



جامعة ابن خلدون - تيارت-



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية ببلدية السوق / تيارت ( الجزائر )

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص : إدارة الموارد البشرية

إشراف الاستاذ :

د. بكيري عمر

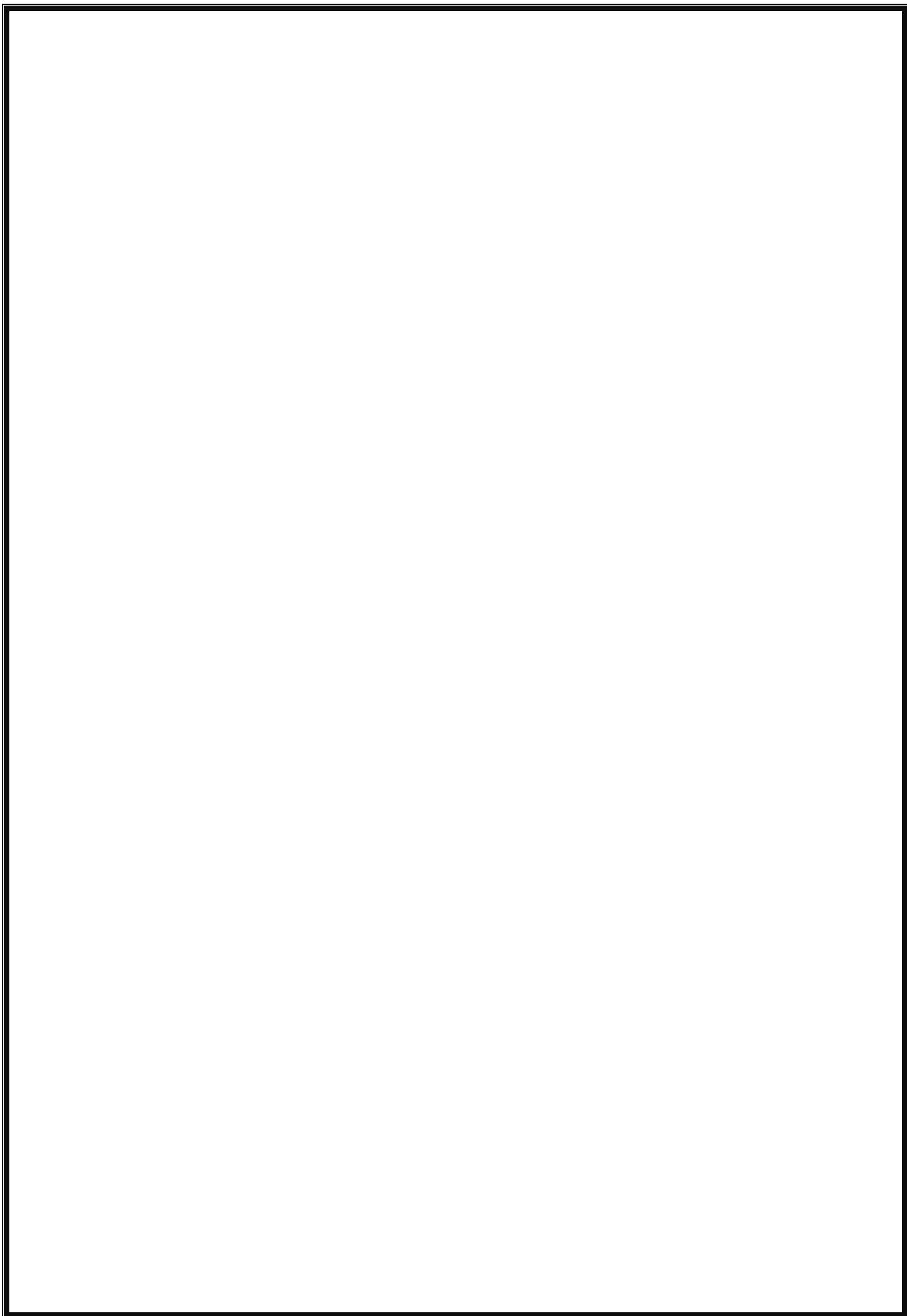
إعداد الطالبة :

زينون شيماء

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر -أ-	كعبوش عمر
مشرفا مقرر	أستاذ مساعد -أ-	بكيري عمر
عضوا ممتحنا	أستاذ محاضر-ب-	زحاف جمعة
عضوا مدعوا	أستاذ محاضر-أ-	طيفور بلخضر

السنة الجامعية : 2024 - 2025





جامعة ابن خلدون - تيارت-



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية ببلدية السوقر / تيارت ( الجزائر )

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص : إدارة الموارد البشرية

إشراف الاستاذ :

د. بكيري عمر

إعداد الطالبة :

زنيون شيماء

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر -أ-	كعبوش عمر
مشرفا مقرر	أستاذ مساعد -أ-	بكيري عمر
عضوا ممتحنا	أستاذ محاضر -ب-	زحاف جمعة
عضوا مدعوا	أستاذ محاضر -أ-	طيفور بلخضر

السنة الجامعية : 2024 - 2025

# الإهداء

من كانت دعواتها نوري في الظلام، وصبرها سر فتوتي...  
إليك يا أمي، يا أعظم نعمة في حياتي، أهديك كل سطر خطته يدي.

وإلى من علمني معنى الالتزام والعمل،  
إليك يا أبي، يا من غرست فيّ حب الكفاح، أقدم لك هذا الجهد بامتنان  
لا يوصف.

إلى أختي الإحزاء .... من كانو دائماً الحزن الدافئ، والدعم  
الأمشروط، هذه الكلمات تحمل بعضاً من حبكم.

وإلى حديقتي الغالية، إكرام وحنان  
أنتن التفاصيل الصغيرة التي تصنع أجمل الذكريات.

إليكم يا من عرفتم أن النجاح لا يولد في لحظة، بل ينمو مع كل خطوة، مع  
كل محاولة، ومع كل دعوة صادقة.

# الشكر و التقدير

ما وصلت لما أنا فيه إلا بتوفيق الله ورحمته، فله الحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

بعد بسم الله الرحمن الرحيم {ذلك فضل الله يؤتيه من يشاء والله ذو الفضل العظيم}

و قول صلى الله عليه و سلم "من سلك طريقًا يلتمس فيه علمًا، سئل الله له به طريقًا إلى الجنة".

و أتوجه بخالص الشكر والامتنان لأستاذ المشرفه عمر بكيري، على ما بذله من جهد، وما قدمه من دعم علمي، كان له عظيم الأثر في إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير لأعضاء لجنة المناقشة الكرام، على تكريمهم بقبول مناقشة هذا العمل.

وفي الختام أشكر الأسرة الجامعية من الموظفين و الأساتذة الذين لم يبخلوا بعلمهم وتوجيههم ولزملائي الطلبة الذين كانوا نبض هذه الرحلة، ورفاق درجتي لا أنسى صديقتهم.

مقدمة:

## تمهيد:

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها عالم الأعمال والإدارة في القرن الحادي والعشرين، أصبحت الموارد البشرية، تشكل الركيزة الأساسية لرأس المال الفكري، لما تملكه من معارف ومهارات تساهم في تحقيق القيمة المضافة داخل المنظمات المعاصرة، فلم تعد الموارد المادية والتكنولوجية وحدها كافية لتحقيق الجودة في الخدمة و الميزة التنافسية المستدامة، بل أصبح العنصر البشري يشكل القوة المحركة الرئيسية وراء الابداع والابتكار والتميز المؤسسي، وقد أدركت المنظمات الناجحة و المؤسسات العمومية المعاصرة أن الاستثمار في رأس المال البشري وتنمية مهاراته ومعارفه وقدراته الوظيفية يعد استراتيجية أساسية لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها ونطورها.

في هذا السياق، تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية كوظيفة استراتيجية تسعى إلى استقطاب أفضل الكفاءات وتدريبها وتحفيزها بما يضمن تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة في تحسين أدائها و تقديم خدمة عمومية بجودة عالية وأهداف العاملين فيها في تحقيق الارتقاء و الرضا الوظيفي.

ومع تزايد الاهتمام بالجوانب السلوكية في المنظمات، ظهر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعكس مدى استعداد الموظفين للقيام بأدوار إضافية تتجاوز متطلبات وظائفهم الرسمية، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وفعاليتها وكفاءتها.

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، من خلال دراسة ميدانية في بلدية سوق ولاية تيارت باعتبارها إحدى المؤسسات العمومية التي تقدم خدمات مباشرة للمواطنين تسعى فيها إلى تحسين أدائها و عصريتها وخدماتها.

