الذي يتضرر من قرار الترقى أن يتقدم بشكوى للمدير العام خلال ثلاثين يوماً من تاريخ القرار. يرد المدير العام خلال ثلاثين يوماً من تاريخ استلام الشكوى فإذا لم يتم الرد خلال تلك الفترة يعتبر ذلك رفضاً للشكوى.

## العلاوات والبدايات والمنح والحوافز:

### العلاوة الدورية:

يمنح العامل علاوة دورية بعد انقضاء سنة على تعيينه بالشركة في كل عام لاحق يقضيه في الخدمة إذا اقتنع المدير العام بحسن أدائه على ضوء التقارير الدورية عن الأداء التي تكتب عن كل عامل بالمؤسسة. بدل المأمورية: يستحق العامل الذي يكلف بمأمورية رسمية داخل او خارج السودان ببدل مأمورية وفق ما يحدده المدير العام.

علاوة مؤهل علمي: يستحق العامل الذي يحصل على مؤهل علمي عالي في مجال عمله علاوة مؤهل علمي.

منحة الزواج: تمنح الشركة منحة زواج الإحسان مرة واحدة أثناء العمل لكل عامل أو عاملة عند إتمام الزواج مرتب شهرين.

منحة العيدين: يجوز للمدير العام أن يمنح العاملين منحة العيدين - عيدي الفطر المبارك والأضحى المبارك- بما لا يقل عن مرتب شهرين لعيد الفطر ومرتب شهرين لعيد الأضحى.

الحافز السنوي: يجوز للمدير العام أن يمنح العاملين حافزاً جماعياً - بونص- في نهاية كل سنة مالية بعد قفل الحسابات وتحقيق أرباح معقولة بما يعادل مرتب أربعة شهور وللمدير العام الحق في حرمان العاملين أصحاب الأداء الضعيف أو منحهم الحافز حسب درجة أدائهم.

حافز إنجاز وإتقان: يجوز للمدير العام منح أي من العاملين فرداً كان أو جماعة حافزاً يسمى حافز إنجاز وإتقان إذا كان العمل الذي أنجزه العامل أو المجموعة من صميم اختصاصات ومهام الوظيفة وأن العمل قد أنجز سواء كان بمبادرة وتحديث من العامل ووفر للشركة مالاً وجهداً ووقتاً أو أنجز العمل في أو قبل الوقت المحدد في جدول الانتاج بجودة عالية قياساً بالأعمال المماثلة وذلك بما يعادل مرتب شهر أو شهرين.

يجوز لمديري الإدارات التقدم بطلبات للمدير العام لمنح العاملين بإدارتهم أيّاً من العلاوات والحوافز

المذكورة أعلاه

سياسة التدريب في شركة مطابع السودان للعملة:<sup>(152)</sup>

الهدف: التأكد من أن المتطلبات التدريبية للشركة قد تم تعريفها بشكل واضح وأنه قد تم تنفيذها.

نطاق العمل: يطبق على جميع جوانب التدريب وحاجات موظفي الشركة لأداء المهام التي تؤثر على جودة المنتج.

المسؤولية: مسؤولية متابعة تطبيق هذا الإجراء تقع على عاتق المدير الإداري، وعلى كل مدير إدارة تقييم موظفيه كل سنة باستخدام نموذج تقييم الأداء ملحق (7). وجميع هذه القرارات المتعلقة بالتدريب خارج السودان يتم بالتنسيق مع المدير العام.

<sup>152</sup>- سجلات التدريب بشركة مطابع السودان للعملة، ص 6.

العملية: يتم التدريب المطلوب لجميع المستويات الوظيفية حسب الحاجة للتدريب وعلى أساس مستمر ملحق (3).

تقييم الأداء يجب أن يتم كل سنة، أو بعد تعيين موظف جديد والحاجات التدريبية لكل موظف يجب أن تسجل من خلال نموذج تقييم الأداء ملحق (4).

جميع الموظفين الجدد يجب تدريبهم على الإجراءات المتبعة في الشركة وتعريفهم بسياسة الجودة للشركة، هذا بالإضافة إلى تحديد نوع التدريب المطلوب لهذا الموظف من قبل مسؤوله المباشر من خلال نموذج تقييم الأداء ملحق (7). ويتم تسجيل الدورات ضمن سجل التدريب لكل موظف ملحق (8).

يقوم مسئول التدريب بتفريغ محتويات نماذج تقييم الأداء على نموذج الخطة التدريبية للموظفين ملحق (9). ويقوم بعرضه على المدير الإداري للموافقة. وذلك باصدار وثيقه للخطة التدريبية السنوية ملحق (10).

يقوم مسئول التدريب بمتابعة مواعيد عقد الدورات الخارجية ويقوم بإخبار المدير المعني في حال انعقاد أي دورة تتعلق بذلك القسم ليقوم المدير المعني بالتنسيق على إرسال المتدرب.

في حال انعقاد دورة غير مجدولة بالخطة يقوم المدير المعني بتعبئة نموذج طلب ترشيح لدورة ملحق (6). ويقوم بإرسالها إلى المدير الإداري وفي حال موافقة المدير الإداري يقوم المدير المعني بالتنسيق على إرسال المتدرب .

تقييم حاجات التدريب لكل الكادر سوف تشكل جزء من المراجعة الدورية للإدارة بحسب مناقشة سير عملية التدريب مع المدير الإداري.

يقوم مسئول التدريب بتسجيل جميع الدورات التدريبية ضمن سجل التدريب ملحق (8). والذي يضم مؤهلات وخبرات كل موظف.

يقوم كل موظف تلقى أي دورة داخلية أو خارجية بتعبئة نموذج ملخص الدورة ملحق (7) مباشرة ويقوم بتقديمه لمديره المباشر ليقوم الأخير بعد ثلاث شهور من انعقاد الدورة بتقييم مدى فهم واستيعاب الموظف للدورة التي أخذها ولمعرفة مدى استفادته الشخصية من هذه الدورة وتأثيرها على أدائه وأداء زملائه في العمل من خلال نقل المعرفة لهم ويمكن اتخاذ أي إجراء آخر مناسب لقياس مستوى فهم المتدرب للدورة.

في حال عقد أي دورة داخل الشركة يتم تسجيل أسماء جميع الحاضرين للدورة على سجل الحضور ملحق (8). وذلك لتوثيق وحصر الموظفين الذين تلقوا الدورة .

يتم تقييم لاداء المراكز في استمارة تقييم اداء مراكز التدريب ملحق (9). وهي تخص مراكز التدريب الداخليه فقط.

يتم وضع خطة التدريب السنوية ويتم إعتماها ملحق (10).

وعليه فان الغرض من التدريب هو: (

زيادة الإنتاج المعنوي والمادي.

رفع معنويات المتدربين.

تحسين الجودة طرق العمل والاتصال.

تقليل الحاجة للإشراف عن قرب.

سد النقص في القوى العاملة.

وتخفيض حوادث العمل وتعميق المعرفة المتخصصة.

عملية منظمة لزيادة المعرفة. تنمية الخبرة والمهارة وتعديل السلوك اللازم لأداء وظيفة ما بكفاءة واقتدار.

أن التدريب يساعد المنظمات على تحقيق الاكتفاء الذاتي وبالتالي تقليل الاعتماد على الخبر الأجنبي. أن

هناك عدة مستويات من التدريب منها تدريب العاملين الجدد أو التدريب أثناء العمل أو تجديد المعلومات

لإكساب العاملين المهارات الجديدة في مجال تخصصهم أو إعادة تدريبهم لشغل وظائف أعلى.

أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب كونه يعتبر وسيلة من وسائل

الاستثمار المختلفة التي تحقق مكسباً مالياً يضاف لقائمة الأرباح وليس عبئاً على ميزانية المنظمة لكونه

أكثر الاستراتيجيات الفاعلة في مجال الموارد البشرية. يصبح التدريب أكثر جدوى وفعالية عندما يكون مبنياً

على أساس التتابع والاستمرارية من خلال تبني استراتيجية لتنمية وتطوير قدرات العاملين تعتمد على إعداد

البرامج التدريبية لتقويم أي اعوجاج في الأداء.

**أنواع التدريب في الشركة:**

ينقسم التدريب من حيث النوع إلى عدة أنواع. وتتعدد جهات النظر حول أنواع التدريب فيصنفها كل

وفقاً لرأيه. لذلك يمكن تصنيف التدريب إلى أنواع تخضع لعدة أسس أهمها: (153)

1). تقسيم من حيث الأفراد المتدربين ويتضمن نوعين من التدريب هما:

<sup>153</sup>- د. عز الدين حسن ، مرجع سابق، ص 162.

أ- تدريب فردي: حيث يتم في هذا النوع من التدريب تدريب شخص بعينه سواء تدريب إداري أو فني .  
ب- تدريب جماعي: يتم تدريب مجموعة من الأفراد أما أن يكون تخصصهم واحد أو تخصصات مهنية مختلفة.

(2). تقسيم من حيث المكان الذي يتم فيه التدريب ويتضمن نوعين من التدريب وهي:

أ- تدريب في موقع العمل: يتم فيه إستجلاب مدربين أو خبراء من داخل السودان أو خارجه ويكون التدريب داخل الشركة.

ب- تدريب خارج موقع العمل: يكون التدريب خارج المؤسسة وغالباً يكون التدريب خارج السودان.

(2). تقسيم من حيث التوقيت:

- يبدأ التدريب بالشركة بعد إجازة الموازنة أي من الربع الثاني من شهر أبريل حتى الربع الرابع الأسبوع الأول من ديسمبر.<sup>(154)</sup>

#### إعادة التأهيل:

1/ تدريب بعد التعيين مباشرة ينقسم إلى نوعين هما أما:

أ- تدريب أساسي وفي الغالب يكون تدريب خارجي أي خارج الدولة.

ب- تدريب تمهيدي للتكيف والأقلمة أي تدريب للتعريف ويكون تدريب أما داخل المنظمة أو محلي داخل السودان .

2/ تدريب أثناء حياة الفرد في العمل وينقسم إلى عدة أنواع فرعية هي:

أ- التدريب لرفع المستوى.

ب- التدريب التحديدي التنشيطي.

ج- التدريب الإضافي.

د- التدريب التحليلي أو التبادلي.

هـ- التدريب المتقدم.

تقسيم من حيث المضمون أو التخصص النوعي ويتضمن الأنواع الآتية(1):

تدريب إداري .

<sup>154</sup>- د. عز الدين حسن ، مرجع سابق، ص 163.

تدريب مشرفين .

تدريب تخصصي.

تدريب فني.

تدريب مهني.

تدريب عمال التشغيل.

### من المسؤول عن التدريب:

المسؤول الأول عن التدريب هو الإدارة العليا للمنشأة بحكم مسؤوليتها عن التنمية وتطوير القوة العاملة لديها. وتساعد إدارة ومسؤولي التدريب الإدارة العليا في تخطيط وتنفيذ ومتابعة نشاط التدريب. بعبارة أخرى تضع الإدارة العليا السياسة العامة للتدريب والأهداف المطلوب تحقيقها.

أما قسم التدريب فيختص بما يأتي:

المشاركة في صياغة سياسة التدريب وتنفيذها.

تحديد الاحتياجات التدريبية .

تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.

تحديد الأشخاص المطلوب تدريبهم

الإشراف على العاملين في الأنشطة التدريبية.

تقييم التدريب ومتابعة النتائج.

وضع ميزانية التدريب.

اختيار مراكز التدريب سواء خارجية أم محلية.

### العملية التدريبية في الشركة:

تتم العملية التدريبية بإتباع الخطوات الآتية:<sup>(155)</sup>

تحديد الاحتياجات التدريبية.

صياغة أهداف التدريب.

تصميم البرامج وإعداد المادة التدريبية.

---

<sup>155</sup>- د. عز الدين حسن ، مرجع سابق، ص 165.





5/ تحديد الاحتياجات التدريبية: الاحتياجات التدريبية هي مجموع المتغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معرفة خبرات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة أو لرفع معدلات الأداء أو لإعداد العاملين لمقابلة التغيير والتطور.

وتهدف عملية تجديد الاحتياجات التدريبية في النهاية إلى الإجابة على سؤالين هما:

أ- من هم الأشخاص المطلوب تدريبهم؟

ب- ما هو نوع التدريب المطلوب لهم وما مداه الزمني؟

### أنواع الاحتياجات التدريبية:

هناك ثلاثة أنواع من الاحتياجات التدريبية هي: (157)

احتياجات خاصة بالمنشأة: وهي تحديد الدوائر والأقسام والوحدات التي تحتاج التدريب أكثر من غيرها لضعف الأداء أو التوسع أو تغيير المعدات.

الاحتياجات الفردية: وتعني تحديد الفرد الذي يحتاج إلى التدريب وفي أي مجال بمعنى آخر تحديد الخبرة والمعرفة والمهارة التي يحتاجها موظف ما.

احتياجات خاصة بالوظيفة: وتعني تحديد المعرفة والمهارة والخبرة والسلوك اللازم لأداء الوظيفة المعينة بالإضافة إلى ما سبق فإنه يمكن تقسيم الاحتياجات التدريبية من حيث الزمن إلى حالية ومستقبلية الحالة هي المرتبطة بالحاضر كالمقصود في أداء الموظف الحالي أو الحاجة لرفع معدلات الأداء الحالي أو تعلم طرق عمل جديدة.

### أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتبع أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من ضرورة تخطيط التدريب وتنظيمه لأن إجراء التدريب دون تخطيط يجعله غير مجدٍ وهدر للوقت والجهد والمال حيث يصعب صياغة أهداف التدريب وقياس العائد منه دون تحديد للاحتياجات التي هي الخطوة الرئيسية في تخطيط وتنظيم التدريب.

### مصادر الاحتياجات التدريبية:

تستخلص الاحتياجات التدريبية من كل أو بعض المصادر الآتية: (158)

<sup>157</sup>- د. عز الدين حسن ، مرجع سابق، ص 166.

<sup>158</sup>- د. عز الدين حسن ، مرجع سابق ، ص 167.

## سياسة المنشأة:

- أ- النظم واللوائح والقوانين التي تحكمها.
- ب- التغيرات في البيئة المحيطة بالمنشأة التي تتطلب تفاعل المنشأة معها.
- ج- توصيف الوظائف وتحليلها.
- د- تقارير تقييم الأداء والكفاءة.
- هـ- الآثار المترتبة على تغيير المعدات والآلات.
- و- متطلبات تغيير نظام العمل وظروفه.
- ز- الأهداف المطلوب تحقيقها بواسطة الدوائر والأقسام والوحدات.
- ح- خطط الترقيات وتطوير القوى العاملة.
- ط- ارتفاع التكاليف والمصروفات.
- ي- الاختبارات.