## أولاً: مبررات اختيار الموضوع

وتتمثل في :

- 1- تزايد اهتمام المنظمات بتطوير الأداء التنظيمي، في ظل ما تواجهه من تحولات بيئية سريعة.
- 2\_ تسليط الضوء على مدى مساهمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

3\_ قابلة للقياس والتحليل، باستخدام أدوات علمية دقيقة لدراسة العلاقة بين المتغيرين.

### ثانيا: أهمية الدراسة

#### الأهمية العلمية:

- 1\_ تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية والجزائرية بموضوع يجمع بين متغيرين هامين في مجال الإدارة: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- 2\_ تقدم الدراسة إطارا نظريا متكاملا يوضح العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المختلفة وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، مما يساعد في فهم طبيعة هذه العلاقة وآلياتها.
- 3\_ اعتبار مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية كأحد المفاهيم الحديثة في السلوك التنظيمي، وأهميته في تحسين فعالية المنظمات وخاصة المؤسسات العمومية .

#### الأهمية العملية:

- 1\_ تقدم الدراسة نتائج وتوصيات يمكن أن تستفيد منها الادارات العمومية وبلدية سوقر خاصة وغيرها من المؤسسات الجزائرية في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بما يعزز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.
- 2\_ تساعد المسؤولين في الإدارة المحلية على تحديد الاستراتيجيات الأكثر تأثيراً في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وبالتالي تخصيص الموارد وتوجيه الجهود نحو هذه الاستراتيجيات.
- 3\_ تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على رضا المواطنين عن خدمات البلدية.
- 4\_ تقدم مؤشرات عملية يمكن للإدارة استخدامها في قياس مدى فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها المتعلقة بتحسين سلوك الموظفين وأدائهم .

### ثالثا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1\_ التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في بلدية السوقر.
- 2\_ قياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة لدى موظفي بلدية السوقر
- 3\_ تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي بلدية السوقر.
- 4\_ تحديد الاستراتيجية الأكثر تأثيراً في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي بلدية السوقر.
- 5\_ دراسة التباين في تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المختلفة.
- 6\_ تقديم توصيات واقتراحات تساعد في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بما يعزز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في المؤسسات العمومية الجزائرية.

#### رابعاً: الدراسات السابقة

من أهم الدراسات التي تم تناولها في هذا الموضوع بين المتغيرين، هي :

**دراسة زكية بوقطاية (2018)** بعنوان: "أثر الحوافز على سلوك المواطنة التنظيمية" \_مذكرة ماستر\_

انطلاقاً من إشكالية الدراسة : ما مدى تأثير الحوافز على سلوكيات المواطنة التنظيمية لأساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي مرباح ولاية ورقلة ؟ و فرضية الدراسة : هناك علاقة قوية بين الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية ، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، منها :تزايد اهتمام المنظمة بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للموظف لتمكينه في تحسين أداءه مما يساهم في تطوير المنظمة وتقديم خدمات أفضل واعتبار الحوافز المادية أكثر تأثيراً على سلوك المواطنة التنظيمية من الحوافز المعنوية ، وكذا الحوافز المعنوية تعزز من الالتزام التنظيمي للموظف.

ورغم أهمية النتائج التي توصلت إليها دراسة أثر الحوافز على سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أنها ركزت فقط على متغير الحوافز بوصفه محددًا لسلوك المواطنة التنظيمية، و أهملت متغيرات تنظيمية أخرى ممكن أن تكون مؤثرة في هذا السلوك، مثل التدريب وتقييم الأداء، وعلى هذا الأساس تسعى الدراسة الحالية إلى محاولة سد هذه الفجوة من خلال معالجة أثر كل من التدريب وتقييم الأداء والحوافز على سلوك المواطنة التنظيمية في البيئة التنظيمية.

**دراسة زروخي فيروز و آخرون (2019)** بعنوان: "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تفعيل سلوكيات المواطنة

التنظيمية،-دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية لولاية شلف-"، \_مجلة دراسات اقتصادية\_

وفقا لاشكالية الدراسة : ما مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية في التجهيزات العمومية لولاية شلف ؟ وكذا فرضية الدراسة : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد ممارسة إدارة الموارد البشرية في مديرية التجهيزات العمومية في ولاية شلف وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ، تم الوصول إلى مجموعة من النتائج وهي وجود علاقة ارتباط إيجابية لكنها ضعيفة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء والتحفيز) وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تم توضيح أن الممارسات لا تعد كافية بمفردها لتفسير مستوى السلوك الطوعي داخل المنظمات، ما يدل على وجود عوامل إضافية مؤثرة لم يتم تناولها. وانطلاقا من هذه الفجوة، تسعى الدراسة الحالية إلى التركيز بشكل أعمق على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لاسيما التدريب، الحوافز وتقييم الأداء ودورها في بناء سلوك إيجابي فعال، وبالتالي تقديم تصور أكثر وضوح لطبيعة العلاقة بين هذه الاستراتيجيات وسلوك المواطنة التنظيمية.

**دراسة عادل هاني وبلال يوسف (2021)** بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة"، \_مجلة جامعة عمان العربية للبحوث\_

ومن خلال اشكالية الدراسة : هل يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها التالية ( التوظيف، التدريب، التحفيز وتقييم الأداء) في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده ( الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية ووعي الضمير) في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟ و فرضية الدراسة : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها ( التوظيف، التدريب، التحفيز وتقييم الأداء) في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده ( الإيثار، الكياسة، روح الرياضية ووعي الضمير) في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر كبير لممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية وتبين أن بعد التوظيف كان أعلى تأثيرا، في حين لم يكن التحفيز أثر معنوي في بعض الحالات، كما تم الكشف عن دور جزئي نوعا ما للروح الرياضية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، وكان وعي الضمير أبرز أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تأثيرا. على الرغم من أن الدراسة تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية وشملت عدة أبعاد منها التوظيف، التدريب، التحفيز وتقييم الأداء، إلا أن تركيزها كان عاما دون التعمق في التحليل استراتيجيات محددة داخل كل بعد ، كما تبين أن التحفيز لم يكن له أثر في بعض التحليلات.

ومن هنا يجب التركيز على تحليل الأثر بشكل مفصل لاستراتيجيات التحفيز و التدريب و تقييم الأداء بوصفها مكونات أساسية يمكن أن تساهم بشكل مباشر في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مع مراعاة السياق التنظيمي ومستوى تطبيق هذه الاستراتيجيات بشكل منهجي.

#### خامسا : الاشكالية

تشهد المنظمات المعاصرة تحولات متسارعة، مما يتطلب من تعزيز الأداء التنظيمي من خلال استغلال الموارد البشرية بوصفها أحد أهم عناصر النجاح والاستدامة، ويعد سلوك المواطنة التنظيمية من السلوكيات الإيجابية التي تساهم في تطوير المنظمات وزيادة كفاءتها من خلال كيفية تفعيل الرأس المال البشري.

وانطلاقا مما سبق تأتي الاشكالية على نحو التالي :

ما مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي بلدية السوقر ؟  
ويتفرع عن هذه الاشكالية الرئيسية ، الاسئلة الفرعية :

- 1\_ ما واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد ( التدريب والحوافز وتقييم الأداء) في بلدية السوقر ولاية تيارت ؟
- 2\_ ما هو مستوى أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية السوقر ؟
- 3\_ هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية ؟

#### خامسا: الفرضيات

بناء على اشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية، يمكن صياغة الفرضيات التالية :

تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تأثيراً إيجابياً وذو دلالة إحصائية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي بلدية السوقر .

- 1\_ تطبق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في بلدية السوقر بطريقة إيجابية
- 2\_ يتمتع موظفو بلدية السوقر بمستوى مرتفع من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

#### سادسا : مجالات الدراسة :

**المجال الزمني :** من 2018 إلى 2025 ، حيث تم التركيز على الدراسات الحديثة نسبياً التي تناولت موضوع دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لضمان مواكبة التطورات النظرية والتطبيقية في هذا المجال والاطلاع على أحدث النتائج والتوجهات البحثية ذات الصلة .

**المجال المكاني :** تمت الدراسة في مصلحة الحالة المدنية ببلدية السوق ولاية تيارت (الجزائر).

### سابعاً : مناهج الدراسة

من أهم المناهج و الاقترابات التي تم الاستعانة بها في هذه الدراسة :

**المنهج الوصفي التحليلي:** تم الاعتماد على هذا المنهج بغرض وصف الظاهرة محل الدراسة في الجانب النظري في الفصل الأول، أما في الفصل الثاني الجانب التطبيقي، فقد تم جمع المعلومات والبيانات وتحليل العلاقات بين المتغيرات وكذا استخلاص النتائج .