لذلك فان مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية تقع في المقام الأول على إدارة الشؤون الإدارية متمثلة في مسؤولي التدريب فهي الجهة التي تقوم بجمع المعلومات وتحليلها وتحويلها إلى برامج تدريبية، بالرغم من ذلك فان للإدارة العليا والرؤساء المباشرين المدربين والموظفين أنفسهم دوراً في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، يتلخص هذا الدور في:<sup>(159)</sup>

- أ- الإدارة العليا هي التي توجه بتحديد الاحتياجات التدريبية وتضع إدارة التدريب عند قيامها بهذا النشاط. ويشمل دور الإدارة العليا أيضاً إشراك إدارة التدريب في رسم السياسة العامة للمنشأة وصياغة الأهداف.
- ب- مدير أو رئيس الدائرة هو الذي يحدد القصور على مستوى الدائرة والقسم وعلى مستوى الوظائف.
- ج- الرئيس المباشر للموظف هو الذي يقوم بتحديد القصور في أداء الموظف وتحديد ما هو مطلوب لتطوير إمكانات الموظف وترقيته.
- د- الموظف المعني بالتدريب ينحصر دوره في تحديد ما يمكن أن يقوم به هو شخصياً لتطوير أدائه ومقابلة احتياجات تطوره.

---

<sup>159</sup>- د. عز الدين حسن ، مرجع سابق، ص 168.

هـ- المدرب ومصمم البرامج التدريبية ينحصر دوره في تحويل الاحتياجات التدريبية إلى برامج تدريبية، تجدر الإشارة إلى أن مشاركة هذه الأطراف في تحديد الاحتياجات التدريبية تتداخل أحياناً وتختلف أحياناً حسبما تمليه ظروف كل منشأة.

طرق جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية:

تتمثل طرق جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية بالآتي:<sup>(160)</sup>

أ- تحليل الوثائق والمستندات كبطاقات الوصف الوظيفي.

ب- تقارير. ج- تقييم الأداء.

د- تحليل الوظائف. هـ- البيانات المالية.

و- الاستبيان. ز- المقابلة.

ح- ملاحظة السلوك.

أكثر هذه الطرق شيوعاً هي استخلاص الاحتياجات التدريبية من بطاقات الوصف الوظيفي. تحليل الوظائف وتقارير تقييم الأداء ثم يأتي ذلك الاستبيان والمقابلة وأخيراً ملاحظة السلوك. عليه فإننا سنتناول فيما يلي كل واحدة من هذه الطرق بتفصيل أكثر.

مفهوم الرحلات الميدانية: ويقصد بالرحلات الميدانية كأحد الأساليب التدريبية على أنها ذلك الأسلوب التدريبي المعتمد على الرحلات إلى مواقع العمل الحقيقية بالميدان.

من هنا يتضح الفرق عن أسلوب التدريب الميداني الذي يتم فيه تلقي المتدرب لأعمال داخل الميدان العملي في حين قد يغلب على الرحلات الميدانية المشاهدة والملاحظة والتعرف على الشكل الميداني للعمل وبما يخدم أهداف التدريب المعرفية والوجدانية بدرجة أكبر من خدمة الأهداف المهارية. <sup>(161)</sup>

#### الفائدة من الرحلات التدريبية :

والرحلات التدريبية الميدانية تخدم بالدرجة الأولى هدف التدريب المعرفي في تحصيل المعلومات وتكوين المعارف بطريقة عملية وتطبيقية بالميدان. وينصح بالرحلات الميدانية في تدريب الأفراد الذين تلقوا قدرًا نظريًا من المعارف حول مجالات التطبيق المستهدفة، وبالإضافة إلى الهدف المعرفي فإن الرحلات

<sup>160</sup>- د. عز الدين حسن ، مرجع سابق، ص 169.

<sup>161</sup>- د. عز الدين حسن ، مرجع سابق، ص 170.

الميدانية تساعد على تحقيق الهدف الوجداني الخاص بتغيير قناعات المشاركين في التدريب تجاه بعض القضايا والموضوعات من الناحية السلبية إلى الإيجابية أو من الإيجابية إلى الأكثر إيجابية وتفاعلية، أو ما يمكن أن نطلق عليه بتغيير اتجاه وقوة القناعات. وأخيراً فإن الرحلات الميدانية تساعد بقدر مقبول في إكساب المهارات ولكن بمستوى أقل من خدمتها لأهداف التدريب الأخرى.<sup>(162)</sup>

---

<sup>162</sup>- د. عز الدين حسن ، مرجع سابق، ص 170.

## الفصل الرابع

### الإطار المنهجي للدراسة

## الفصل الرابع

### الإطار المنهجي للدراسة

#### المقدمة:

بعد التعرف علي موضوع الدراسة وتناول جزئياتها نظريا ، وبعد التمحيص ومناقشة الدراسات السابقة واستكمال مراجعتها حول متغيرات الدراسة ، وجب أن ننقل من مرحلة الاستزاده النظرية الي مرحلة البحث الميداني الواقعي ، الذي يقدم بدوره الاجابات المباشرة لفرضيات البحث والتحقق منها .

عليه يحتوي هذا الفصل على تحليل البيانات المتعلقة بمعدل الاستبانة والبيانات الشخصية للأفراد الذين أجرى عليهم البحث والتحليل العاملي لمتغيرات الدراسة وبالإضافة الى درجة اعتمادية متغيرات الدراسة وتعديل فرضيات الدراسة ونموزج الدراسة وبجانب الاحصاء الوصفي ، والمتوسطات ، والانحراف المعياري لمتغيرات ثم تحليل الفرضيات .

#### التعريفات الاجرائية:

1- مفهوم ممارسات الموارد البشرية :

هي مجموعة مترابطة ومتكاملة من الممارسات التي يتم من خلالها الاستخدام الامثل للموارد البشرية وتنميتها بغرض الاسهام في تحقيق أهداف كل من المنظمة والافراد والمجتمع .

1-1. الاستقطاب والتعيين :

هو من النشاطات الخاصة بالبحث عن المرشحين المناسبين لسد الشواغر الوظيفية وذلك بالنوع والعدد المطلوب -أما التعيين فهو وظيفة تتضمن تحقيق مبدأوضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

#### 1-2. التدريب والتطوير :

وهو تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء عمله وتسهم في تنمية قدراته وزيادة كفاءته .

#### 1-3. الحوافز والمكافأة :

هي مجموعة الاجور والرواتب والحوافز والمنافع الاضافية والمكافأة غير المادية التي يحصل عليها الفرد العامل (1)

#### 1-4. الصحة والسلامة المهنية :

. دل لفظ الصحة المهنية على ذلك العلم الذي يهتم بالمحافظة على سلامة وصحة الإنسان أثناء عمله، ويتم عن طريق توفير البيئة المناسبة والأمنة التي تخلو من أي مسببات للحوادث، والإصابات، أو الأمراض المهنية، وبناءً على ذلك يمكن تعريف مفهوم الصحة المهنية بأنها مجموعة من القواعد، والإجراءات الموضوعية في إطار تشريعي، بهدف حماية الإنسان والممتلكات المرتبطة بمهنة معينة. (2)

اما السلامة المهنية فهي علم مهم جدا يهدف إلى حماية العاملين بالمصانع ومنشآت العمل من الحوادث المحتملة التي قد تسبب بإصابات للعامل أو وفاة لا قدر الله وأيضاً أضرار أو تلفيات لممتلكات المنشأة.

وهذا العلم يترسخ بعدة معايير وإشتراطات يجب إتباعها للحفاظ على سلامتنا وسلامة من حولنا .. وكما يقال السلامة للجميع فيقصد هنا أنها مسؤولية الجميع وتكاتفهم ليعيشوا في بيئة عمل آمنة ومطمئنة. (3)

---

<sup>1</sup>- علاء الزغيلات ص7

<sup>2</sup>- موقع موضوع كوم

<sup>3</sup>- موقع ويكيبيديا



## الالتزام التنظيمي :

من أشهر تعريفاته ما عرفه بورتير وستيزر وبوليان ،وهو يعرف الالتزام التنظيمي بأنه القوة النسبية لتوحد الفرد مع تنظيم معين وأرتباطه به، وبهذا المعنى ينطوي الالتزام علي ثلاثة أبعاد رئيسية علي أقل تقدير وهي :

### 1- الالتزام العاطفي :

درجة ارتباط الفرد مع المنظمة التي يعمل بها ولعملائها وزملائه فيها ويأتي هذا نتيجة تطابق أهداف وقيمه مع أهداف المنظمة وقيمهها.

### 2-الالتزام المعياري:

هو شعور وأحاساس الفرد القوي للبقاء في المنظمة بسبب قناعته بأن المنظمة التي يعمل فيها سببا في تطوير مهاراته ومعارفه وخبراته وبالتالي فأن هذا يترتب عليه التزاما أدبيا نحوها.

### 3- الالتزام الاستمراري :

يمثل درجة قناعة عضو المنظمة ازاء الامتيازات والقيم التي يحصل عليها نتيجة استمرار تأييده وبقائه في المنظمة مقارنة بأفتقاده لتلك الامتيازات عند تركه لها.

أما التعريف الاجرائي للالتزام التنظيمي :

فهو الدرجة التي يحصل عليها العاملين نتيجة ارادتهم القوية لبذل أعلى جهد للمنظمة والرغبة في الحفاظ علي عضويتهم بها وأعتقادهم القوي بأهداف الشركة.(1)

### 3- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية :

يعرف بأنه سلوك وممارسات أولئك العاملين الذين يسهمون بفاعلية في المؤسسة ، وتحريك نشاطاتها عبر التعاون الانساني .

---

<sup>1</sup>- ايناس فلمبان ص10

أما التعريف الاجرائي لسلوك المواطنة التنظيمية :

هو مجموع الممارسات والسلوكيات التطوعية الاختيارية للعاملين، والتي تجسد روح التعاون والتكافل داخل التنظيم .<sup>(1)</sup>

منهج الدراسة :

يعرف المنهج بأنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة ، وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وأخضاعها للدراسة الدقيقة .وبالنظر الي طبيعة وأهداف البحث فقد تم تبني المنهج الوصفي التحليلي ،باعتباره المنهج الذي يسعى الي جمع المعلومات من بيئتها مباشرة ،ومن واقعها المدروس ،ثم تنظيمها وتحليلها للخروج بوصف الظاهرة وتفسيرها ،وكشف أسبابها للوصول الي نتائج تفيد في فهم حقيقتها .<sup>(2)</sup>

ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه المنهج الذي يعتمد علي دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ،ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ،ويعبر عنها تعبيرًا كفيًا ، بوصفها وتوضيح خصائصها

،اذ لا يهدف الي وصف الظواهر او وصف الواقع كما هو فقط ، بل يتعداه للوصول الي أستنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره.<sup>(3)</sup>

---

<sup>1</sup>- وليد شلابي ص 9

<sup>2</sup>- وليد شلابي ص 131

<sup>3</sup>- وليد شلابي ص 131

جدول رقم (3) معدل استجابة المبحوثين حجم العينة = ( 260 )

النسبة %	العدد	البيانات
100%	260	الإستبانات الموزعة
95.4%	248	الإستبانات المستردة
4.6%	12	الإستبانات التي لم ترد
6.9%	18	الإستبانات الغير صالحة للتحليل
88.5%	230	الإستبانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

تم توزيع عدد ( 260 ) استبيان على العينة المبحوثة بمساعدة مقدر ومشكورة من بعض افراد العينة تمكنت الدارسة من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة. الجدول التالي يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين. يلاحظ من الجدول أن عدد الاستبيانات المستردة يساوي ( 248 ) استبيان بنسبة ( 95.4% ) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، الاستبيانات التي لم ترد ( 12 ) استبيان بنسبة ( 4.6% ). بينما يبلغ عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل ( 18 ) استبيان بنسبة ( 6.9% ). أما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي ( 230 ) استبيان بنسبة ( 88.5% ) من إجمالي الاستبيانات الموزعة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث إلي تعتمد علي قوائم الأسئلة أو الاستبيانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

#### الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

\* الجدول يوضح توزيع مفردات العينة حسب النوع حيث كان العدد الكلي (230) بلغت نسبة الذكور (74.8%) من العينة . بينما تشكل الإناث نسبة (25.2%) من العينة وهي نسبة أقل من الذكور.

\* كما وضح الجدول توزيع مفردات العينة العمر . يلاحظ من الجدول أن 25 سنة شكلت نسبة (10%) ، بينما شكلت من 26 و اقل من 40 سنة بلغت نسبة بلغت (37% ) ، بينما 41 سنة فأكثر بلغت نسبة بلغت (53% ) .

\* أما المؤهل العلمي يوضح الجدول أن ثانوي يشكلون نسبة (31.7%) من العينة ، تليها نسبة جامعي بنسبة (49.6%) ، تليها نسبة فوق جامعي بنسبة (18.7%) .

\* أما المسمى الوظيفي يوضح الجدول أن مدير ادارة يشكلون نسبة (3.9%) من العينة ، تليها نسبة رئيس قسم بنسبة (14.3%) ، تليها نسبة موظف بنسبة (63%) ، تليها نسبة اخرى بنسبة (18.7%).

\* وقد كان سنوات الخبرة : من الجدول أن 5 سنوات و اقل يشكلون نسبة وهي (3%)، تليها 5 الى 10 سنوات بنسبة (23%) ، ثم 11 الى 15 سنة بنسبة (28.3%) ، بينما من 15 – 20 سنة فأكثر شكلت نسبة (22.2%) اما 21 سنة فأكثر بلغت نسبة (23.5%).

جدول رقم (4) البيانات الشخصية :

النوع	العدد	النسبة
النوع	172	%74.8
	58	%25.2
المجموع	230	%100
العمر	23	%10
	85	%37
	122	%53
المجموع	230	%100
المؤهل العلمي	73	%31.7
	114	%49.6
	43	%18.7
المجموع	230	%100
الوظيفة	9	%3.9
	33	%14.3
	145	%63
	43	%18.7
المجموع	230	%100
الخبرة	7	%3
	53	%23
	65	%28.3
	51	%22.2
	54	%23.5
المجموع	230	%100

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

## التحليل العاملي:

أخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة. حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافاتها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى ( زغلول، 2003).

تستند متغيرات هذه الدراسة بواسطة التحليل العاملي على الافتراضات التي تقدمت دراسة ( Hair et al 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي :

- 1 - وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في المصفوفة
- 2 - ألا تقل قيمة (KMO) عن (0.6)
- 3 - ألا يقل اختبار ( Bartlett's ) عن (0,05)
- 4 - أن تكون قيم الاشتراكات الأولية (Cummunalities) للبنود أكثر من (0,50)
- 5 - ألا يقل تشبع ( Loading ) العامل عن (0,50). مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (0,50) في العوامل الأخرى.
- 6 - ألا تقل قيم الجذور الكامنة ( Eigen values ) عن الواحد.

### \* التحليل العاملي للمستقل ممارسات الموارد البشرية:

اجري التحليل العاملي لعدد (19) عبارة تستخدم لقياس إدارة المعرفة . الجدول يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي اجري على المتغير المستقل ( ممارسات ادارة الموارد البشرية ).

في الاختبار الأول من التحليل العاملي وجدت عبارات لها قيم الاشتراكات الأولية ( Cummunalities ) أقل من (0,50) تم استبعادها.

جاءت المصنوفة في (4) أعمدة، اشتمل النموذج الأول علي (5) عبارات شكلت الصحة و السلامة المهنية، اشتمل النموذج الثاني علي (4) عبارات التدريب و المكافآت ، اشتمل النموذج الثالث علي (4) عبارات شكلت الاجور و المكافآت ، اشتمل النموذج الرابع علي (4) عبارات شكلت الاختيار و التعيين.

4	3	2	1	الصحة و السلامة المهنية
.171	.130	.168	<b>.789</b>	تقوم الادارة بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في الشركة وتحسينه باستمرار
.093	.035	.280	<b>.782</b>	لدى الشركة معايير رقابية معينة على الوثائق والبيانات الخاصة بمعايير الصحة والسلامة المهنية
.121	.135	.153	<b>.755</b>	اهداف وسياسات الصحة والسلامة الهنية في الشركة مفهومة لدى العاملين
.043	.281	.264	<b>.736</b>	تطبق ادارة الشركة معيار (ISO-18001) المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية
.175	.331	.005	<b>.696</b>	معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في الشركة موثقة ومطبقة بشكل كامل
<b>التدريب و التطوير</b>				
.293	.183	<b>.789</b>	.203	يخضع العاملون لدورات تدريبية حسب الاحتياجات التدريبية للوظائف المختلفة
.191	.149	<b>.778</b>	.252	تعتمد الشركة برمج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين
.226	.320	<b>.776</b>	.112	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة من خلال خطة وبرنامج معد
.244	.210	<b>.687</b>	.253	البرامج والاحتياجات التدريبية المعتمدة من قبل الشركة تعتبر واقعية ومفيدة وتستند الى استراتيجية عمل الشركة
<b>الاجور و المكافآت</b>				
.051	<b>.825</b>	.135	.123	الأجور التي تقدمها الشركة تتناسب مع توقعات العاملين
.291	<b>.749</b>	.261	.188	تمنح الاجور في الشركة استناداً ال كفاءة العاملين
.181	<b>.731</b>	.173	.266	يتم مراجعة نظام الاجور والمكافآت استناداً للبيئة المنافسة والظروف الاقتصادية
.251	<b>.608</b>	.364	.253	يستخدم نظام تقويم الاداء في تحديد المكافآت والحوافز للعاملين المتميزين
<b>الاختيار و التعيين</b>				
<b>.805</b>	.120	.186	.234	تعتمد إدارة الموارد البشرية في الشركة على معيار الجدارة في اختيار العاملين
<b>.760</b>	.153	.258	.029	تستقطب إدارة الموارد البشرية في الشركة الافراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية للوظائف المختلفة
<b>.752</b>	.255	.162	.092	تستخدم ادارة الموارد البشرية في الشركة المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين
<b>.594</b>	.090	.416	.279	الرغبة والقدرة على العمل ضمن الفريق الواحد من احد معايير الاختيار والتعيين في شركتنا
<b>68.937</b>				Cumulative %
<b>.910</b>				Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
<b>2112.906</b>				Bartlett's Test of

جدول رقم (5) التحليل العاملي للمتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية)

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

## التحليل العاملي للوسيط الالتزام التنظيمي:

اجري التحليل العاملي لعدد (15) عبارة تستخدم الالتزام التنظيمي . الجدول يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي اجري على المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي) .  
في الاختبار الأول من التحليل العاملي وجدت عبارات لها قيم الاشتراكيات الأولية ( Cummunalities ) أقل من (0,50) تم استبعادها .  
جاءت المصفوفة في (3) أعمدة، اشتمل النموذج الأول علي (4) عبارات شكلت الالتزام المعياري ، اشتمل النموذج الثاني علي (4) عبارات شكلت الالتزام الشعوري ، اشتمل النموذج الثالث علي (2) عبارات شكلت الالتزام الاستمراري.  
التحليل العاملي للمتغير الوسيط ( الالتزام التنظيمي )

### التحليل العاملي التابع سلوك المواطنة التنظيمية :

اجري التحليل العاملي لعدد (13) عبارة تستخدم المواطنة البيئية . الجدول يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي اجري على المتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية) . في الاختبار الأول من التحليل العاملي وجدت عبارات لها قيم الاشتراكيات الأولية ( Cummunalities ) أقل من (0,50) تم استبعادها .  
جاءت المصفوفة في (2) أعمدة، اشتمل النموذج الأول علي (6) عبارات شكلت السلوك الموجه نحو المنظمة ، اشتمل النموذج الثاني علي (4) عبارات شكلت السلوك الموجه نحو الافراد .  
جدول رقم (6) التحليل العاملي للمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية )

3	2	1	الالتزام المعياري
.099	.217	<b>.800</b>	ساشعر بالذنب ان غادرت هذه الشركة حالياً
.042	.297	<b>.795</b>	اشعر بانى ملتزم في البقاء بالعمل في هذه الشركة
.147	.248	<b>.777</b>	اشعر بانى من الخطاء مغادرة هذه الشركة حالياً حتى لو كان الامر مفيداً لي
.062	.288	<b>.722</b>	لدى الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه الشركة
الالتزام العاطفي			
-.031	<b>.824</b>	.257	تستحق هذه الشركة اخلاصي وولائي لها
-.024	<b>.787</b>	.278	ادين بمقدار كبير لهذه الشركة
.040	<b>.764</b>	.183	التزامي كبير جداً تجاه زملائي في الشركة
.106	<b>.725</b>	.239	تعني لي هذه الشركة قدراً كبيراً من المعاني الشخصية
الالتزام المستمر			
<b>.897</b>	.066	-.054	اشعر بان لدي خيارات وفرص محدودة لا افكر في ترك العمل في هذه الشركة
<b>.699</b>	-.026	.381	اشعر بالخوف من ترك العمل في هذه الشركة لصعوبة الحصول على عمل اخر
<b>68.149</b>			Cumulative %
<b>.830</b>			Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
<b>912.555</b>			Bartlett's Test of

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019



جدول رقم (7)

2	1	السلوك الموجه نحو المنظمة
.032	.805	احرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل واتابع كل مستجداته
.132	.783	اتفاعل بايجابية مع كل التغيرات التي تحدث في الشركة
.386	.687	احترم انظمة وتعليمات المنظمة
.369	.682	انفذ الاعمال الاضافية بطيب نفس وبدون تدمر
.341	.650	اقوم بالمبادرة لتحسين اداء العمل وتطويره
.379	.648	اتقبل ملاحظات الاخرين دون اثاره المشكلات
السلوك الموجه نحو الافراد		
.840	.237	اعمل على تسهيل زملائي الجدد وافيدهم بخبراتي
.810	.201	احترام حقوق الاخرين في العمل كما اراعي مشاعر الزملاء في تصرفاتي واعمالي
.763	.267	ابادر في مساعدة الزميل الذي لديه اعباء عمل كثيرة بكل ود
.738	.200	اهتم باظهار نتائج عمل الفريق اكثر من اهتمامي باظهار مساهماتي فيه
<b>63.002</b>		Cumulative %
<b>.880</b>		Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
<b>1074.782</b>		Bartlett's Test of

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

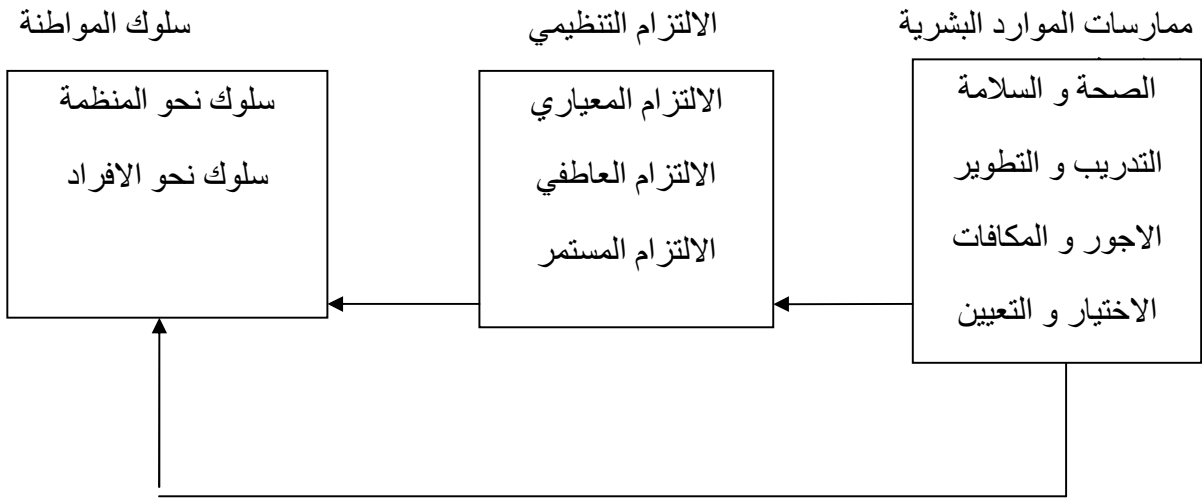
## الاعتمادية:

للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول اعلاه ان معامل الاعتمادية ( كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغيرات المستقل الصحة و السلامة المهنية (0.86) ، التدريب و التطوير (0.87) ، الاجور و المكافآت (0.84) ، الاختيار و التعيين (0.82) ، أما المتغير الوسيط الالتزام المعياري (0.84) ، الالتزام الشعوري (0.82) ، الالتزام الاستمراري (0.51) ، اما المتغير التابع سلوك نحو المنظمة (0.84) ، سلوك نحو الافراد (0.84) كما موضح أدناه في جدول رقم (8).

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
0.86	5	الصحة و السلامة المهنية	المتغير المستقلة
0.87	4	التدريب و التطوير	
0.84	4	الاجور و المكافآت	
0.82	4	الاختيار و التعيين	
0.84	4	الالتزام المعياري	المتغير الوسيط
0.82	4	الالتزام الشعوري	
0.51	2	الالتزام الاستمراري	المتغير التابع
0.84	6	سلوك نحو المنظمة	
0.84	4	سلوك نحو الافراد	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

شكل رقم (7) نموذج الدراسة:



الفرضية الرئيسية :

هنالك علاقة ايجابية بين ممارسات الموارد البشرية و سلوك المواطنة التنظيمية

الفرضيات الفرعية :

الصحة و السلامة يؤثر على سلوك نحو المنظمة

التدريب و التطوير يؤثر على سلوك نحو المنظمة

الاجور و المكافات يؤثر على سلوك نحو المنظمة

الاختيار و التعيين يؤثر على سلوك نحو المنظمة

الصحة و السلامة يؤثر على سلوك نحو الافراد

التدريب و التطوير يؤثر على سلوك نحو الافراد

الاجور و المكافات يؤثر على سلوك نحو الافراد

الاختيار و التعيين يؤثر على سلوك نحو الافراد

الفرضية الثانية :

هنالك علاقة ايجابية بين ممارسات الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي

### الفرضيات الفرعية :

الصحة و السلامة يؤثر على الالتزام المعياري  
التدريب و التطوير يؤثر على الالتزام المعياري  
الاجور و المكافات يؤثر على الالتزام المعياري  
الاختيار و التعيين يؤثر على الالتزام المعياري  
الصحة و السلامة يؤثر على الالتزام الشعوري  
التدريب و التطوير يؤثر على الالتزام الشعوري  
الاجور و المكافات يؤثر على الالتزام الشعوري  
الاختيار و التعيين يؤثر على الالتزام الشعوري  
الصحة و السلامة يؤثر على الالتزام الاستمراري  
التدريب و التطوير يؤثر على الالتزام الاستمراري  
الاجور و المكافات يؤثر على الالتزام الاستمراري  
الاختيار و التعيين يؤثر على الالتزام الاستمراري  
الفرضية الثالثة :

هنالك علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية

### الفرضيات الفرعية :

الالتزام المعياري يؤثر على سلوك نحو المنظمة  
الالتزام الشعوري يؤثر على سلوك نحو المنظمة  
الالتزام الاستمراري يؤثر على سلوك نحو المنظمة  
الالتزام المعياري يؤثر على سلوك نحو الافراد  
الالتزام الشعوري يؤثر على سلوك نحو الافراد  
الالتزام الاستمراري يؤثر على سلوك نحو الافراد

الفرضية الرابعة :

الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية و سلوك المواطنة التنظيمية

الفرضيات الفرعية :

الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين الصحة و السلامة و سلوك نحو المنظمة

الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين التدريب و التطوير و سلوك نحو المنظمة

الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين الاجور و المكافات و سلوك نحو المنظمة

الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين الاختيار و التعيين و سلوك نحو المنظمة

الالتزام الشعوري يتوسط العلاقة بين الصحة و السلامة و سلوك نحو المنظمة

الالتزام الشعوري يتوسط العلاقة بين التدريب و التطوير و سلوك نحو المنظمة

الالتزام الشعوري يتوسط العلاقة بين الاجور و المكافات و سلوك نحو المنظمة

الالتزام الشعوري يتوسط العلاقة بين الاختيار و التعيين و سلوك نحو المنظمة

الالتزام الاستمراري يتوسط العلاقة بين الصحة و السلامة و سلوك نحو المنظمة

الالتزام الاستمراري يتوسط العلاقة بين التدريب و التطوير و سلوك نحو المنظمة

الالتزام الاستمراري يتوسط العلاقة بين الاجور و المكافات و سلوك نحو المنظمة

الالتزام الاستمراري يتوسط العلاقة بين الاختيار و التعيين و سلوك نحو المنظمة

الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين الصحة و السلامة و سلوك نحو الافراد

الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين التدريب و التطوير و سلوك نحو الافراد

الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين الاجور و المكافات و سلوك نحو الافراد

الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين الاختيار و التعيين و سلوك نحو الافراد

الالتزام الشعوري يتوسط العلاقة بين الصحة و السلامة و سلوك نحو الافراد

الالتزام الشعوري يتوسط العلاقة بين التدريب و التطوير و سلوك نحو الافراد

الالتزام الشعوري يتوسط العلاقة بين الاجور و المكافات و سلوك نحو الافراد

الالتزام الشعوري يتوسط العلاقة بين الاختيار والتعيين و سلوك نحو الافراد  
الالتزام الاستمراري يتوسط العلاقة بين الصحة والسلامة و سلوك نحو الافراد  
الالتزام الاستمراري يتوسط العلاقة بين التدريب والتطوير و سلوك نحو الافراد  
الالتزام الاستمراري يتوسط العلاقة بين الاجور و المكافآت و سلوك نحو الافراد  
الالتزام الاستمراري يتوسط العلاقة بين الاختيار والتعيين و سلوك نحو الافراد  
المتوسطات والانحرافات المعيارية :

الجدول أدناه يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد المتغير المستقل ( الصحة والسلامة ،  
التدريب والتطوير ، الاجور والمكافآت ، الاختيار والتعيين ). يلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي الصحة  
والسلامة ( وسط حسابي = 2.57 ، انحراف معياري=0.844 ) ، يليه الوسط الحسابي التدريب والتطوير  
(وسط حسابي = 2.70 ، انحراف معياري=1) ، يليه الوسط الحسابي الاجور والمكافآت (وسط حسابي =  
3.23 ، انحراف معياري=1) ، يليه الوسط الحسابي الاختيار والتعيين (وسط حسابي = 2.76 ، انحراف  
معياري = 0.909). ويلاحظ أن جميع هذه الأوساط الحسابية نقلت عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج  
التحليل الإحصائي.