**المنهج الاحصائي :** يعتبر المنهج الاحصائي أحد الأساليب التي يتم تناولها عن طريق القياس المباشر، والذي يركز على جمع الأعداد عن الظواهر وتحليل البيانات الكمية.

وتم الاعتماد على هذا المنهج من خلال تحليل المعطيات والمؤشرات الاحصائية كمًّا ، لموظفي بلدية السوق ولاية تيارت للوقوف على مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وقياس أثر كل استراتيجية من الاستراتيجيات على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

**منهج دراسة حالة :** هو منهج يدرس ظاهرة معينة بدقة ووضوح ، ويركز على حالة واحدة فقط كمنظمة أو مجتمع معين ويستخدم أدوات منهجية متعددة كالاستبيان ، الملاحظة والمقابلة ويقوم بجمع البيانات العلمية .

وعلى هذا الأساس، تم التركيز على هذا المنهج لتوضيح مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لموظفي بلدية السوق ولاية تيارت وتقييم سلوكيات المواطنة التنظيمية وتحليل العلاقات بين المتغيرين وذلك من خلال جمع المعلومات الكمية

**الاقتراب النسقي:** يعد الاقتراب النسقي أحد المقتربات الحديثة في العلوم الإدارية والتنظيمية، ويقوم على تحليل منظمة تتكون من عدة أنساق فرعية مترابطة ومتفاعلة ويركز هذا الاقتراب على العلاقات المستمرة بين مختلف أجزاء النظام سواء الداخلية أو الخارجية.

وعليه ، تركز الدراسة الحالية في فحص مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمنسق فرعي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي بلدية السوكر ولاية تيارت ، باعتبار البلدية نظام إداري متكامل يتكون من عدة عناصر كالموارد البشرية والسياسات الإدارية و العلاقات الوظيفية ، مع مراعاة العوامل المؤثرة التي تشكل هذا التفاعل داخل الإدارة المحلية .

**الاقتراب المؤسسي :** يُعد من أهم المداخل الحديثة في دراسة المنظمات، إذ ينطلق من فكرة أن سلوك المنظمة لا يُبنى فقط على عوامل تقنية ، بل يتأثر بدرجة كبيرة بالأعراف والقوانين والقيم السائدة في البيئة المؤسسية المحيطة بها، من أجل تحقيق الشرعية المجتمعية وضمان البقاء والاستمرارية ، وفي هذا السياق يُسهم تبني هذه الاستراتيجيات في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي بلدية السوكر ، من خلال دعم قيم الالتزام والانتماء والتعاون، بما يتماشى مع متطلبات الشرعية المؤسسية ويعكس صورة إيجابية للبلدية أمام المجتمع والدولة.

#### تاسعا: صعوبات الدراسة

— صعوبة استرجاع الاستبيان كاملا نظرا لعدم تواجد اليومي لموظفي بلدية السوكر

— قلة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية في البيئة المحلية.

#### عاشرا : تقسيم الدراسة

اشتملت هذه الدراسة من مقدمة وفصلين وخاتمة ، وتتضمن ما يلي :

— الفصل الأول جاء بعنوان الإطار النظري و المفاهيمي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية والذي تم التطرق فيه في المبحث الأول حول مدخل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مما يشمل من تعريف و خصائص و الأهمية في المطلب الأول ، أما في المطلب الثاني، فيتضمن استراتيجية التدريب والذي يشمل التعريف ، الأهداف ، الأنواع و مراحل العملية التدريبية ، كما تم التطرق في المطلب الثالث حول استراتيجية تقييم الأداء ويتضمن أيضا التعريف ، الأهداف ، الخطوات والمعوقات وفي المطلب الرابع استراتيجية الحوافز وما يحتوي على التعريف ، الأهمية ، الأنواع و مراحلها ، وفيما يخص المبحث الثاني فيتناول سلوك المواطنة التنظيمية و يتضمن المطلب الأول : النشأة ، المفهوم، الخصائص والأهمية ، كما يشير المطلب الثاني إلى : الأبعاد والأنماط و المطلب

الثالث : العوامل المؤثرة والمعوقات ، وأخيرا في المطلب الرابع فتم تناول فيه أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية .

\_ أما الفصل الثاني يتمحور حول الدراسة الميدانية في بلدية السوقر ولاية تيارت ، ويتضمن في المبحث الأول تعريف بالبلدية محل الدراسة من مفهوم البلدية في المطلب الأول و الهيكل التنظيمي لبلدية السوقر في المطلب الثاني ، والمبحث الثاني فيتناول المعالجة الاحصائية للدراسة الميدانية من خلال مجتمع العينة و اجراءات الدراسة في المطلب الأول و تحليل نتائج الاستبيان في المطلب الثاني .

وأخيرا الخاتمة ، تضم حوصلة للدراسة و أهم النتائج المتوصل إليها .

الفصل الأول: الإطار النظري  
والمفاهيمي لاستراتيجيات إدارة  
الموارد البشرية و سلوك المواطنة  
التنظيمية

## تمهيد:

تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية للمنظمات المعاصرة، وأصبحت إدارتها بكفاءة وعالية من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة.

في هذا السياق تعد أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمدخل حيوي لتحقيق التميز التنظيمي وضمان استمرارية المنظمة في بيئة الأعمال التنافسية.

على صعيد آخر، يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اهتمت بها أديبات السلوك التنظيمي، لما له من تأثير إيجابي على أداء المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها، باعتبار هذا السلوك التطوعي الذي يتجاوز متطلبات الدور الرسمي للموظف، يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وتعزيز روح التعاون والانتماء للمنظمة.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري ومفاهيمي متكامل لكلا المتغيرين: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية باعتبارها المتغير المستقل، وسلوك المواطنة التنظيمية باعتباره المتغير التابع، وسيتم تناول كل متغير في مبحث منفصل، حيث يتناول المبحث الأول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مفهومها، أهميتها وأبعادها، بينما يركز المبحث الثاني على سلوك المواطنة التنظيمية، مفهومه، أبعاده، محدداته، العوامل المؤثرة فيه، أنماطه وانعكاسات استراتيجيات الموارد البشرية عليه.

إن فهم العلاقة بين هذين المتغيرين يعد خطوة أساسية نحو تصميم وتطبيق ممارسات إدارية فعالة تعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، وبالتالي تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها. ومن خلال هذا الفصل، سيتم تقديم رؤية شاملة حول كيفية تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك استناداً إلى بعض الدراسات في هذا المجال.

## ❖ المبحث الأول : مدخل إلى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

تشكل الموارد البشرية عنصراً أساسياً في الإدارة، بحيث تحقق التوازن بين تلبية احتياجاتها وبين نجاح المنظمة، ومع التطور المستمر، لم تعد إدارة الموارد البشرية تعتمد على التوظيف فقط، بل تركز على وضع استراتيجيات تساهم في استقطاب الكفاءات وتدريبهم وتحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم وتعزيز بيئة العمل، لذا لا بد للإدارة تجسيد هذه الاستراتيجيات وما تحقق جملة من الأهداف، باعتبارها المورد البشري مركز قوتها بإعطائها الوسائل التي تمكنه من الابتكار والابداع.

## المطلب الأول : ماهية استراتيجيات ادارة الموارد البشرية:

من خلال التحولات السريعة التي تشهدها البيئة الحالية، تحاول البعض من المنظمات مواجهة التحديات المعقدة التي تعرقل سيرورتها وعلى هذا الاساس تلجأ الى تجسيد إستراتيجيات لادارة الموارد البشرية باعتباره عنصر فعال لتحسين اداء الموظفين بشكل أكثر دقة بوضع طرق جديدة للتوظيف بغية تحقيق اهداف المنظمة.

### - أولاً: مفهوم استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

يعد مفهوم إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية من احد المفاهيم الحديثة التي نالت اهتماما واسعا في ثمانينات القرن العشرين خاصة في مجال الدراسات الادارية، وذلك بسبب التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمة، وقد ادى هذا التغيير الى ظهور هيكل تنظيمي جديد للادارة، وقد تعددت المفاهيم التي تبين معنى إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية.

### تعريف الاستراتيجية:

تعود أصل كلمة الإستراتيجية إلى اللغة اليونانية والتي تتعلق بالخطط المستخدمة في المعارك و الحروب ثم تحولت الى سياق الإدارة الفكرية، بحيث انتشرت وأصبحت مألوفة لدى المنظمات التي تهتم باستكشاف بيئتها وتحقيق الابتكار في مختلف مجالاتها<sup>1</sup>.

-عرفها براون وأوكونور: "الاستراتيجية هي تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة او هدف محدد ثم اختيار البديل المناسب"<sup>2</sup>.