ومن جانب آخر ومن ذات الجدول يتضح أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد المتغير التابع (   
سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة ، سلوك المواطنة الموجه نحو الافراد ) كالاتي الوسط الحسابي سلوك  
المواطنة الموجه نحو المنظمة (الوسط حسابي = 1.71 ، الانحراف معياري=0.589) ، يليه الوسط الحسابي  
سلوك المواطنة الموجه نحو الافراد (الوسط حسابي = 1.53 ، الانحراف معياري=0.540) ، أما المتغير  
الوسيط الالتزام المعياري كالاتي ( الوسط الحسابي = 2.91 ، الانحراف المعياري= 1 ) ، الالتزام العاطفي  
(الوسط حسابي = 2.02 ، الانحراف معياري=0.830) ، الالتزام المستمر (الوسط حسابي = 2.30 ،  
الانحراف معياري=0.710).

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية ولانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة :-

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الصحة والسلامة المهنية	مستقل	2.57	.844
التدريب والتطوير	مستقل	2.70	1
الأجور والمكافآت	مستقل	3.23	1
الإختيار والتعيين	مستقل	2.76	.909
الالتزام المعياري	وسيط	2.91	1
الالتزام العاطفي	وسيط	2.02	.830
الالتزام المستمر	وسيط	2.30	.710
سلوك المواطنه الموجه نحو المنظمة	تابع	1.71	.589
سلوك المواطنه الموجه نحو الأفراد	تابع	1.53	.540

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

الارتباطات بين متغيرات الدراسة :

اجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة. فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فان ذلك يعنى أن الارتباط قويا بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) إلى (0.70) و تعتبر العلاقة قوية إذا كان معامل الارتباط أكثر من (0.70) والجدول أدناه يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

من ذات الجدول نجد أن بعد التدريب والتطوير يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع الصحة والسلامة المهنية حيث كانت قيمة ( الارتباط =0.515 ) ، نجد أن بعد الاجور والمكافآت يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع الصحة والسلامة المهنية حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.528)، وان بعد الاجور والمكافآت يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع التدريب والتطوير حيث كانت قيمة ( الارتباط =0.592 )، نجد أن بعد الاختيار والتعيين يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع الصحة والسلامة المهنية حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.432 )، وأن بعد الاختيار والتدريب يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع التدريب والتطوير حيث كانت قيمة ( الارتباط =0.624 )، وأن الاختيار والتعيين يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع الاجور والمكافآت حيث كانت قيمة ( الارتباط =0.521 )، نجد أن بعد الالتزام المعياري يرتبط ارتباط ايجابي مع الصحة والسلامة المهنية حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.391)، وأن الالتزام المعياري يرتبط ارتباط ايجابي مع التدريب والتطوير حيث كانت قيمة ( الارتباط =0.419 )، وأن الالتزام المعياري يرتبط ارتباط ايجابي مع الاجور والمكافآت حيث كانت قيمة ( الارتباط =0.497 )، وأن الالتزام المعياري يرتبط ارتباط ايجابي مع الاختيار والتعيين حيث كانت قيمة ( الارتباط =0.347 ) ، ونجد أن بعد الالتزام العاطفي يرتبط ارتباط ايجابي مع الصحة والسلامة المهنية حيث كانت قيمة ( الارتباط =0.325 ) ، وان الالتزام العاطفي يرتبط ارتباط ايجابي مع التدريب والتطوير حيث كانت قيمة ( الارتباط =0.422 )، وان الالتزام العاطفي يرتبط ارتباط ايجابي مع الاجور والمكافآت حيث كانت قيمة ( الارتباط =0.317 ) ، وان الالتزام العاطفي يرتبط ارتباط ايجابي مع الاختيار والتعيين حيث كانت قيمة ( الارتباط =0.380 ) ، وان الالتزام العاطفي يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع الالتزام المعياري حيث كانت قيمة ( الارتباط =0.575 ) ، ونجد أن بعد الالتزام المستمر يرتبط ارتباط ضعيف مع الصحة والسلامة المهنية حيث كانت قيمة ( الارتباط =0.205 ) ، وان الالتزام المستمر



يرتبط ارتباط ضعيف مع التدريب والتطوير حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.144 ) ، وان الالتزام المستمر يرتبط ارتباط ضعيف مع الاجور والمكافآت حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.107 ) ، وان الالتزام المستمر يرتبط ارتباط ضعيف مع الاختيار والتعيين حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.108 ) ، وان الالتزام المستمر يرتبط ارتباط ضعيف مع الالتزام المعياري حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.186 ) ، وان الالتزام المستمر يرتبط ارتباط ضعيف مع الالتزام العاطفي حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.211 ) ، ونجد أن بعد سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة يرتبط ارتباط ضعيف مع الصحة والسلامة المهنية حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.171 ) ، وان سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة يرتبط ارتباط ضعيف مع التدريب والتطوير حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.244 ) ، وان سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمه يرتبط ارتباط ضعيف مع الاجور والمكافآت حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.214 ) ، وان سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمه يرتبط ارتباط ايجابي مع الاختيار والتعيين حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.427 ) ، وان سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمه يرتبط ارتباط ضعيف مع الالتزام المعياري حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.265 ) ، وان سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمه يرتبط ارتباط ضعيف مع الالتزام العاطفي حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.281 ) ، وان سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمه يرتبط ارتباط ضعيف مع الالتزام المستمر حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.180 ) ، نجد أن بعد سلوك المواطنة الموجه نحو الافراد يرتبط ارتباط ضعيف مع الصحة والسلامة المهنية حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.074 ) . وان سلوك المواطنة الموجه نحو الافراد يرتبط ارتباط ضعيف مع التدريب والتطوير حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.086 ) ، وان سلوك المواطنة الموجه نحو الافراد يرتبط ارتباط ضعيف مع الاجور والمكافآت حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.011 ) ، وان سلوك المواطنة الموجه نحو الافراد يرتبط ارتباط ضعيف مع الاختيار والتعيين حيث كانت

قيمة ( الارتباط = 0.190 ) ، وان سلوك المواطنه الموجه نحو الافراد يرتبط ارتباط ضعيف مع الالتزام المعياري حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.146 ) وان سلوك المواطنه الموجه نحو الافراد يرتبط ارتباط ضعيف مع الالتزام العاطفي حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.208 ) ، وان سلوك المواطنه الموجه نحو الافراد يرتبط ارتباط ضعيف مع الالتزام المستمر حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.183 ) ، وان سلوك المواطنه الموجه نحو الافراد يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع سلوك المواطنه الموجه نحو المنظمه حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.571 ) .

جدول رقم (10) الارتباطات بين متغيرات الدراسة : Person's Correlation Coefficient for All Variable

9	8	7	6	5	4	3	2	1	المتغيرات
								1	الصحة والسلامة المهنية
							1	515**	التدريب والتطوير
						1	592**	528**	الاجور والمكافآت
					1	521**	624**	432**	الاختيار والتعيين
				1	347**	497**	419**	391**	الالتزام المعياري
			1	575**	380**	317**	422**	325**	الالتزام العاطفي
		1	211**	186**	108**	107	144**	205**	الالتزام المستمر
	1	180**	281**	265**	427**	214**	244**	171**	سلوك المواطنه للمنظمه
1	571**	183**	208**	146**	190**	011	086**	074	سلوك المواطنه للافراد

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

اختبار علاقة مكونات ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنه التنظيمية :

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات ممارسات الموارد البشرية على سلوك المواطنه الموجه نحو المنظمه (Beta coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد ممارسات الموارد البشرية على المواطنه الموجه نحو المنظمه تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .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 احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه لا توجد علاقة ايجابية بين الصحه والسلامه المهنية وسلوك المواطنه الموجه نحو المنظمه حيث بلغت بيتا(0.007). مستوى المعنوية (0.921) ، وانه لا توجد علاقة بين التدريب والتطوير وسلوك المواطنه الموجه نحو المنظمه حيث بلغت بيتا (0.036) مستوى المعنوية (0.675) ، ولا توجد علاقة بين الاجور والمكافات وسلوك المواطنه الموجه نحو المنظمه حيث بلغت بيتا (0.005) مستوى المعنوية (0.952) ، بينما توجد علاقه بين الاختيار والتعيين وسلوك المواطنه الموجه نحو المنظمه حيث بلغت بيتا (0.450) مستوى المعنوية (0.000) كما موضح في الجدول أدناه .

جدول رقم (11) العلاقة بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية

Sig	المواطنة سلوك للمنظمة	المتغير المستقل
.921	.007	الصحة والسلامة المهنية
.675	.036	التدريب والتطوير
.952	.005	الاجور والمكافآت
.000	.450	الاختيار والتعيين
	.183	R <sup>2</sup>
	.169**	Adjusted R <sup>2</sup>
	.183	Δ R <sup>2</sup>
	12.621	F change

Note: Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

اختبار علاقة مكونات ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية :

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات ممارسات الموارد البشرية على سلوك المواطنة الموجه نحو الافراد  
(Beta coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد ممارسات الموارد البشرية على المواطنة الموجه نحو الافراد تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R<sup>2</sup>) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار. 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 احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه لا توجد علاقة ايجابية بين الصحة والسلامة المهنية وسلوك المواطنة الموجه نحو الافراد حيث بلغت بيتا(0.056). مستوى المعنوية (0.484) ، وانه لا توجد علاقة بين التدريب والتطوير وسلوك المواطنة الموجه نحو الافراد حيث بلغت بيتا (0.001) مستوى المعنوية (0.995) ، بينما توجد علاقة بين الاجور والمكافآت وسلوك المواطنة الموجه نحو الافراد حيث بلغت بيتا (0.175) مستوى المعنوية (0.044) ، بينما توجد علاقه بين الاختيار والتعيين وسلوك

المواطنه الموجه نحو الافراد حيث بلغت بيتا (0.257) مستوى المعنوية (0.003) كما موضح في الجدول أدناه .

جدول رقم (12) العلاقة بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنه التنظيمية

Sig	سلوك المواطنه للافراد	المتغير المستقل
.484	.056	الصحة والسلامه المهنيه
.995	.001	التدريب والتطوير
.044	.175	الاجور والمكافات
.003	.257	الاختيار والتعيين
	.055	R <sup>2</sup>
	.038**	Adjusted R <sup>2</sup>
	.055	Δ R <sup>2</sup>
	3.287	F change

**Note:** Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

جدول رقم (13) اختبار الفرضية الأولى :

حالة الإثبات	هناك علاقة ايجابية بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنه التنظيمية دعمت جزئيا
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين الصحة والسلامة المهنية وسلوك المواطنه للمنظمه
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين التدريب والتطوير وسلوك المواطنه للمنظمه
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين الاجور والمكافآت وسلوك المواطنه للمنظمه
دعمت بالكامل	هناك علاقة ايجابية بين الاختيار والتعيين وسلوك المواطنه للمنظمه
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين الصحة والسلامة المهنية وسلوك المواطنه للافراد
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين التدريب والتطوير وسلوك المواطنه للافراد
دعمت	هناك علاقة ايجابية بين الاجور والمكافآت وسلوك المواطنه للافراد
دعمت	هناك علاقة ايجابية بين الاختيار والتعيين وسلوك المواطنه للافراد

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية(2019)

اختبار علاقة مكونات ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي :

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات ممارسات الموارد البشرية على الالتزام المعياري (Beta coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد ممارسات الموارد البشرية على الالتزام المعياري تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار . 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 احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه توجد علاقة ايجابية بين الصحة والسلامه المهنية والالتزام المعياري حيث بلغت بيتا(0.133) مستوى المعنوية (0.059) ، وانه لا توجد علاقة بين التدريب والتطوير والالتزام المعياري حيث بلغت بيتا (0.134) مستوى المعنوية (0.100) ، بينما توجد علاقة بين الاجور والمكافآت والالتزام المعياري حيث بلغت بيتا (0.330) مستوى المعنوية (0.000) ، بينما لا توجد علاقة بين الاختيار والتعيين والالتزام المعياري حيث بلغت بيتا (0.034) مستوى المعنوية (0.645) كما موضح في الجدول أدناه .

جدول رقم (14) العلاقة بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي :

المتغير المستقل	الالتزام المعياري	Sig
الصحة والسلامة المهنية	.133	0.059
التدريب والتطوير	.134	0.100
الاجور والمكافآت	.330	0.000
الاختيار والتعيين	.034	0.645
R <sup>2</sup>	.784	
Adjusted R <sup>2</sup>	.271**	
Δ R <sup>2</sup>	.284	
F change	22.312	

Note: Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

اختبار علاقة مكونات ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي :

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات ممارسات الموارد البشرية على الالتزام العاطفي (Beta coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد ممارسات الموارد البشرية على الالتزام العاطفي وتم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R<sup>2</sup>) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .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 احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه لا توجد علاقة ايجابية بين الصحة والسلامة المهنية والالتزام العاطفي حيث بلغت بيتا(.113). مستوى المعنوية (0.124) ، وانه توجد علاقة بين التدريب والتطوير والالتزام العاطفي حيث بلغت بيتا (0.246) مستوى المعنوية (0.004) ، بينما لا توجد علاقة بين الاجور والمكافآت والالتزام العاطفي حيث بلغت بيتا (0.027) مستوى المعنوية (0.731) ، بينما توجد علاقة بين الاختيار والتعيين والالتزام العاطفي حيث بلغت بيتا (0.163) مستوى المعنوية (0.039) كما موضح في الجدول أدناه .