وتعرف أيضا بأنها: هي خطة تتعلق بجانب الوظيفة ذات اهمية مستمرة للمنظمة ككل، وعلى هذا الأساس فهذا المصطلح لا يعكس بالضرورة المحتوى العلمي بدقة، حيث يصعب في الكثير من الاحيان تحديد الاعمال التي تمتلك اهمية مستدامة للمنظمة مركزة على الخطة وحدها، وبناء على ذلك فقد زادت الحرص على ضبط مصطلح الاستراتيجية باعتبارها تساهم في تنفيذها و الاعتماد عليها من طرف القائمين على الانشطة الادارية للمنظمة. فالاستراتيجية هي مجموعة من الخطط وضعت من اجل خلق توازن بين اهداف المنظمة وبين البيئة التي تنتمي إليها بطريقة واضحة وفعالة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> آمنة بوشامة، "الادارة الاستراتيجية"، مجلة افاق علمية ، المجلد14، العدد02، 2022، ص.273.

<sup>2</sup> منير بن احمد بن دريدي، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب-التطوير، (عمان-الاردن: دار الابتكار للنشر والتوزيع) 2022، ص.26.

<sup>3</sup> عائشة يوسف الشميلي، الادارة الاستراتيجية الحديثة، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع)، 2017، ص.ص.21\_22

وبالتالي، الاستراتيجية تعد أداة فعالة توجه الإدارة نحو تحقيق الرؤية المستقبلية، فهي ليست خطة عمل فقط بل تعد إطاراً شاملاً تحدد الأعمال ذات الأولوية، وتنسق البرامج الإدارية، والتي تعمل بدورها تعزيز بيئة العمل وتحقيق الأهداف.

كما اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية على ساحة المنظمات الإدارية، وقد تعددت التعاريف المختلفة ومنها كالنحو الآتي:

مفهوم الإدارة لغة: "كلمة الإدارة Administration تعني لغويًا أداة تحقيق غرض معين أو محدد ولقد اشتقت كلمة <<الإدارة>> من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين AD, Mistrare ومعناها أداء خدمة للآخرين، بينما نجد البعض يفضل استخدام كلمة Management للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع".<sup>1</sup>

-تعريف الموارد البشرية : مفهوم يعبر عن مجموعة من الأفراد ذو خبرة مما يمتلكونه من قدرات ومهارات تتناسب مع أنماط أعمالهم وأدائهم بحماس وقبول، ويحتوي هذا التعريف القدرة والحاجة على أداء الوظائف<sup>2</sup>  
وتعرف إدارة الموارد البشرية "مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها بكفاءة وفعالية في الأسواق الدولية من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة".<sup>3</sup>

وقد عرفها سكولار: بأنها ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة، ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سبق ذكره، ص. 27.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، (الإسكندرية:الدار الجامعية)، 2004، ص. 144.

<sup>3</sup> وهيبه ختيري، "دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأعمال الدولية" *المجلة اقتصاد المال والأعمال*، المجلد 04، العدد الثاني، جوان 2020، ص. 163.

<sup>4</sup> يوسف الصفدي، *إدارة الموارد البشرية الريادية*، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2021)، ص. 33.

عرفها أيضا باري كاشواي: "إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها".<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية، مجموعة من الأنشطة والبرامج التي تدير الأفراد داخل الإدارة وتحسين كفاءتهم بطريقة فعالة لتحقيق مصلحتهم ومصلحة المنظمة.

-وهي خطة حديثة تشمل خطط وإجراءات تعتمد عليها المنظمة وفق المورد البشري وتنسجم هذه الإجراءات مع الاستراتيجيات العامة للمنظمة وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف المرعاة تحقيقها تحت تأثير التحولات التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية خاصة في ظل الميزة التنافسية في المنظمات.<sup>2</sup>

- كما يمكن أن نعرفها على أنها: تسعى إلى اتخاذ قرارات ضمن تكيف النظام مع البيئة التنافسية، بما يدعم تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها، وتتم هذه الإدارة بوضع سياسات وخطط تشمل مختلف جوانب الموارد البشرية، بحيث تتماشى مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمنظمة، كما تؤكد على أهمية تحديد الاختيارات و القرارات التي تحقق الإنسجام بين متطلبات المنظمة واحتياجات الموظفين إلى جانب تبني ممارسات حديثة تتناسب مع طبيعة العمل وتحديات العصر، مما يسهم في تحسين الأداء والسيطرة على المتغيرات المؤثرة فيه.<sup>3</sup>

-و تعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عملية تقوم على أساس الإعتماد على نهج كامل، المرتبطة مع إستراتيجية الأعمال وتحدد هذه الاستراتيجيات الخطط التنظيمية العامة كالفعالية التنظيمية وإدارة الافراد، كالتعلم والموارد داخل المنظمة.<sup>4</sup>

ولم يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على المهام التنفيذية او الادارية، بل اصبح له بعد إستراتيجي خاصة في ظل وجود تحديات تؤثر على البيئة، وعلى هذا الأساس يمكن تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها وسيلة

<sup>1</sup> بن عطاء الله العلمي، "إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر"، *مجلة الناقد للدراسات السياسية*، المجلد 07، العدد الأول، 2023، ص.484.

<sup>2</sup> منير بن احمد بن دريدي، مرجع سبق ذكره، ص.96.

<sup>3</sup> كريمة تيشوداد، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بمنظمات الاعمال، أطروحة دكتوراه، جامعة تيسمسيلت: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير و المؤسسات، 2022-2021، ص.34.

<sup>4</sup> سارة حمودة، عماد الدين كريمة، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمفهوم حديث لتحقيق نجاح المنظمات "، *المجلة العلمية للحوار الإقتصادي*، المجلد 02 ، العدد 01 ، 2023 ، ص.20.

لصنع القرارات ذات البعد الاستراتيجي يخص الموظفين في المنظمة على كل مستويات الادارية، في ظل الإطار الاستراتيجي لها، بهدف تحقيق الميزة التنافسية، وبمفهوم آخر فهي توضح الرؤية المستقبلية للمنظمة للوصول إلى اهدافها المخططة وفق مواردها البشرية التي تحاول في تحقيقها<sup>1</sup>

-وبهذا تعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، خطة حديثة تقوم على إجراءات تتماشى مع استراتيجيات المنظمة وفق المورد ابشري، تهدف هذه الإدارة إلى التكيف مع المتغيرات البيئية وتركز على تحقيق التكامل بين احتياجات المنظمة و موظفيها

ومن خلال هذه التعاريف التي تم تقديمها، يمكن استخلاص التعريف الاجرائي للإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، هي مجموعة من الخطط والسياسات الموجهة التي تعتمدها المنظمة لتوجيه وتنظيم إدارة الموارد البشري بطريقة متكاملة مع أهدافها الاستراتيجية، بهدف تعزيز قدرة المنظمة على التأقلم مع التحولات البيئية وتحقيق الاستدامة والتميز التنافسي.

#### ثانيا: خصائص استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تتميز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بجملة من الخصائص التي تجعلها عنصرا محوريا في دعم أهداف المنظمة وتمثل في:<sup>2</sup>

- 1\_تحقيق التكامل مع الاستراتيجية للمنظمة.
- 2\_تقبل الإيجابي للمتغيرات البيئية والتفاعل معها.
- 3\_المتابعة المستمرة لمتغيرات وتقلبات بيئة العمل.
- 4\_إعداد نظم لتوظيف تقنيات المعلومات والاتصالات.
- 5\_استغلال طاقات الكوادر البشرية وتطبيقها لبلوغ التميز.
- 6\_ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية.
- 7\_محاولة تطوير العمل الجماعي واستغلال مهارات فرق العمل.
- 8\_إعداد نظم لتوظيف تقنيات المعلومات والاتصالات.

<sup>1</sup> نور الدين مدوري، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم تسيير الموارد البشرية، 2010\_2021، ص.41.

<sup>2</sup>مرزوق بن مطر الفهمي، إدارة الموارد البشرية (المهام والسياسات والإجراءات ونماذج العمل)،(جدة: شركة التكوين للنشر والتوزيع، 2021، ص.41).

### ثالثا: أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

كما أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لها أهمية بالغة لترسيخ مكانة المنظمة، نذكر منها<sup>1</sup>:

- 1- تحقيق اهداف المنظمة وضمان سيرورتها.
- 2- تحليل و تحديد الفرص و التهديدات الخارجية التي يتوقف عليها نجاح المنظمة و كذا تقديم الحلول الملائمة، كما يوفر استراتيجية عمل واضحة و رؤية المستقبل .
- 3- توفير استخبارات تنافسية قد تكون مفيدة في عملية التخطيط الاستراتيجي
- 4- استقطاب الموظفين المؤهلين و الإحتفاظ بهم و تحفيزهم .
- 5- تطوير و تنمية قدرات الكفاءات العالية و الإحتفاظ بها .
- 6- ضمان معالجة قضايا تنمية الأفراد بشكل منهجي.
- 7- توفير المعلومات المتعلقة بنقاط القوة و الضعف المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة.

على العموم، تعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الركيزة الأساسية لتحسين الأداء التنظيمي، من خلال خططها وبرامجها المستمرة والفعالة وأيضا خصائصها المتميزة كالتكامل والتركيز على الكفاءات بدقة بالإضافة إلى أهميتها البالغة في تحقيق التميز والاستجابة للتغيرات البيئية، مما يجعلها أداة حيوية في بناء المنظمة بطريقة احترافية.

### المطلب الثاني: استراتيجية التدريب

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل التغيرات السريعة، العمل على تدريب موردها البشري وتطويره، قصد تلبية احتياجاتهم الضرورية من مهارات وقدرات التي يمتلكونها ولازمة للتطوير، وتحقيق غاية المنظمة لمواكبة التطورات السريعة والمستمرة، لذلك فإن التدريب يؤثر بشكل فعال على الموارد البشرية وهذا ما يتطلب للمنظمة المحافظة على قوة العمل.

### أولا: مفهوم التدريب

تعددت التعاريف المقدمة حول مفهوم استراتيجية التدريب، ويمكن تعريفها: لغة: "وتبنى كلمة التدريب، من مادة درب، والتي تعني لغة الطريق الممهّد الذي يوصل إلى الهدف، أو الغاية المنشودة

<sup>1</sup> يوسف الصفدي، مرجع سبق ذكره ، ص.97.

إصطلاحاً: نشاط مستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات، التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما.<sup>1</sup> عرف أحمد مرسي التدريب "أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات والسلوك، فهو قد يعني تغيير ما يعرفه العاملون، كيفية أدائهم للعمل، اتجاهاتهم نحو العمل، أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين و الزملاء والعملاء."<sup>2</sup>

وعرفها الكلاكية: "النشاط المنظم المبني على أسس علمية يهدف لاكتساب وزيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين، وتعميم معرفتهم بأهداف المؤسسة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءاتهم في أداء الأعمال المكلفين بها."<sup>3</sup>

من خلال هذين التعريفين نستنتج أن التدريب هو وسيلة يهدف إلى تنمية وزيادة قدرات ومهارات الموظفين، وتحسين سلوكياتهم و إبراز دورهم في معرفة أهداف المنظمة.

- وهو عملية إدارية مستمرة تهدف إلى تطوير مسارات وجوانب الأفراد لتحسين أدائهم و اكتساب خبرات جديدة وتوفير فرص لتغيير سلوك الفرد لتحسين قدراته ومهاراته عن طريق التعليم واستخدام وسائل جديدة تتماشى مع اهدافه الشخصية، وذلك وفق برامج تضعه الإدارة والتي تضم احتياجاتها واحتياجات المجتمع والموظفين.<sup>4</sup>

- كما يمكن تعريف التدريب، أداة أساسية في تنمية مهارات وقدرات الأفراد و معارفهم، والتي بدورها تساهم في تحسين كفاءاتهم، ويساعد في تصحيح الأخطاء الشائعة في مجال أعمالهم، خاصة في أداء وظائفهم بما يؤدي إلى ظهور انحرافات عن طرق الأداء ويستخدم التدريب كألية لتحديد نقاط الضعف في مهارات الموظفين ومعالجتها.<sup>5</sup>

و عليه نقدم تعريف إجرائي لما سبق من التعاريف، حيث يمكن القول أن مفهوم إستراتيجية التدريب هي خطة محددة تهدف الى تحسين قدرات ومهارات الأفراد وتطويرها، وذلك من أجل تحسين مهامهم اليومية وهذا يمثل جهود المنظمة تسعى إلى خلق تغيير إيجابي في سلوك الأفراد داخل بيئة العمل .

<sup>1</sup> محمد حافظ الحجازي، *إدارة الموارد البشرية*، (الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2007)، ص.310.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، بوبكر نبق، "استراتيجية التدريب ودورها في تكوين وتوجيه الثقافة التنظيمية"، *مجلة دراسات*، العدد الاقتصادي، المجلد 03، العدد 02، سبتمبر 2012، ص.174.

<sup>3</sup> محمد خنايف، "التدريب إحدى تحديات تنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية"، *مجلة الأبحاث الاقتصادية*، المجلد 15، العدد الثاني، 2020، ص.66.

<sup>4</sup> نجم عبد الله عزراوي، حسين جواد عباس، *الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية*، (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010)، ص.ص.224-225.

<sup>5</sup> سفيان قسول، طارق حمول، *النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية*، (الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2022)، ص.112.

## ثانياً: أهداف التدريب :

للتدريب عدة أهداف تبرز مدى اهتمام المنظمة بها ومنها نجد<sup>1</sup>

- 1- تزويد مهارات الموظفين وتنمية قدراتهم بالتفكير.
- 2- تطوير الموظفين في الإدارة الوسطي والدنيا وترقيتهم في الأماكن العليا في المنظمة.
- 3- تنفيذ نقل الموظفين في المنظمة من خلال العمليات التدريبية وتغيير الهيكل التنظيمي للإدارة.
- 4- التنسيق بين المعرفة النظرية بالمعرفة العملية وفق الأنشطة التدريبية.
- 5- دعم الموظفين على تجسيد الأفكار الجديدة في عمليات الإنجاز في المنظمة.
- 6\_ التدريب يحقق الترابط بين مخرجات العمليات التدريبية والأهداف المخططة داخل الإدارة.

## ثالثاً: أنواع التدريب

على أي منظمة توجد، باختلاف طبيعتها ونوع نشاطها ان تحدد أنماط التدريب و التركيز عليها، كما انها تتعدد الاختيارات المتاحة أمام الموارد البشرية، ومن اهم أنواع التدريب التي تعتمد عليها المنظمة هي :

1- الإرشاد العام: ويهدف الى توضيح الموظف الجديد على قوانين المنظمة والهيكل التنظيمي وتحديد مسؤولياته أثناء العمل.

2- المراجعة التدريبية: ويمثل هذا النمط بتقديم معلومات جديدة للموظف خاصة في تخصصه<sup>2</sup>.

3- التدريب للترقية والانتقال الوظيفي لسد الفجوة بين المهارات الحالية للفرد والمتطلبات الوظيفية للمنصب الذي يطمح إليه، سواء كان ذلك بهدف الترقية أو الانتقال إلى وظيفة جديدة، مما يجعله أكثر جاهزية لتحمل مسؤوليات أكبر.

4- التدريب في حالة العمل إذ تلجأ بعض المنظمات إلى أسلوب التدريب العملي لموظفيها أثناء أداء مهامهم، وذلك بهدف تحسين كفاءتهم وزيادة مهاراتهم. ويعتمد هذا النوع من التدريب على إشراف مباشر من المسؤولين<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، أسماء قحطان الدوري، إدارة الموارد البشرية وفق منظور معاصر، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2022)، ص، ص. 118-119.

<sup>2</sup> لحسن عطا الله، مرجع سبق ذكره، ص 201

<sup>3</sup> حدة السعيد، تقييم استراتيجية التدريب و أثرها على أداء الأستاذ الجامعي بمؤسسات التعليم العالي ، أطروحة دكتوراه ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة : كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، قسم التسيير ، 2021.2022.

5- التدريب على المهارات التقنية والفنية حيث يركز هذا النوع من التدريب على تنمية المهارات اليدوية والميكانيكية في المجالات الفنية والمهنية، و يهدف هذا النوع من التدريب إلى تطوير مهارات الأفراد في أداء وظائفهم المهنية من خلال تزويدهم بالمهارات والمعرفة اللازمة، سواء كانوا مبتدئين في المجال أو لديهم خبرة سابقة، وذلك لضمان تحديث قدراتهم ومواكبة التطورات الجديدة في مجال عملهم<sup>1</sup>

6-التدريب التخصصي ويتضمن هذا التدريب تطوير المهارات والمعارف وتحسين مجالات التخصص كاللدريب الاداري<sup>2</sup>.

#### رابعا:مراحل العملية التدريبية

وتتضمن العملية التدريبية المراحل التالية:

1- **مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:** تتطلب هذه المرحلة جمع البيانات والمعلومات اللازمة لضبط عملية التدريب، حيث تُستخدم هذه البيانات في تحليل المشكلات الأولية المتعلقة بالأداء. ويتمثل ذلك في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد، سواء كانت مرتبطة بالمعرفة أو المهارات أو القدرات السلوكية والفنية، والتي قد تتطلب اكتسابها أو تعديلها لمواكبة التغيرات التنظيمية أو التطورات التكنولوجية والإنسانية التي قد تؤثر على بيئة العمل<sup>3</sup>.