جدول رقم (15) العلاقة بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي :

Sig	الالتزام العاطفي	المتغير المستقل
0.124	.113	الصحة والسلامة المهنية
0.004	.246	التدريب والتطوير
0.731	.027	الاجور والمكافآت
0.039	.163	الاختيار والتعيين
	.211	R <sup>2</sup>
	.197**	Adjusted R <sup>2</sup>
	.211	Δ R <sup>2</sup>
	15.054	F change

Note: Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

اختبار علاقة مكونات ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي :

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات ممارسات الموارد البشرية على الالتزام المستمر (Beta coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد ممارسات الموارد البشرية على الالتزام المستمر وتم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R<sup>2</sup>) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .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 احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه توجد علاقة ايجابية بين الصحة والسلامة المهنية والالتزام المستمر حيث بلغت بيتا(0.186) مستوى المعنوية (0.022) ، وانه لا توجد علاقة بين التدريب والتطوير والالتزام المستمر حيث بلغت بيتا (0.063) مستوى المعنوية (0.502) ، و لا توجد علاقة بين الاجور والمكافآت والالتزام المستمر حيث بلغت بيتا (0.031) مستوى المعنوية (0.726) ، ولا توجد علاقة بين الاختيار والتعيين والالتزام المستمر حيث بلغت بيتا (0.005) مستوى المعنوية (0.955) كما موضح في الجدول أدناه .



جدول رقم (16) العلاقة بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي :

Sig	الالتزام المستمر	المتغير المستقل
0.022	.186	الصحة والسلامة المهنية
0.502	.063	التدريب والتطوير
0.726	.031	الاجور والمكافآت
0.955	.005	الاختيار والتعيين
	.044	R <sup>2</sup>
	.027*	Adjusted R <sup>2</sup>
	.044	Δ R <sup>2</sup>
	2.611	F change

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

جدول رقم (17) اختبار الفرضية الثانية :

حالة الإثبات	هناك علاقة ايجابية بين ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي دعمت جزئياً
دعمت	هناك علاقة ايجابية بين الصحة والسلامة المهنية والالتزام المعياري
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين التدريب والتطوير والالتزام المعياري
دعمت بالكامل	هناك علاقة ايجابية بين الاجور والمكافآت والالتزام المعياري
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين الاختيار والتعيين والالتزام المعياري
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين الصحة والسلامة المهنية والالتزام العاطفي
دعمت	هناك علاقة ايجابية بين التدريب والتطوير والالتزام العاطفي
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين الاجور والمكافآت والالتزام العاطفي
دعمت	هناك علاقة ايجابية بين الاختيار والتعيين والالتزام العاطفي
دعمت	هناك علاقة ايجابية بين الصحة والسلامة المهنية والالتزام المستمر
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين التدريب والتطوير والالتزام المستمر
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين الاجور والمكافآت والالتزام المستمر
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين الاختيار والتعيين والالتزام المستمر

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية(2019)

## اختبار علاقة مكونات الالتزام التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية :

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات الالتزام التنظيمي وسلوك المواطن الموجه نحو المنظمه

### (Beta coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد الالتزام التنظيمي وسلوك المواطن الموجه نحو المنظمه . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار . 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 احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه لا توجد علاقة ايجابية بين الالتزام المعياري و سلوك المواطن الموجه نحو المنظمه حيث بلغت بيتا (0.143) مستوى المعنوية (0.065) ، بينما توجد علاقة بين الالتزام العاطفي وسلوك المواطن الموجه نحو المنظمه حيث بلغت بيتا (0.174) مستوى المعنوية (0.023) ، بينما لا توجد علاقة بين الالتزام المستمر و سلوك المواطن الموجه نحو المنظمه حيث بلغت بيتا (0.116) مستوى المعنوية (0.073) كما موضح في الجدول أدناه .

جدول رقم (18) العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنه التنظيمية

Sig	سلوك المواطنه الموجه للمنظمه	المتغير المستقل
0.065	.143	الالتزام المعياري
0.023	.174	الالتزام العاطفي
0.073	.116	الالتزام المستمر
	.108	R <sup>2</sup>
	.046*	Adjusted R <sup>2</sup>
	.108	Δ R <sup>2</sup>
	9.085	F change

Note: Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

اختبار علاقة مكونات الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنه التنظيمية :

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنه الموجه نحو الافراد

(Beta coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنه الموجه نحو الافراد . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R<sup>2</sup>) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار . 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 احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه لا توجد علاقة ايجابية بين الالتزام المعياري و سلوك المواطنه الموجه نحو الافراد حيث بلغت بيتا(0.026) مستوى المعنوية (0.745) ، بينما

توجد علاقة بين الالتزام العاطفي وسلوك المواطنه الموجه نحو الافراد حيث بلغت بيتا (0.163) مستوى المعنوية (0.041) ، و توجد علاقة بين الالتزام المستمر و سلوك المواطنه الموجه نحو الافراد حيث بلغت بيتا (0.144) مستوى المعنوية (0.031) كما موضح في الجدول أدناه .

جدول رقم (19) اختبار علاقة مكونات الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنه التنظيمية :

Sig	سلوك المواطنه الموجه للافراد	المتغير المستقل
0.745	.026	الالتزام المعياري
0.041	.163	الالتزام العاطفي
0.031	.144	الالتزام المستمر
	.064	R <sup>2</sup>
	.051*	Adjusted R <sup>2</sup>
	.064	Δ R <sup>2</sup>
	5.137	F change

Note: Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

جدول رقم (20) اختبار الفرضية الثالثة :

حالة الاثبات	دعمت	هناك علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنه التنظيمية جزئيا
لم تدعم		الالتزام المعياري يؤثر على سلوك المواطنه الموجه نحو المنظمه
دعمت		الالتزام العاطفي يؤثر على سلوك المواطنه الموجه نحو المنظمه
لم تدعم		الالتزام المستمر يؤثر على سلوك المواطنه الموجه نحو المنظمه
لم تدعم		الالتزام المعياري يؤثر على سلوك المواطنه الموجه نحو الافراد
دعمت		الالتزام العاطفي يؤثر على سلوك المواطنه الموجه نحو الافراد
دعمت		الالتزام المستمر يؤثر على سلوك المواطنه الموجه نحو الافراد

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

## ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وسلوم المواطنة التنظيمية:

الجدول أدناه يوضح اختبار الانحدار المتعدد لآثر الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية و سلوك المواطنة التنظيمية، في النموذج الاول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد المستقل الصحة والسلامة المهنية ، التدريب والتطوير ، الاجور والمكافآت ، الاختيار والتعيين ،كالأتى الصحة والسلامة المهنية (B=007), and (B=030) قد ارتفعت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى عدم قبول علاقة توسط الالتزام المعياري ، التدريب والتطوير ( B=036 ) and (B=059) قد إرتفعت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى عدم قبول علاقة توسط الالتزام المعياري ، الاجور والمكافآت (B=052), and (B=005) قد ارتفعت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى عدم قبول علاقة توسط الالتزام المعياري ، الاختيار والتعيين (B=444) and (B=450) قد نخفضت كما هو في الجدول وهذا يشير الى قبول علاقة توسط الالتزام المعياري

جدول رقم (21) الانحدار المتعدد ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة الموجه للمنظمة		المتغير المستقل
النموذج 2	النموذج 1	
.030	.007	الصحة والسلامة المهنية
.059	.036	التدريب والتطوير
.052	.005	الاجور والمكافآت
.444	.450	الاختيار والتعيين
.173		الالتزام المعياري
.205	.183	R <sup>2</sup>
.187	.169*	Adjusted R <sup>2</sup>
.021	.183	Δ R <sup>2</sup>
6.027	12.621	F change

Note: Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<000

إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

## ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وسلوم المواطنه التنظيمية:

الجدول أدناه يوضح اختبار الانحدار المتعدد لاثـر الدور الوسيط للالتزام التنظيمي فى العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية و سلوك المواطنه التنظيمية، فى النموذج الاول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد المستقل الصحة والسلامة المهنية ، التدريب والتطوير ، الاجور والمكافآت ، الاختيار والتعيين ، كالأتى الصحة والسلامه المهنية (B=056), and (B=033) قد انخفضت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى قبول علاقة توسط الالتزام المعيارى ، التدريب والتطوير ( B=001 ) and (B=022) قد ارتفعت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى عدم قبول علاقة توسط الالتزام المعيارى ، الاجور والمكافآت (B=257), and (B=175) قد ارتفعت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى عدم قبول علاقة توسط الالتزام المعيارى ، الاختيار والتعيين (B=252) and (B=257) قد نخفضت كما هو فى الجدول وهذا يشير الى قبول علاقة توسط الالتزام المعيارى

### جدول رقم (22) الانحدار المتعدد ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنه التنظيمية

سلوك المواطنه الموجه للأفراد		المتغير المستقل
النموذج 2	النموذج 1	
.033	.056	الصحة والسلامه المهنية
.022	.001	التدريب والتطوير
.232	.175	الاجور والمكافآت
.252	.257	الاختيار والتعيين
.170		الالتزام المعيارى
.076	.055	R <sup>2</sup>
.055	.038*	Adjusted R <sup>2</sup>
.021	0.55	Δ R <sup>2</sup>
5.022	3.287	F change

**Note:** Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<000

إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

### ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وسلوم المواطنة التنظيمية:

الجدول أدناه يوضح اختبار الانحدار المتعدد لآثر الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية و سلوك المواطنة التنظيمية، في النموذج الاول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد المستقل الصحة والسلامة المهنية ، التدريب والتطوير ، الاجور والمكافآت ، الاختيار والتعيين ، كالأتي الصحة والسلامة المهنية (B=007) and (B=025), قد ارتفعت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى عدم قبول علاقة توسط الالتزام العاطفي ، التدريب والتطوير ( B=036 ) and (B=076) قد إنخفضت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى قبول علاقة توسط الالتزام العاطفي ، الاجور والمكافآت (B=001), and (B=005) قد انخفضت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى قبول علاقة توسط الالتزام العاطفي ، الاختيار والتعيين (B= 450) and (B=424) قد نخضت كما هو في الجدول وهذا يشير الى قبول علاقة توسط الالتزام العاطفي

### جدول رقم (23) الانحدار المتعدد ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة الموجه للمنظمة		المتغير المستقل
النموذج 2	النموذج 1	
.025	.007	الصحة والسلامة المهنية
.076	.036	التدريب والتطوير
.001	.005	الاجور والمكافآت
.424	.450	الاختيار والتعيين
.160		الالتزام العاطفي
.203	.183	R <sup>2</sup>
.186	.169*	Adjusted R <sup>2</sup>
.026	.183	Δ R <sup>2</sup>
	12.621	F change

**Note:** Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<000

إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

### ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية:

الجدول أدناه يوضح اختبار الانحدار المتعدد لآثر الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية و سلوك المواطنة التنظيمية، في النموذج الاول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد المستقل الصحة والسلامة المهنية ، التدريب والتطوير ، الاجور والمكافآت ، الاختيار والتعيين ، كالأتي الصحة والسلامة المهنية (B=056), and (B=034) قد انخفضت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى قبول علاقة توسط الالتزام العاطفي ، التدريب والتطوير ( B=001 ) and (B=045) قد ارتفعت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى عدم قبول علاقة توسط الالتزام العاطفي ، الاجور والمكافآت (B=181), and (B=175) قد ارتفعت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى عدم قبول علاقة توسط الالتزام العاطفي ، الاختيار والتعيين(B=227) and (B=257) قد نخفضت كما هو في الجدول وهذا يشير الى قبول علاقة توسط الالتزام العاطفي

جدول رقم (24) الانحدار المتعدد ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة الموجه للأفراد		المتغير المستقل
النموذج 2	النموذج 1	
.034	.056	الصحة والسلامة المهنية
.045	.001	التدريب والتطوير
.181	.175	الاجور والمكافآت
.227	.257	الاختيار والتعيين
.187		الالتزام العاطفي
.083	.055	R <sup>2</sup>
.062	.038*	Adjusted R <sup>2</sup>
.028	.055	Δ R <sup>2</sup>
6.734	3.287	F change

Note: Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<000

إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)



### ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية:

الجدول أدناه يوضح اختبار الانحدار المتعدد لاثـر الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية و سلوك المواطنة التنظيمية، في النموذج الاول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد المستقل الصحة والسلامة المهنية ، التدريب والتطوير ، الاجور والمكافآت ، الاختيار والتعيين ، كالأتي الصحة والسلامة المهنية (B=007), and (B=034), قد ارتفعت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى عدم قبول علاقة توسط الالتزام الاستمراري، التدريب والتطوير ( B=036 ) and (B=045) قد ارتفعت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى عدم قبول علاقة توسط الالتزام الاستمراري ، الاجور والمكافآت

(B=009), and (B=005) قد ارتفعت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى عدم قبول علاقة توسط الالتزام الاستمراري ، الاختيار والتعيين(B=450) and (B=450) قد تساوت القيمتان كما هو في الجدول وهذا يشير الى قبول علاقة توسط الالتزام الاستمراري

### جدول رقم (25) الانحدار المتعدد ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة الموجه للمنظمة		المتغير المستقل
النموذج 2	النموذج 1	
.034	.007	الصحة والسلامة المهنية
.045	.036	التدريب والتطوير
.009	.005	الاجور والمكافآت
.450	.450	الاختيار والتعيين
.143		الالتزام الاستمراري
.203	.183	R <sup>2</sup>
.532	.169	Adjusted R <sup>2</sup>
.020	.183	Δ R <sup>2</sup>
5.510	12.621	F change

**Note:** Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<000

إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

### ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية:

الجدول أدناه يوضح اختبار الانحدار المتعدد لاثـر الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية و سلوك المواطنة التنظيمية، في النموذج الاول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد المستقل الصحة والسلامة المهنية ، التدريب والتطوير ، الاجور والمكافآت ، الاختيار والتعيين ، كالأتي الصحة والسلامة المهنية (B=056), and (B=024) قد انخفضت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى قبول علاقة توسط الالتزام الاستمراري، التدريب والتطوير ( B=001 ) and (B=010) قد إرتفعت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى عدم قبول علاقة توسط الالتزام الاستمراري ، الاجور والمكافآت

(B=170), and (B=175) قد انخفضت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى عدم قبول علاقة توسط الالتزام الاستمراري ، الاختيار والتعيين (B=257) and (B=257) قد تساوت القيمتان كما هو في الجدول وهذا يشير الى قبول علاقة توسط الالتزام الاستمراري

### جدول رقم (26) الاحدار المتعدد ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة الموجه للأفراد		المتغير المستقل
النموذج 2	النموذج 1	
.024	.056	الصحة والسلامة المهنية
.010	.001	التدريب والتطوير
.710	.175	الاجور والمكافآت
.257	.257	الاختيار والتعيين
.170		الالتزام الاستمراري
.083	.055	R <sup>2</sup>
.062	.038*	Adjusted R <sup>2</sup>
.028	.055	Δ R <sup>2</sup>
6.287	3.287	F change

**Note:** Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<000

إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## المقدمه :

يحتوي هذا الجزء على ملخص نتائج الدراسة ومناقشة النتائج مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف، وتوضيح اوجه القصور في الدراسة ، وتقديم مقترحات لبحوث مستقبلية ، ثم الخاتمه.

### 1- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الاولى

نص الفرضية: هناك علاقة ايجابية بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين بعد الاختيار والتعيين وسلوك المواطنة التنظيمية .وقد دعمت هذه العلاقة بالكامل .

وكذلك أظهرت نتائج الدراسة أن بعدي (الصحة والسلامة المهنية ،التدريب والتطوير )ليس له علاقة ارتباط ايجابية بسلوك المواطنة التنظيمية ،وأظهرت نتائج الدراسة أن بعد (الاجور والمكافئات) ليس له علاقة ايجابية بسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة.بينما يرتبط ايجابيا ببعد سلوك المواطنة الموجه نحو الافراد.

### 2- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الاولى

نص الفرضية : هناك علاقة ايجابية بين الصحة والسلامة المهنية وسلوك المواطنة التنظيمية (الموجه نحو المنظمة ،الموجه نحو الافراد).

أظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد علاقة ايجابية بين بعد الصحة والسلامة المهنية وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عند مستوي معنوية (0.921).

كذلك أظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد علاقة ايجابية بين بعد الصحة والسلامة المهنية وسلوك المواطنة الموجه الافراد عند مستوي معنوية (0.484). فنجد أن هذه العلاقة لم تدعم وليس لها علاقة ارتباط ، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة ( العطاسمة 2015م) .

### 3- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: (هناك علاقة ايجابية بين التدريب والتطوير وسلوك المواطنة التنظيمية) بأبعاده (الموجه نحو الافراد والموجه نحو المنظمة)

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ايجابية بين بعد التدريب والتطوير وسلوك المواطنة التنظيمية ببعديها ( الموجه نحو المنظمة والموجه نحو الافراد). فنجد ان بعد التدريب والتطوير لا يرتبط ايجابيا مع سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عند مستوى معنوية (0.675).

وكذلك فأن بعد التدريب والتطوير لا يرتبط ايجابيا مع سلوك المواطنة الموجه نحو الافراد عند مستوى معنوية (0.995).

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة ( العطاسمة 2015م) واختلفت هذه الدراسة مع دراسة ( عصام حيدر وآخرون 2017م ) و ( دراسة مناصرية 2015م ).

### 4- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية : (هناك علاقة ايجابية بين الاجور والمكافئات وسلوك المواطنة التنظيمية) ببعديها (الموجه نحو الافراد والموجه نحو المنظمة).

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ايجابية بين بعد الاجور والمكافئات وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة عند مستوى معنوية (0.952).

بينما أظهرت نتائج الدراسة الي وجود علاقة ايجابية بين الاجور والمكافئات وسلوك المواطنة الموجه نحو الافراد عند مستوى معنوية (0.044). فالعلاقة هي علاقة طردية ، فكلما تحسنت الاجور والمكافئات كلما زاد من مستوى سلوك المواطنة الموجه نحو الافراد. فبهذا تحققت العلاقة بين تطبيق الاجور و المكافئات وسلوك المواطنة الموجه نحو الافراد.

وقد إتفقت هذه الدراسة مع دراسة ( عصام حيدر وآخرون 2017م ) و ( دراسة مناصرية 2015م ) و ( دراسة وديعة 2018م ).

#### 5- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: (هناك علاقة ايجابية بين الاختيار والتعيين ) وسلوك المواطنة التنظيمية ببعديها (الموجه نحو الافراد والموجه نحو المنظمة).

أظهرت نتائج الدراسة الي وجود علاقة ارتباط ايجابية بين بعدي الاختيار والتعيين وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عند مستوي معنوية(0.000). فنجد ان هذه العلاقة دعمت بالكامل .

كذلك أظهرت نتائج الدراسة الي وجود علاقة ارتباط ايجابية بين بعدي الاختيار والتعيين وسلوك المواطنة الموجه نحو الافراد عند مستوي معنوية (0.003) . فبهذا نجد ان العلاقة قد تحققت بالكامل بين الاختيار والتعيين وسلوك المواطنة التنظيمية .

فالعلاقة طردية بين البعدين فكما توفرت سبل الاختيار والتعيين الجيدة كلما أنعكس ذلك ايجابا علي مستوي سلوك المواطنة التنظيمية .

#### 6- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية

نص الفرضية: (هناك علاقة ارتباط ايجابية بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي).

أظهرت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية ( الصحة والسلامة المهنية ، الأجور والمكافئات ) مع الإلتزام المعياري .

بينما لم تدعم علاقة أبعاد ممارسات الموارد البشرية ( التدريب والتطوير ، الإختيار والتعيين ) مع الإلتزام المعياري فقد كان مستوى الدلالة دون المعنوية .

كذلك أظهرت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية ( التدريب والتطوير ، الإختيار والتعيين ) مع الإلتزام العاطفي فالعلاقة طردية ، كلما تحسنت سبل الإختيار والتعيين والتدريب والتطوير كلما اثر ذلك إيجاباً مع الإلتزام العاطفي .

كذلك أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية ( الصحة والسلامة المهنية ) والإلتزام الإستمراري فالعلاقة طردية ، كلما تحسنت بيئة العمل وتوفرت سبل الصحة والسلامة المهنية كلما أثر ذلك إيجاباً على الإلتزام الإستمراري.

بينما أظهرت النتائج إلى عدم وجود علاقة إيجابية بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية ( التدريب والتطوير ، الأجور والمكافآت ، الإختيار والتعيين ) والإلتزام الإستمراري .

#### 7- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الاولى :-

**نص الفرضية:** (هناك علاقة ارتباط ايجابية بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية (الصحة والسلامة المهنية،الاختياروالتعيين،التدريب والتطوير،الأجور والمكافآت) علي الإلتزام المعياري).

أظهرت نتائج الدراسة الي وجود علاقة ايجابية بين ابعاد ممارسات الموارد البشرية (الصحة والسلامة المهنية ) علي الإلتزام المعياري.

- فنجد ان الصحة والسلامة المهنية ترتبط ايجابيا مع الإلتزام المعياري عند مستوي معنوية(0.059). وكذلك نجد ان الأجور والمكافآت ترتبط ايجابيا مع الإلتزام المعياري عند مستوي معنوية(0.000) فنجد ان العلاقة دعمت بالكامل.فالعلاقة طردية كلما زاد الاهتمام بتحسين الأجور والمكافآت كلما زاد مستوي الإلتزام المعياري لدي أفراد المنظمة ، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة ( الزغيات 2018 م ) و ( الكساسبة وآخرون 2010 م ) و ( asil et al 2013 ) و ( ابوبكر حداد 2012 م ) والتي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين الأجور والمكافآت والإلتزام المعياري .



كذلك أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ايجابية بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية (التدريب والتطوير والاختيار والتعيين) مع الإلتزام المعياري فقد أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة بين التدريب والتطوير مع الإلتزام المعياري عند مستوي معنوية (0.100).

وكذلك أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة ايجابية بين الاختيار والتعيين والالتزام المعياري. عند مستوي المعنوية (0.645). وقد إتفقت هذه الدراسة مع دراسة ( asil et al 2013 ) وإختلفت مع ( دراسة حداد 2018 م ) و ( الكساسبة وآخرون 2010 م ) و ( الزغيلات 2018 م ) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين الإختيار والتعيين والإلتزام المعياري .

#### 8- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

**نص الفرضية :** (هناك علاقة ارتباط ايجابية بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية (الصحة والسلامة المهنية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الاجور والمكافئات) علي الإلتزام العاطفي .

أظهرت النتائج الي وجود علاقة ارتباط ايجابية بين أبعاد ممارسة الموارد البشرية (التدريب والتطوير والاختيار والتعيين) والالتزام العاطفي .

ف نجد أن بعد التدريب والتطوير يرتبط ايجابيا مع الإلتزام العاطفي عند مستوي معنوية (0.004).

وتطابقت هذه الدراسة مع دراسة ( noor 2009 ) و ( الخشرم 2011 م ) و ( أبوبكر حداد 2012 م ) التي اثبتت وجود علاقة إيجابية بين التدريب والتطوير والإلتزام العاطفي .

وكذلك فإن بعد الاختيار والتعيين يرتبط ايجابيا مع الإلتزام العاطفي عند مستوي معنوية (0.039). مما يدل علي أن هذه العلاقة طردية بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية (التدريب والتطوير والاختيار والتعيين) . والالتزام العاطفي ، وتتفق هذه الدراسة مع ( دراسة الزغيلات 2018 م ) و ( دراسة الكساسبة 2010 م ) و ( أبوبكر حداد 2012 م ) و ( الخشرم 2011 م ) و ( noor 2009 ) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية هامة بين الغختيار والتعيين والإلتزام العاطفي .

كذلك أظهرت النتائج الي عدم وجود علاقة ارتباط ايجابية بين ابعاد ممارسات الموارد البشرية (الصحة والسلامة المهنية والاجور والمكافئات) مع الالتزام العاطفي.

فوجد أنه لا توجد علاقة ايجابية بين الصحة والسلامة المهنية والالتزام العاطفي عند مستوى معنوية (0.124). كذلك لا توجد علاقة ايجابية بين الاجور والمكافئات والالتزام العاطفي عند مستوى معنوية (0.731) وتتفق هذه الدراسة مع ( دراسة سميرة بالأطرش 2011م ) التي أثبتت أنه لا توجد علاقة إيجابية بين الإيجور والمكافئات والالتزام العاطفي.

وخالفت هذه النتيجة دراسة ( الكساسبة وآخرون 2010م ) و ( أبو بكر حداد 2012م ) و ( الخشرم 2011م ) و ( الشوايكة وآخرون ) و ( asil et al 2013 ) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين الأيجور والمكافئات والالتزام العاطفي.

#### 9- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: (هناك علاقة ارتباط ايجابية بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية (الصحة والسلامة المهنية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الاجور والمكافئات) علي الالتزام الاستمراري .

أظهرت نتائج الدراسة الي وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الصحة والسلامة المهنية والالتزام الاستمراري عند مستوى معنوية (0.022) فالعلاقة طردية كلما زاد مستوى الاهتمام بتطبيق مواصفات الصحة والسلامة المهنية كلما زاد ذلك من مستوى الالتزام الاستمراري بين افراد المنظمة.

بينما اظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد علاقة ارتباط ايجابية بين ابعاد ممارسات الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الاجور والمكافئات) علي الالتزام الاستمراري .

فقد اثبتت نتائج الدراسة انه لا توجد علاقة ارتباط ايجابية بين التدريب والتطوير و الالتزام الاستمراري عند مستوى معنوية (0.502).

وقد خالفت هذه النتيجة دراسة (الخشرم 2011م) و ( noor 2009 ) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين التدريب والتطوير والإلتزام الإستمراري .

كذلك اثبتت نتائج الدراسة انه لا توجد علاقة ارتباط ايجابية بين الاجور والمكافئات و الإلتزام الاستمراري عند مستوى معنوية (0.726) واتفقت هذه الدراسة مع ( دراسة سميرة بالأطرش 2011م )

كذلك اثبتت نتائج الدراسة انه لا توجد علاقة ارتباط ايجابية بين الاختيار والتعيين و الإلتزام الاستمراري عند مستوى معنوية (0.955). وقد اختلفت هذه الدراسة مع ( دراسة الزغيات 2018م ) و ( الكساسبة 2010م ) و ( ابوبكر حداد 2012م ) و ( asil et al 2013 ) و ( الفهداوي 2004م ) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين الإختيار والتعيين والإلتزام الإستمراري.

#### 10- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة

**نص الفرضية:** (هناك علاقة ايجابية بين الإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية).

أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة إيجابية بين بعد الإلتزام التنظيمي ( الإلتزام المعياري ) وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ( الموجهة نحو المنظمة والموجهة نحو الافراد ) فقد كان مستوى الدلالة دون المعنوية .

كذلك أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين بعد الإلتزام التنظيمي ( الإلتزام العاطفي ) وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ( الموجهة نحو المنظمة والموجهة نحو الافراد ).

بينما أظهرت نتائج الدراسة إلى أن بعد الإلتزام التنظيمي ( الإلتزام الإستمراري ) لا يرتبط إيجابياً مع بعد سلوك المواطنة التنظيمية ( الموجهة نحو المنظمة ) .

بينما يرتبط بعلاقة طردية إيجابية مع سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الافراد.

## 11- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الاولى

نص الفرضية: (هناك علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي (المعياري ،العاطفي،الاستمراري) وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة).

أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ايجابية بين بعد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي) وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عند مستوى معنوية (0.023) مما يدل علي ان هذه العلاقة طردية فكلما زاد زاد مستوى الالتزام العاطفي عند افراد المنظمة فأن ذلك يؤدي الي زيادة سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة من قبل الافراد. وقد إتفقت هذه الدراسة مع ( دراسة المرزوقي 2011 م ) و ( محمد العطار 2005 م ) و ( حبة وديعة 2018 م ) التي أثبتت أن الإلتزام العاطفي يرتبط بعلاقة إيجابية مع سلوك المواطنة نحو المنظمة. وقد خالفت هذه الدراسة دراسة ( محداد أميرة 2017 م ) التي أثبتت انه لا يوجد أثر للإلتزام العاطفي مع سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة .

بينما أظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد علاقة ايجابية بين أبعاد الالتزام التنظيمي (المعياري والاستمراري) وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة ، فقد كانت النتائج بالنسبة للالتزام المعياري وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عند مستوى معنوية (0.065)، وقد إختلفت هذه الدراسة مع ( دراسة محداد أميرة 2017 م ) و ( حبة وديعة 2018 م ) و ( محمد العطار 2005 م ) التي أثبتت وجود أثر إيجابي للإلتزام المعياري على المنظمة .

وكذلك فقد أثبتت النتائج انه لا توجد علاقة بين الالتزام الاستمراري وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عند مستوى معنوية (0.073). قد إتفقت هذه الدراسة مع دراسة ( محداد أميرة 2017 م ) و ( حبة وديعة 2018 م ) .