2- **تصميم البرنامج التدريبي:** تبدأ مرحلة تصميم البرنامج التدريبي بعد أن تحدد المنظمة احتياجاتها التدريبية، حيث يتم تحديد أهداف التدريب، واختيار محتواه، وتحديد أساليبه ومدته، بالإضافة إلى تحديد موقع التدريب وتكاليفه. وتتم هذه العملية بطريقة مدروسة تشمل مجموعة من الإجراءات المتتابعة، مثل تحديد الموضوعات المطلوب التدريب عليها، واختيار أسلوب التدريب المناسب، وانتقاء المدربين ذوي الخبرة والكفاءة<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فيروز زروخي، استراتيجية التدريب كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015\_2016، ص.38.

<sup>2</sup> نجم عبد الله العزاوي، حسين جواد عباس، مرجع سبق ذكره، ص.230.

<sup>3</sup> حدة اسعيد وآخرون، "أثر استراتيجية التدريب على أداء الاستاذ الجامعي"، *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، المجلد08، العدد الثاني، 2021، ص.135.

<sup>4</sup> أحمد نجيب نصروش، بوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص.295.

3- مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية: تعمل الإدارة على وضع إطار عام لتنفيذ البرامج التدريبية، حيث يتم تحديد الجدول الزمني، وتجهيز المكان والمواد التدريبية المطلوبة. كما يتم تحضير المدربين والتواصل مع المشاركين لضمان بداية منظمة، بالإضافة إلى متابعة سير التدريب بشكل يومي لضمان تحقيق أهداف البرنامج<sup>1</sup>.

4- تقييم التدريب: يُعد الحصول على بيانات حول التغيرات في سلوك المتدربين، طريقة أخرى لتقييم جهود التدريب، سواء أكان ذلك متاحاً أم لا في مختلف الظروف، يمكن الاعتماد على الاختبارات تجرى قبل وبعد التدريب لقياس مدى تغير في معارف المتدربين ومعلوماتهم واتجاهاتهم، لكن نتائج هذه الاختبارات لا تكفي بمفردها للحكم على فاعلية التدريب لذلك فإن المعيار الحقيقي يتمثل في مدى قدرة المتدرب على تطبيق ما تعلمه علمياً.<sup>2</sup>

بالاعتماد على ما تم عرضه في هذا المطلب من تعاريف وأهداف ومراحل العملية التدريبية، يتضح أن التدريب يمثل ركيزة أساسية في تطوير أداء الموظفين ونقل المعرفة والمهارات وكذا بناء رأس مال بشري قادر على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ومن خلال المراحل التدريبية يمكن للمنظمة أن تضمن نتائج ذات أثر ملموس ومستدام في بيئة العمل.

### المطلب الثالث: إستراتيجية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، كونها أداة فعالة تقيس مدى قدرة الموظفين وما يملكونهم من خبرات وقدرات، وهذا ما تلجأ إليه المنظمة في كيفية تدريبهم وتوجيههم واستغلال خدماتهم، بالإضافة إلى محاولة تطوير أدائهم و اكتشاف نقاط الضعف التي لديهم

#### - أولاً: مفهوم تقييم الأداء

تعريف التقييم :

لغة: "قيّم الشيء تقييماً: قدّر قيمته"<sup>3</sup>

أي يمكن القول، تقدير قيمة الشيء إما سلوكاً أو شيئاً مادياً.

<sup>1</sup> أمينة بلحاجي، "التكوين و التدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري"، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، 2018، ص.149.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (الأردن - عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الط3، 2010)، ص.242.

<sup>3</sup> إبراهيم مذكور وآخرون، المعجم الوجيز، القاهرة: مجمع اللغة العربية، ص.521.

**اصطلاحاً:** هو قياس أداء برامج المنظمة، وفق النتائج التي حققتها في فترة زمنية معينة ويمكن أن تكون سنة التقييم، ومعرفة عوامل النتائج المحققة وطرح الحلول المناسبة لمواجهة تلك الأسباب، للوصول إلى أداء فعال في المستقبل.<sup>1</sup>

تعريف الأداء **لغة:** يعود أصل كلمة الأداء من الكلمة الإنجليزية **to perform**، وتعني إنجاز أو القيام بشيء ما أو إنهاء نشاط معين، تنفيذ مهمة.<sup>2</sup>

**اصطلاحاً:** هو المرحلة التي يصل إليها الفرد عند إنجازه بنشاط ما وفق مراحل متعددة للمهام الواجبة للقيام بها، ويكون بعدة أسباب الجهد و إبراز الدور الممكن وقدرات التي يتميز بها الفرد، فهو نشاط يولد نتيجة منها السلوك الذي يغير البيئة بكافة الطرق.<sup>3</sup>

عرف راندل تقييم الأداء **تجميع، ومراجعة، ومشاركة، وإعطاء، واستخدام المعلومات المتجمعة من و حول الأفراد لغرض تحسين أداؤهم في العمل**"<sup>4</sup>.

- يقصد بتقييم الأداء يتضمن مجموعة من العمليات مثل جمع المعلومات ومراجعتها واستخدامها بهدف تطوير الكفاءات في بيئة العمل.

"ويعرف تقييم الأداء بأنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيراً على مدى معاملته لزملائه ومرؤوسيه"<sup>5</sup> وبناء على ذلك، تقييم الأداء هو عملية منهجية يستخدم لقياس مدى مساهمة الفرد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، من خلال سلوكه وتصرفاته وكيفية المعاملة مع زملائه في العمل، وفق معايير محددة.

كما يمكن أيضاً تعريفه على أنه نظاماً رسمياً يُستخدم لقياس سلوك الأفراد أثناء العمل من خلال الملاحظة المستمرة والمنظمة، وذلك ضمن فترات زمنية محددة. ويهدف هذا النظام إلى تقدير كفاءة كل فرد من حيث الجهد والنشاط

<sup>1</sup> صلاح الدين الحسن السيسي، *نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصاريف والمؤسسات المالية*، (لبنان: دار الوسام للطباعة والنشر، 1998) ص.222.

<sup>2</sup> سهيل إدريس، المنهل، قاموس فرنسي عربي، بيروت: دار الآداب، ط31، 2003، ص.895.

<sup>3</sup> مصطفى عشوي، *أسس علم النفس الصناعي التنظيمي*، (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1982)، ص.244.

<sup>4</sup> محمد أحمد الخليفة، *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي*، (الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي، 2020)، ص.250.

<sup>5</sup> بكر إبراهيم عبد الله الشديفات، أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2022، ص.122.

والسلوك، مما يسهم في مكافأته بناءً على أدائه، وتحديد نقاط الضعف للعمل على تحسينها مستقبلاً. كما يهدف إلى تعزيز كفاءة الأفراد لزيادة فاعليتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والمجتمع بشكل عام<sup>1</sup>.

أي تقييم الأداء هو أداة لقياس سلوك الأفراد من خلال المراقبة الدائمة خلال فترة زمنية محددة، يهدف إلى تقييم الجهد المبذول والنشاط الذي يظهره، إضافة إلى سلوكه أثناء أداء المهام، مما يؤدي إلى تحديد نقاط الضعف للفرد ومحاولة تحسينها في المستقبل.

من بعد هذه التعاريف يمكن تقديم التعريف الإجرائي لتقييم الأداء :

هو عملية إدارية تقوم على اساس قياس مدى أداء الموظفين من سلوك و جهد داخل المنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف للفرد واتخاذ قرارات التطوير والتحسين، وفق معايير محددة، تحقق الاهداف المطلوبة.

### - ثانياً: أهداف تقييم الأداء

يهدف تقييم الأداء الى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي كالآتي:

1- يساهم تقييم الأداء في مراجعة البرامج والسياسات التنظيمية داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد وتعزيز التطوير الإداري والمؤسسي.

2- المساهمة في اختيار الموظفين وتدريبهم من خلال تقييم فعالية الإجراءات المستخدمة، مثل المقابلات والاختبارات، لقياس مدى نجاحها في تعيين أفراد يتمتعون بالكفاءة المطلوبة<sup>2</sup>.

3- تحفيز الموظفين على بذل جهود إضافية في العمل، إذ يدركون أن مستوى أدائهم يخضع للمراجعة والتقدير المستمر من قبل الإدارة، مما يعزز دافعيتهم للاجتهد والسعي لتحقيق نتائج أفضل<sup>3</sup>.

4\_ الاستفادة من نقاط القوة ومراجعة نقاط الضعف في التنفيذ و التخطيط.

5- تحسين كفاءة التنسيق بين أطراف المنظمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>عاشور الهاني، أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، شعبة علم الاجتماع، 2017\_2018، ص.65.

<sup>2</sup> وفاء عوادي، "عملية تقييم الأداء في المؤسسات المعاصرة" *مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية*، المجلد 05، العدد الثاني، 2025، ص.73.

<sup>3</sup> موسى محمد ابو الطلب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة: كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 2009، ص.18.

<sup>4</sup> زهرة زيان، بودية فاطمة، "تقييم الأداء في المؤسسات الخدمية باستخدام أسلوب تحليل البيانات المغلفة" *مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد*، المجلد 01، العدد الثاني، 2019، ص.76.

- 6- تعزيز أداء الموظفين من خلال تزويدهم بملاحظات منتظمة تقارن بين إنجازاتهم والمتطلبات المتوقعة<sup>1</sup>.
- 7- تخطيط سياسات وبرامج الترقية والانتقال الوظيفي باعتبارها من العوامل الأساسية التي تُساعد الأفراد على تحقيق التقدم المهني والمادي، وذلك من خلال تقييم مهاراتهم القيادية والاستفادة من البرامج التدريبية المخصصة لتعزيز فرص نجاحهم في مستويات أعلى<sup>2</sup>.

### - ثالثاً: خطوات تقييم الأداء

- تعد مراحل تقييم الأداء عملية صعبة من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة والتي تضم:
- 1- **وضع معايير الأداء:** يشير تقييم الأداء إلى استخدام معايير محددة لقياس مستوى الإنجاز الذي تحققه الموارد البشرية في تنفيذ المهام المطلوبة. وتعتمد هذه المعايير على مدى تحقيق الأهداف المحددة ضمن فترة زمنية معينة، مما يساعد في تحديد كفاءة الأداء وتوجيه الموارد بشكل أكثر فاعلية.
  - 2- **نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:** توضيح توقعات الأداء للعاملين من خلال توضيح المعايير المطلوبة، والتأكد من فهمهم لها عبر عملية اتصال فعالة تشمل نقل المعلومات من الرئيس إلى المرؤوسين ومناقشتها معهم. كما ينبغي أن تتوفر تغذية راجعة من العاملين إلى رؤسائهم لطرح أي استفسارات أو توضيح الجوانب غير المفهومة<sup>3</sup>.
  - 3- **تقييم الأداء الفعلي للفرد:** قياس الأداء الأفراد من خلال المعلومات المتاحة حول إنجازاتهم. ويتم جمع هذه البيانات عبر الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية المكتوبة، وذلك لضمان استخدام المعيار الصحيح في تقييم الأداء.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير:، حيث تساعد في تحديد الانحرافات بين المعايير المعتمدة والنتائج المحققة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> خالد جباس، فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح: كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2013-2014، ص.05.

<sup>2</sup> محمد النوري، "أنظمة تقييم الأداء كأداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية" *مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية والاتصالية*، المجلد 01، العدد الأول، 2013، ص.210.

<sup>3</sup> خليفة عزي وآخرون، مقاربات منهجية وعلمية حول تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، *مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 02، العدد الأول، 2020، ص.53.

<sup>4</sup> حسبية محساس، تقييم أداء المرضين باستعمال سلم تقديري ذي المؤشرات السلوكية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، 2008\_2009، ص.65.

5- مناقشة نتائج التقييم مع أفراد العاملين: من الضروري عدم الاكتفاء بعرض نتائج تقييم الأداء على العاملين فقط، بل يجب مناقشتها معهم بشكل تفصيلي، مع التركيز على توضيح الجوانب الإيجابية والسلبية. هذه المناقشة تسهم في توضيح النقاط غير المفهومة للعامل، خاصة تلك التي تؤثر سلبًا على أدائه، كما تساعد في تقليل الأثر السلبي للنتائج وتحفيز العامل على تحسين أدائه في المستقبل.

الإجراءات التصحيحية: تعتمد على تحليل الأسباب الجذرية للانحرافات واتخاذ التدابير المناسبة لإعادة العمليات إلى مسارها الصحيح، سواء كان ذلك من خلال تدخلات فورية أو استراتيجيات طويلة المدى، لكن يجب اتخاذ هذه القرارات على التنظيم و الأفراد وتنسيقها مع خطط المنظمة<sup>1</sup>.

#### رابعاً: معوقات عملية التقييم

بالرغم من أهمية تقييم الأداء في المنظمة إلا أنها تواجه بعض من المعوقات منها:

- 1- غياب معايير واضحة ودقيقة في عملية التقييم، حيث يؤدي ذلك إلى وجود تعليمات غير سليمة وضعف في أسس التقييم، مما ينعكس سلبًا على دقة قياس الأداء والتمييز بين الموظفين
- 2- عملية تقييم الأداء قد لا تكون فعالة في معالجة مسألة التنوع الوظيفي، إذ يُطبَّق التقييم غالبًا بأسلوب موحد على جميع الموظفين، مما قد يجعله غير مناسب للجميع<sup>2</sup>.
- 3- الإنحيازات الشخصية: قد يتأثر المقيم بميوله الذاتية، مما يؤدي إلى إصدار أحكام غير موضوعية بناءً على عوامل شخصية مثل الجنس أو اللون أو القرابة<sup>3</sup>.
- 4- ميل بعض المنظمات إلى استخدام السرية في إعداد التقارير المتعلقة بتقييم الموظفين، غير أن هذا النهج قد لا يحقق الهدف المرجو منه، وهو تحسين الأداء وتطويره. فالسرية المطلقة قد تمنع الموظف من إدراك نقاط ضعفه، مما يؤدي إلى استمراره في ارتكاب الأخطاء<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> آمنة سعودي، حورية صلوحى، طرق تقييم أداء العاملين وآثرها على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة أحمد درارية: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2017\_2018، ص.18.

<sup>2</sup> حمدي رجي أبو قويدر، إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية و الثالثة في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل: كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، قسم إدارة الاعمال، 2019، ص.25\_27

<sup>3</sup> وفاء عوادي، مرجع سبق ذكره، ص.83.

<sup>4</sup> خالد ماضي ابو الماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية\_غزة: كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، 2007، ص.35.

5- عدم تحديد هدف واضح لعملية تقييم أداء العاملين يمكن أن يؤدي إلى افتقار العملية إلى التنظيم، مما قد ينتج عنه قرارات غير دقيقة أو غير منصفة.

6- قلة في كمية التغذية الراجعة للتقييم<sup>1</sup>.

يتضح مما سبق، أن تقييم الأداء يعد أداة استراتيجية محورية في إدارة الموارد البشرية، بحيث يساهم في تعزيز فاعلية الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

فمن خلال عملية التقييم، يمكن كشف نقاط القوة والضعف وتحسين بيئة العمل وتنمية مهارات وقدرات الموظفين وتحفيز الموظفين نحو أداء أفضل وهذا يكون وفق وجود أهداف واضحة وطرق محددة وبدقة، وبرغم من وجود معيقات تبني هذا النهج، إلا أن مزالمت المنظمات تسعى دائما لإيجاد حلول لها لضمان الاستدامة والنجاح.

#### المطلب الرابع: إستراتيجية الحوافز

تعد استراتيجية الحوافز من الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات لتحسين الأداء و تحقيق الأهداف التنظيمية ، فهي استراتيجية فعالة يتطلب دراسة دقيقة لاحتياجات الأفراد و أهداف المنظمة لضمان تحقيق التوازن بين تحفيز الموظفين وتحقيق النتائج المرجوة .

#### أولا: مفهوم الحوافز

"التحفيز في اللغة العربية من الفعل حفز، بمعنى الحث على الشيء، ويعرف اصطلاحا على أنها مجموعة الدوافع التي تدفع إلى عمل شئ، فهي كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى القيام بسلوك أفضل أو تعمل استمراره فيه، وهي أيضا تشمل شحن وتقوية المشاعر والأحاسيس الداخلية التي تقود إلى تحقيق الأهداف المرسومة"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خالد رجم، رشيد مناصرية، "واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية"، *مجلة الباحث*، العدد 18، 2018، ص.ص 416\_417.

<sup>2</sup> ناجح راضي علي معاني، درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدرء المدارس الحكومة الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، درجة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية: كلية الدراسات العليا، الإدارة التربوية، 2015، ص.11.

- يعرفها اللوزي: "على أنها مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين، لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم، على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم، وبما يحقق أهداف المنظمة أيضا"<sup>1</sup>.