## 12- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية : (هناك علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي (المعياري ،العاطفي،الاستمراري) وسلوك المواطنة الموجه نحو الافراد).

أظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد علاقة ايجابية بين الالتزام المعياري وسلوك المواطنة الموجه نحو الافراد عند مستوى معنوية (0.745). مما يدل علي عدم قبول هذه العلاقة. وقد تطابقت هذه الدراسة دراسة ( محداد أميرة 2017 م ) وإختلفت مع دراسة ( المرزوقي 2011م ) و ( حبة وديعة 2018 م ) وم ( حمد العطار 2005 م ).

بينما أظهرت نتائج الدراسة الي وجود علاقة ايجابية بين ابعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي والاستمراري) وسلوك المواطنة الموجه نحو الافراد.

حيث أثبتت نتائج الدراسة انه توجد علاقة ايجابية بين الالتزام العاطفي وسلوك المواطنة الموجه نحو الافراد عند مستوى معنوية (0.041). فالعلاقة طردية فكلما زاد مستوى الشعور بالالتزام العاطفي لافراد المنظمة كلما زاد سلوك المواطنة الموجه نحو الافراد.

كذلك اثبتت النتائج الي وجود علاقة ايجابية بين الالتزام الاستمراري وسلوك المواطنة الموجه نحو الافراد عند مستوى معنوية (0.031).وقد خالفت هذه الدراسة مع دراسة ( محداد أميرة 2017 م ) وتطابقت مع ( المرزوقي 2011 م ) و ( حبة وديعة 2018 م ) و ( محمد العطار 2005 م ).

### 13- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الرابعة

**نص الفرضية :** الإلتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية  
**مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى:**

أظهرت نتائج الدراسة أن الإلتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين بعض ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية ولا يقبل هذا التوسط في البعض الآخر كمت تظهره الفرضيات الفرعية.

### **مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى:**

**نص الفرضية:** (الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية):

أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

- أن الالتزام المعياري لا يقبل التوسط بين الصحة السلامة المهنية وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عند مستوى معنوية (0.49).
- أن الالتزام المعياري لا يقبل التوسط بين التدريب والتطوير وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عند مستوى معنوية (0.387).
- الالتزام المعياري لا يقبل التوسط بين الأجور والمكافآت وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عند مستوى معنوية (0.476) فنجد أن هذه العلاقة لم تدعم وليس لها علاقة ارتباط.
- الالتزام المعياري يقبل التوسط بين الأختيار والتعيين وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عند مستوى معنوية (0.000) فنجد أن هذه العلاقة دعمت بالكامل.
- أن الالتزام المعياري يقبل التوسط بين الصحة السلامة المهنية وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد عند مستوى معنوية (0.044) فنجد أن هذه العلاقة دعمت بالكامل.
- الالتزام المعياري لا يقبل التوسط بين التدريب والتطوير وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد عند مستوى معنوية (0.995) فنجد أن هذه العلاقة لم تدعم وليس لها ارتباط.
- الالتزام المعياري لا يقبل التوسط بين الأجور والمكافآت وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد عند مستوى معنوية (0.484) فنجد أن هذه العلاقة لم تدعم وليس لها علاقة ارتباط.
- الالتزام المعياري يقبل التوسط بين الأختيار والتعيين وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد عند مستوى معنوية (0.003) فنجد أن هذه العلاقة دعمت بالكامل.

## مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية:

نص الفرضية: (الالتزام العاطفي يتوسط العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنه التنظيمية):

أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

- أن الالتزام العاطفي لا يقبل التوسط بين الصحة السلامة المهنية وسلوك المواطنه الموجه نحو المنظمة عند مستوي معنوية (0.921).
- أن الالتزام العاطفي لا يقبل التوسط بين التدريب والتطوير وسلوك المواطنه الموجه نحو المنظمة عند مستوي معنوية (0.675).
- الالتزام العاطفي يقبل التوسط بين الأجور والمكافآت وسلوك المواطنه الموجه نحو المنظمة عند مستوي معنوية (0.952) فنجد أن هذه العلاقة دعمت بالكامل.
- الالتزام العاطفي يقبل التوسط بين الأختيار والتعيين وسلوك المواطنه الموجه نحو المنظمة عند مستوي معنوية (0.000) فنجد أن هذه العلاقة دعمت بالكامل.
- أن الالتزام العاطفي يقبل التوسط بين الصحة السلامة المهنية وسلوك المواطنه الموجه نحو الأفراد عند مستوي معنوية (0.044) فنجد أن هذه العلاقة دعمت بالكامل.
- الالتزام العاطفي لا يقبل التوسط بين التدريب والتطوير وسلوك المواطنه الموجه نحو الأفراد عند مستوي معنوية (0.995) فنجد أن هذه العلاقة لم تدعم وليس لها ارتباط.
- الالتزام العاطفي لا يقبل التوسط بين الأجور والمكافآت وسلوك المواطنه الموجه نحو الأفراد عند مستوي معنوية (0.484) فنجد أن هذه العلاقة لم تدعم وليس لها علاقة ارتباط.
- الالتزام العاطفي يقبل التوسط بين الأختيار والتعيين وسلوك المواطنه الموجه نحو الأفراد عند مستوي معنوية (0.003) فنجد أن هذه العلاقة دعمت بالكامل.

## مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة:

نص الفرضية: (الالتزام الاستمراري يتوسط العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنه التنظيمية):

أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

- أن الالتزام الاستمراري لا يقبل التوسط بين الصحة السلامة المهنية وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عند مستوى معنوية (0.921).
- أن الالتزام الاستمراري لا يقبل التوسط بين التدريب والتطوير وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عند مستوى معنوية (0.675).
- الالتزام الاستمراري لا يقبل التوسط بين الأجور والمكافآت وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عند مستوى معنوية (0.952).
- الالتزام الاستمراري يقبل التوسط بين الأختيار والتعيين وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عند مستوى معنوية (0.000) فنجد أن هذه العلاقة دعمت بالكامل.
- أن الالتزام الاستمراري يقبل التوسط بين الصحة السلامة المهنية وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد عند مستوى معنوية (0.044) فنجد أن هذه العلاقة دعمت بالكامل.
- الالتزام الاستمراري لا يقبل التوسط بين التدريب والتطوير وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد عند مستوى معنوية (0.995) فنجد أن هذه العلاقة لم تدعم وليس لها ارتباط.
- الالتزام الاستمراري يقبل التوسط بين الأجور والمكافآت وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد عند مستوى معنوية (0.484) فنجد أن هذه العلاقة دعمت بالكامل.
- الالتزام الاستمراري يقبل التوسط بين الأختيار والتعيين وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد عند مستوى معنوية (0.003) فنجد أن هذه العلاقة دعمت بالكامل.



## النتائج والتوصيات

### النتائج :

1. أشارت نتائج الدراسة ان تطبيق ممارسات الموارد البشرية كان متوسط المستوى .
2. بينت الدراسة ان تطبيق الصحة والسلامة المهنية في الشركة كان منخفض المستوى .
3. اشارت الدراسة ان تطبيق التدريب والتطوير في الشركة كان ضعيف المستوى .
4. أشارت الدراسة أن الأجور والمكافآت في الشركة كانت ذات مستوى متوسط .
5. بينت الدراسة أن الإختيار والتعيين في الشركة كان يطبق بمستوى عالي .
6. بينت الدراسة ان تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية في الشركة كان متوسط المستوى ؛ ويرجع ذلك لعدم كفاية معرفه عن اهمية سلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما سعت اليه هذه الدراسة بتسليط الضوء على سلوك المواطنة التنظيمية بإعتباره محورالدراسة .
7. بينت الدراسة ان تطبيق الالتزام التنظيمي في الشركة كان متوسط المستوى.
8. اوضحت الدراسة أن تطبيق الالتزام المعياري كان في الشركة متوسط المستوى .
9. بينت الدراسة ان الالتزام العاطفي كان يطبق بمستوى متوسط في الشركة.
10. اوضحت الدراسة ان تطبيق الالتزام المستمر في الشركة كان متوسط المستوى .
11. أشارت الدراسة ان تطبيق سلوك المواطنة نحو المنظمة في الشركة كان ضعيف المستوى .
12. بينت الدراسة ان تطبيق سلوك المواطنة نحو الافراد في الشركة كان ضعيف المستوى .
13. أظهرت نتائج الدراسة أن تركيز الموارد البشرية كان على بعد الاجور والمكافآت حيث حقق أعلى متوسط حسابي ( 3.23 ) مما يؤكد أن الاجور والمكافآت تؤثر بشكل كبير على سلوك المواطنة التنظيمية .
14. كما جاءت نتائج التحليل داعمة جزئياً لتؤكد العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية .كذلك كانت داعمة جزئياً لتؤكد وجود تأثير بين ممارسات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ،والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية . وأثبتت الدراسة أن الالتزام التنظيمي

كمتغير وسيط يؤثر جزئياً على ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية. كما هو موضح ادناه

15. اشارت إلى عدم وجود علاقة بين ممارسات الموارد البشرية (الصحة والسلامة ، التدريب والتطوير ، الأجور والمكافآت) وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة و التي لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى 0.05 فأقل، بينما أكدت وجود علاقة بين ممارسات الموارد البشرية (الاختيار والتعيين ) وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة .

16. كذلك اشارت إلى عدم وجود علاقة بين ممارسات الموارد البشرية (الصحة والسلامة ، التدريب والتطوير) وسلوك المواطنة الموجه نحو الافراد والتي لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى 0.05 فأقل، بينما أكدت وجود علاقة بين ممارسات الموارد البشرية (الأجور والمكافآت والاختيار والتعيين ) وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد .

17. اوضحت وجود علاقة بين ممارسات الموارد البشرية (الصحة والسلامة والأجور والمكافآت) والالتزام المعياري عدى التدريب والتطوير والاختيار والتعيين .

18. و اشارت إلى عدم وجود علاقة بين ممارسات الموارد البشرية (الصحة والسلامة ، الأجور والمكافآت) والالتزام العاطفي والتي لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى 0.05 فأقل، بينما أكدت وجود علاقة بين ممارسات الموارد البشرية (التدريب والتطوير والاختيار والتعيين) والالتزام العاطفي .

19. كذلك اوضحت النتائج عدم وجود علاقة بين ممارسات الموارد البشرية (الأجور والمكافآت ، التدريب والتطوير ، الإختيار والتعيين) والالتزام المستمر والتي لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 فاقل بإستثناء الصحة والسلامة .

20. بينت نتائج دراسته عدم وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي (المعياري ، المستمر ) وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمه والتي لم تبلغ مستوى الدلالة الاحصائية 0.05 فأقل بإستثناء الالتزام العاطفي . كذلك اشارت الى وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي (المستمر ، العاطفي ) وسلوك المواطنة الموجه نحو الافراد عدى الالتزام المعياري .

21. وأشارت إلى عدم وجود علاقه بين أبعاد ممارسات الموارد البشريه وسلوك المواطنه الموجه نحو المنظمه عدى الاختيار والتعيين. بينما وجدت علاقه بين أبعاد ممارسات الموارد البشريه (الصحه ، الاختيار والتعيين ) وسلوك المواطنه نحو الأفراد عدى التدريب والتطوير والاجور والمكافات في ظل توسط الالتزام المعيارى .

22. أوضحت وجود علاقه بين ممارسات الموارد البشريه(الأجور والمكافات ،الاختيار والتعيين) وسلوك المواطنه نحو المنظمة والتي لم تبلغ مستوى الدلاله الإحصائية عند مستوى 0.05 فأقل باستثناء الصحه والسلامه والتدريب والتطوير ،كذلك وجدت علاقه بين ممارسات الموارد البشريه( الصحه والسلامه ، الاختيار والتعيين )والسلوك الموجه نحو الافراد عدى التدريب والتطوير والاجور والمكافات في وجود الالتزام العاطفى متغير وسيط .

23. كذلك بينت عدم وجود علاقه بين ممارسات الموارد البشريه(الصحه والسلامه ،التدريب والتطوير، الاجور والمكافات) وسلوك الموجه نحو المنظمه والتي لم تبلغ مستوى الدلاله الإحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بإستثناء الاختيار والتعيين ، بينما وجدت علاقه بين ممارسات الموارد البشريه (الصحه والسلامه ، الاجور والمكافات ، الاختيار والتعيين )سلوك المواطنه نحو الفراد بإستثناء التدريب والتطوير في ظل توسط الالتزام الاستمرارى .

## التوصيات :

- 1- نوصي الإدارة العليا للشركة تفهم سلوك المواطنة التنظيمية والتعرف على جوانبه الايجابية ومحاولة تمتيتها ومواجهة جوانبه السلبية .
- 2- يوصي الباحث بتحفيز العاملين لإنتهاج سلوك المواطنة التنظيمية الذي يصب في مصلحة الشركة التي ينتمي اليها من خلال عمل احتفال بسيط يمكن فية تقديم هدايا رمزية لمن سلك سلوك المواطنة التنظيمية الذي ادى الى تحسين ادائه ونمى لديه حس المسؤولية والانتماء للمنظمة ؛ وذلك يحفز الاخرين على الاقتداء به مما ينعكس ايجابيا على المنظمة .
- 3- يوصي الباحث إجراء برامج تدريبية للعاملين في الشركة بحيث يكون العامل قادرا على العمل تحت ظروف الضغط وهذا يمنح العامل قدرة اكبر على ممارسات السلوكيات التطوعية وبالتالي انجاز العمل بدرجة الكفاءة المطلوبه .
- 4- يوصي الباحث بزيادة توعية العاملين بمفاهيم الصحة والسلامة المهنية ، لأنها تعود بالنفع على العامل والشركة وتساهم بدرجة عالية في استقرار العمل والعامل والإنتاج .
- 5- يوصي الباحث بالاهتمام بزيادة الأجور والرواتب لتتماشى مع ظروف الاقتصادية ولما لها من أهمية في استقرار العمل والعاملين.
- 6- توجيه الشركة الى تعزيز الالتزام العاطفي بمستويات عالية لما له دور كبير في زيادة الأداء ، وذلك من خلال اشراك العاملين في تحقيق اهداف الشركة واتخاذ القرارات التي تتعلق بهم وبالشركة على حد السواء .
- 7- الحرص على رفع مستوى المدراء والعاملين ذوي الالتزام المستمر المنخفض من اجل عدم تركهم العمل او التحول الى مكان عمل آخر اذا ما توفرت لهم الفرصه .
- 8- نوصي الشركة على تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى عاملها من خلال الدورات التدريبية وورش العمل ، والعمل على تحسين بيئة العمل مما ينعكس ايجابا على سلوكيات العاملين .
- 9- نوصي تفعيل نظام التحفيز والمكافآت لدى الشركة حتى تشجع العامل على التمسك بوظيفه .
- 10- يوصي الباحث الاعتراف والتعامل مع المصالح الشخصية للعاملين والعمل على تحقيقها بما يضمن الانسجام لتحقيق مصالح المنظمة وبقاء العاملين وولاءهم .
- 11- يوصي الباحث على العمل على خلق الدافعية للعمل بروح الفريق من خلال التدريب والتحفيز وتعزيز العلاقات ،وبالتالي تنمية الشعور بالانتماء .

12- نوصي بمكافاة سلوكيات المواطنة لدى العاملين في الشركة بما يشجعهم على الاستمرار فيها واحتواء المشاكل التي تكتنف العمل بروح وديه .

#### التوصية ببحوث مستقبلية :

- 1- الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بين الانغماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.
- 2- دور سلوك المواطنة التنظيمية في الحد من الاغتراب الوظيفي.
- 3- علاقة المناخ الوظيفي بسلوك المواطنة التنظيمية.

**الملاحق**

## المراجع والمصادر :

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية

1. أبو العباس فضل المولى كجوك، ادارة الموارد البشرية الأصول العلمية، شركة مطابع السودان للعملة، 2010م.
2. أحمد مخلوف، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الاعمال، جامعة الجزائر..
3. بن عنتر عبد الرحمن، ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010م.
4. جاري ديسلر، ادارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، 2002م.
5. خضير كاظم وآخرون ، ادارة الموارد البشرية ، مطبعة دار المسيرة للنشرة والتوزيع، 2006 م .
6. رافدة الحريري ، اتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2014م.
7. سعد علي العنزي وآخرون، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2014م.
8. طارق عطية، نموذج بنائي لدور رأس المال الاجتماعي التنظيمي ،فهرس مكتبة الملك فهد الوطنية،2018م.
9. عادل مبروك محمد، ادارة الموارد البشرية.
10. عامر خضير الكبيسي، ادارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الادارية .
11. محمد احمد ، ادارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، 2009م.
12. نظمي شحادة وآخرون، ادارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2000م.

## ثالثاً: الدراسات السابقة :

1. ابوبكر حداد بلفقيه ، اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية علي الالتزام التنظيمي - دراسة ميدنية بالمستشفيات الخاصة باليمن. رسالة ماجستير من جامعة ال البيت 2012م.
2. احمد ابراهيم ابوسن واحمد مهدي ، اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية علي الانتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق علي مجموعة شركات جياذ الصناعية.بمجلة العلوم والتقانة -جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. مجلد12، 2012م.

3. اشرف زيدان مشمش ، واقع سلوك المواطنة لدي اعضاء الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، جامعة الاقصى ، 2016م.
4. ايناس فلمبان نواوي ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدي المشرفين التربويين بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير من جامعة ام القرى ، 2010م.
5. حبة وديعة ، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لادارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، من جامعة محمد خيضر 2018م.
6. زياد العزام ، أثر الثقافة التنظيمية علي سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسيطة بالاردن ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، 2015م.
7. سعد تراحيب غنام البقمي ، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي للعاملين بجوازات مكة المكرمة.رسالة ماجستير منشورة من جامعة نايف الامنية ، 2012م.
8. سلامة عبدالله العظامسة ، رسالة دكتوراة ، العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية :العدالة التنظيمية كمتغير وسيط ، جامعة السودان ، 2015م.
9. سميرة بالاطرش ، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي ،رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، 2011م.
10. شلابي وليد ، رسالة ماجستير من جامعة محمد خيضر ، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، 2016م.
11. صباح جوهر ، سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التعليم والتربية شمال الخليل ووسطها ،رسالة ماجستير ، جامعة الخليل، 2017 م.
12. عاشوري أبتسام ، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية -دراسة ميدانية بالقطاع العقاري بمدينة الجلفة،رسالة ماجستير من جامعة محمد خيضر 2015م.
13. عبدالحكيم مصطفى ،رسالة ماجستير ، مستوى سلوك المواطنة لدي اعضاء الهيئة التدريسية في جامعات صلاح الدين-وسوران وكويه.
14. عبدالعزيز مرزوقي مدرس الادارة بجامعة كفر الشيخ ، أثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي علي سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق علي العاملين بالجهاز الاداري بجامعة كفر الشيخ.



15. **عبدالله عبداللطيف علي** ، أثر ادارة الموارد البشرية علي تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية علي الشركة السودانية للاتصالات سوداتل.رسالة ماجستير، جامعة البحر الاحمر، 2012م.
16. **عبدالمحسن حاجي** ، ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي - شركة زين الكويتية. رسالة ماجستير من جامعة الشرق الاوسط، 2010م.
17. **عز الدين حسن** ، أثر وظائف الموارد البشرية على الأداء، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة أمدرمان الإسلامية 2016م،
18. **عصام حيدر واخرون** رسالة ماجستير منشورة ، بمجلة جامعة البعث العدد8-2017م. دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .
19. **علاء عبدالحافظ الزغيات** ، منشورة بالمجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث العدد 5 المجلد 2 ؛ أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية علي الالتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم 2018م.
20. **علياء حسني نوح** ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، اثر الدعم التنظيمي في اداء الشركات وسلوك المواطنة -علي الشركات الصناعية الاردنية، 2013م.
21. **مباركي نجاح** ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر ، سلوك المواطنة التنظيمية لدي اساتذة التعليم المتوسط ببلدية شقرون ، 2017م.
22. **محمد احمد الخليفة** ، اثر سلوك المواطنة التنظيمية متغيرا وسيطا في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ونية ترك العمل-علي البنوك التجارية ، رسالة ماجستير، جامعة السودان ، 2012م.
23. **محمد الخشرم** ، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي ،المنشورة بجامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد27، العدد3 ، 2011م.
24. **محمد الزهراني** ، سلوك المواطنة التنظيمية لدي معلمي مدارس التعليم العام بجدة ، رسالة ماجستير ، جامعة ام القرى ، ، 2009م.
25. **مخلص شياع** ، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير ، جامعة الانبار 2012م.

26. نادية زوزال ، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي-

دراسة حالة بنك الفلاحة الجزائر.رسالة ماجستير، من جامعة محمد خيضر ،2015م.

27. noor ، Examining organizational citizenship) behavior as the

( outcome of organizational commitment )

#### رابعاً: المجالات العلمية :

1. رشيد مناصرية ،المنشورة بمجلة اداء المؤسسات الجزائرية بعنوان سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين اداء العاملين 2015م.

2. د.محمد الخشرم ، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي ،المنشورة بجامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 27، العدد 3 ،2011م.

3. دراسة علاء عبدالحافظ الزغيات ، منشورة بالمجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث العدد 5 المجلد 2 ؛ أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية علي الالتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم 2018م.

4. عصام حيدر واخرون رسالة ماجستير منشورة ، بمجلة جامعة البعث العدد8-2017م. دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .

5. احمد ابراهيم ابوسن واحمد مهدي ، اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية علي الانتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق علي مجموعة شركات جياذ الصناعية.بمجلة العلوم والتقانة -جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. مجلد12، 2012م.

6. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، العدد الخامس ، المجلد الثاني، ابريل 2018م.

7. مجلة جامعة البعث، مجلد 39، العدد الثامن ، 2017م.

#### خامساً: المواقع الالكترونية:

1.موقع المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية.

2.وقع ويكيبيديا.

3.موقع شركة مطابع السودان للعملة المحدود.

4. موقع عرب كوم.

5. موقع مهارات النجاح.

بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا  
ماجستير العلوم في إدارة الأعمال  
الدفعة (11)

استبيان

الأخ الكريم .. الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

أضع بين أيديكم الكريمة استبانة تستخدم كأحدى أدوات البحث العلمي في إطار إنجاز بحث بعنوان (الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية) وهو جزء من متطلبات ماجستير العلوم في إدارة الأعمال . بالتطبيق على شركة مطابع السودان للعملة المحدودة.

وإذ آمل تعاونكم في الإجابة الدقيقة والصريحة على ما تضمنته من أسئلة،

أود التأكيد على الآتي :-

- 1- لاداعي لكتابة الاسم .
- 2- هذه الأستبانة معدة لأغراض البحث العلمي فقط.
- 3- رأيك الموضوعي هو المهم ، اذ ليس هناك اجابات صحيحة أو خاطئة.
- 4- كل ما يرد من معلومات ستعامل بسرية تامة.

شاكرين تعاونكم مع التقدير،،،

الباحث  
ابراهيم صديق الشريف  
0122453810

المشرف/أستاذ مساعد  
عادل عيسي بدوي

أولاً: البيانات الشخصية

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة

1. النوع :

ذكر  أنثى

2. العمر :

25 سنة  26 إلى 40  41 سنة  
فأكثر

3. المؤهل العلمي :

ثانوي  جامعي  فوق  
 الجامعي

4. المسمى الوظيفي:

مدير إدارة  أخرى  
رئيس قسم   
موظف   
أذكرها.....

5. سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10  
 من 11 وأقل من 15  من 15 إلى  
 21 سنة فأكثر

## ثانياً: العبارات

يرجى وضع علامة (✓) أمام العبارة المناسبة

الجزء الأول : ممارسات الموارد البشرية

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
<b>(أ) الاختيار والتعيين</b>					
					1. تستقطب إدارة الموارد البشرية في الشركة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية للوظائف المختلفة.
					2. تستخدم إدارة الموارد البشرية في الشركة المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين.
					3. تعتمد إدارة الموارد البشرية في الشركة على معيار الجودة في اختيار العاملين.
					4. الرغبة والقدرة علي العمل ضمن الفريق الواحد من أحد معايير الأختيار والتعيين في شركتنا.
<b>(ب) التدريب والتطوير</b>					
					1. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة من خلال خطة وبرنامج معد.
					2. يخضع العاملون لدورات تدريبية حسب الاحتياجات التدريبية للوظائف المختلفة.
					3. تعتمد الشركة برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين .
					4. البرامج والاحتياجات التدريبية المعتمدة من قبل الشركة تعتبر واقعية ومفيدة وتستند إلى استراتيجية عمل الشركة.
					5. تطبق الشركة معيار (ISO-10015) المتعلق بالتدريب والتطوير للعاملين.
<b>(ج) الأجور والمكافآت</b>					
					1. الأجور التي تقدمها الشركة تتناسب مع توقعات العاملين.
					2. تمنح الأجور في الشركة استناداً إلى كفاءة العاملين.
					3. يستخدم نظام تقويم الأداء في تحديد المكافآت والحوافز للعاملين المتميزين.
					4. يتم مراجعة نظام الأجور والمكافآت استناداً للبيئة المنافسة والظروف الاقتصادية.

\* (ISO-10015) هو إحدى معايير المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس المتعلقة بالتدريب والتطوير.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبرة
<b>(د) الصحة والسلامة المهنية</b>					
					1. معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في الشركة موثقة ومطبقة بشكل كامل.
					2. أهداف وسياسات الصحة والسلامة المهنية في الشركة مفهومة لدى العاملين.
					3. لدى الشركة معايير رقابية معينة على الوثائق والبيانات الخاصة بمعايير الصحة والسلامة المهنية.
					4. تقوم الإدارة بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في الشركة وتحسينه باستمرار.
					5. تطبق إدارة الشركة معيار (ISO-18001) المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية* .

#### الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبرة
<b>(أ) الالتزام الشعوري (العاطفي)</b>					
					1. لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه الشركة .
					2. أشعر وبجدية بأن مشاكل هذه الشركة جزء من مشاكل الشخصية.
					3. إن قراري ترك هذه الشركة حالياً لن يكلفني الكثير .
					4. أستمتع بالحديث عن الشركة التي أعمل بها مع الآخرين خارجها.
					5. يصعب علي الالتحاق بشركة جديدة، والانتماء إليها.
					6. تعني لي هذه الشركة قدراً كبيراً من المعاني الشخصية.
<b>(ب) الالتزام المعياري</b>					
					1. أشعر بأنني ملتزم في البقاء بالعمل في هذه الشركة.
					2. أشعر أنه من الخطأ مغادرة هذه الشركة حالياً،حتي لو

\* (ISO-18001) هو إحدى معايير المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					كان الامر مفيدا لي.
					3. سأشعر بالذنب إذا غادرت هذه الشركة حالياً.
					4. تستحق هذه الشركة إخلاصي وولائي لها.
					5. التزامي كبير جداً تجاه زملائي في الشركة.
					6. أدين بمقدار كبير لهذه الشركة.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
<b>(ج) الالتزام الاستمراري</b>					
					1. ستتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه الشركة.
					2. بقائي في الوقت الحاضر في هذه الشركة مسألة ضرورية جداً.
					3. أشعر بالخوف من ترك العمل في هذه الشركة لصعوبة الحصول على عمل آخر.
					4. أشعر أن لدي خيارات وفرص محدودة لأن أفكر في ترك العمل في هذه الشركة.

لجزء الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
<b>(أ) سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد</b>					
					1. أقدم المساعدة لزملائي في العمل أيا كان نوعها.
					2. أعمل علي تسهيل مهمة زملائي الجدد وأفيدهم بخبراتي.
					3. أهتم بإظهار نتائج عمل الفريق أكثر من اهتمامي بإظهار مساهمتي فيه.
					4. أبادر بمساعدة الزميل الذي لديه أعباء عمل كثيرة بكل ود.
					5. أحترم حقوق الآخرين في العمل كما اراعي مشاعر الزملاء في تصرفاتي وأعمالي.
<b>(ب) سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة</b>					
					1. أنفذ الاعمال الإضافية بطيب نفس وبدون تذمر.
					2. أتقبل ملاحظات الآخرين دون إثارة المشكلات.
					3. أقدم الاعتذار اذا ماأخطأت في حق أحد ما.
					4. أقوم بالمبادرة لتحسين أداء العمل وتطويره.
					5. أحرص علي حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل وأتابع كل مستجداته.
					6. أتفاعل بايجابية مع كل التغيرات التي تحدث في الشركة.
					7. أحترم أنظمة وتعليمات المنظمة.
					8. أدافع عن الشركة عندما ينتقدها من هم خارج العمل وأتحدث أمامهم بايجابية.



قائمة بأسماء المحكمين

الرتبة العلمية	العنوان	الاسم
أستاذ مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية	د. الطاهر أحمد محمد علي
أستاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية	د. أمينة عبد القادر علي
أستاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية	د. عبد السلام آدم حامد
أستاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية	د. ميسون علي عبد الكريم