يعني الحوافز هي جملة من المزايا التي تجسدها الإدارة لموظفيها، قصد دفع الموظف لاستخراج ما يمتلكه من قدرات التي تطور أدائه أثناء العمل، ليلبي احتياجاته وتحقيق أهداف المنظمة.

- وفي تعريف آخر: "الحافز هو العائد الذي يحصل عليه العامل كنتيجة للتمييز في الأداء" "وهي العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة"<sup>2</sup> من خلال هذا التعريفين يتضح الحافز هو الأجر أو الراتب الذي يتلقاه الموظف مقابل القيمة الوظيفية، وهو مجموعة من القوى المحركة للموظف للاندفاع للعمل، لتحقيق أهداف المنظمة.

- و الحوافز هي فرصة تقدمها المنظمة لموظفيها، مما يساعد في تحفيزهم وزيادة رغبتهم في الأداء، وذلك من خلال تحديد المهام والقوانين الداخلية التي تشجع على الإنتاجية وتعزز بيئة العمل الإيجابية، الأمر الذي يسهم في تحقيق الإبداع وتقديم أفكار جديدة تخدم المنظمة<sup>3</sup>.

- كما يمكن أيضا تعريفها على أنها: مجموعة من العوامل والوسائل التي تعتمد عليها المنظمة بهدف تحفيز الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهدافها، مما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة وتلبية احتياجات الموظفين. لذا، ينبغي أن تكون هذه الحوافز ذات طبيعة هادفة بحيث تساعد في تحقيق رغبات الأفراد وتعزز سلوكهم الإيجابي، مما يسهم في إيجاد توازن بين متطلبات المنظمة واحتياجات الموظفين<sup>4</sup>.

وفي هذا السياق نستنتج التعريف الإجرائي لمفهوم الحوافز ويمكن نقول على أنها: مجموعة من العوامل والأليات التي تعتمد عليها المنظمة في تحفيز أفراد العاملين أثناء أداء وظائفهم بطريقة فعالة وأكثر جهداً، مما يحقق النجاح للموظف والاستمرارية للمنظمة.

<sup>1</sup> بن عودة قصير، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2: كلية العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا، 2017\_2018، ص.33.

<sup>2</sup> لحسن عطا الله، مرجع سبق ذكره، ص.260.

<sup>3</sup> محمد منادلي، محمد لطفي ترمول "الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة والمجتمع"، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد التاسع، ص.394.

<sup>4</sup> عبد العالي مجمج، "دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي العاملين"، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، المجلد 07، العدد الأول، جوان 2018، ص.63.

## ثانيا: أهمية الحوافز

تعد استراتيجية الحوافز، أحد الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة من خلال أهميتها الكبيرة في تحقيق النجاح وتكمن في<sup>1</sup>:

1\_ زيادة الفعالية ورفع جدارة الأداء في الإدارة.

2\_ تحسين مداخليل الموظفين وفق معايير عادلة ومحفزة.

3\_ انخفاض من مشاكل التبذير كالوقت والانفاق.

4\_ تنظيم في استغلال الموارد البشرية.

5\_ جذب الموظفين الجدد في بيئة العمل.

5\_رفع من مستويات الولاء والانتماء للمنظمة.

6\_ضمان استقرار الموظفين والمحافظة عليهم.

7\_ التقليل من المشاكل بين الموظفين.

## ثالثا: أنواع الحوافز

- من أهم أنواع الحوافز التي نالت اهتماما كبيرا في المنظمات المعاصرة هي:

1- الحوافز الايجابية: وهي الحوافز التي تعزز الإبتكار و الابداع وتضم ما يلي :

أ-الحوافز المادية:، تشمل الأجور والعلاوات السنوية، إضافة إلى المكافآت والمشاركة في الأرباح. كما يمكن أن تتخذ شكل زيادات مالية تُمنح بناءً على الأداء أو مدة العمل، بالإضافة إلى التعويضات والمزايا العينية مثل التأمين الصحي.

ب-الحوافز المعنوية:وتضم الترقيات وتقدير جهود الموظفين، وإشراكهم في عملية الإدارة، مما يسهم في استقرار العمل وتفويض الصلاحيات بشكل أكثر فاعلية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، (الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015)، ص.ص. 201-202.

<sup>2</sup> نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2010، ص.11.

2- الحوافز السلبية: والتي تقوم على اساس تهديد الموظفين وتخوفهم بالعقاب وتنقسم إلى قسمين ;  
أ- حوافز سلبية مادية: وتشمل عزل الموظف بشكل مؤقت، أو خفض رتبته الوظيفية، أو إيقافه عن العمل، بالإضافة إلى إمكانية فرض خصم مالي من راتبه.

ب- حوافز سلبية معنوية: كالامتناع عن نشر أسمائهم على لوحات الشرف في حال التقصير، وتوجيه التنبيهات لهم عند الإخفاق في أداء مهامهم. كما يمكن استخدام وسائل أخرى مثل تعليق أسمائهم في قوائم الإعلانات كإجراء تأديبي. وتتميز هذه الحوافز بكونها محددة لكل حالة، حيث تهدف إلى تحقيق أفضل مستوى ممكن من الأداء والالتزام<sup>1</sup>.

#### رابعا: مراحل تصميم الحوافز

1- تحديد هدف نظام الحوافز: حيث تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها من خلال استراتيجيات محددة، مما يتطلب تصميم نظام حوافز يأخذ هذه الأهداف في الاعتبار. ويهدف هذا النظام إلى توجيه سلوك الأفراد بما يتماشى مع الأهداف المرجوة، سواء كان ذلك لتعظيم الأرباح، زيادة المبيعات، أو تحقيق غايات أخرى<sup>2</sup>.

- دراسة الأداء: تهدف هذه المرحلة إلى تحديد الأداء المطلوب وتوصيفه بدقة، إلى جانب تحديد آلية قياس الأداء الفعلي. ويتطلب ذلك توفير عدد مناسب من العاملين، وتصميم وظائف تتسم بالوضوح والكفاءة، مع ضمان تحكم الفرد الكامل في مهامه، وتهيئة بيئة عمل مناسبة.

- تحديد ميزانية الحوافز: أي تحديد ميزانية الحوافز ينبغي أن يتم وفقاً للمبلغ المتاح، بحيث يتناسب مع نظام الحوافز المطبق، وفق شروط الآتية:

أ- قيمة الحوافز والجوائز: تُعد من أبرز مكونات ميزانية الحوافز، حيث تشمل بنوداً فرعية متنوعة مثل المكافآت، العلاوات، والرحلات، بالإضافة إلى الهدايا وغيرها من الامتيازات.

ب- التكاليف الإدارية: تشمل جميع المصروفات المرتبطة بتطوير النظام الإداري داخل المنظمة، مثل تصميمه وتعديله، بالإضافة إلى الاجتماعات والتدريب اللازم للمديرين لضمان كفاءة العمل واستمراره.

<sup>1</sup> عبد الكرم كحول، حكيم طي، دور التحفيز في تحسين الأداء والإنتاجية، مذكرة ماستر، جامعة مولود معمري: كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2021\_2022، ص.06.

<sup>2</sup> عبد العالي مجمع، مرجع سبق ذكره، ص.64.

ج- تكاليف الترويج: تحتوي على مجموعة متنوعة من العناصر، مثل المواد التعريفية كالنشرات والكتب، إضافةً إلى الملصقات الدعائية والمراسلات، كما يمكن أن تتضمن تكاليف أخرى مثل خطابات الشكر وتنظيم الحفلات<sup>1</sup>.

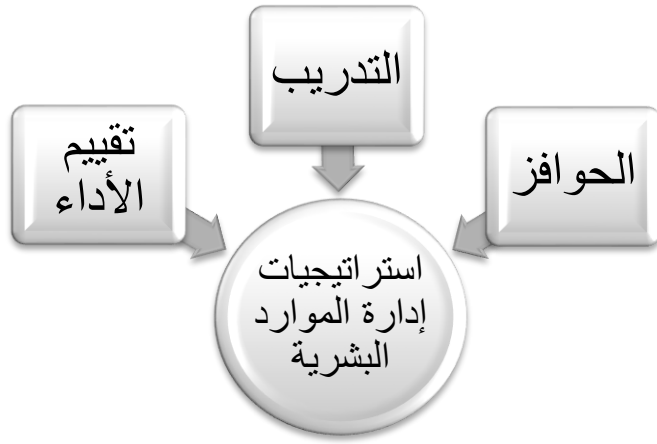
يتضح مما سبق، الحوافز بأنواعها السلبية والإيجابية، تمثل أداة فعالة لتحفيز الموظفين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ويعد تصميم نظام الحوافز متكامل ومدروس أحد عوامل الجوهرية لضمان رفع مستويات الأداء داخل الإدارة، فاختيار النوع الأمثل للحوافز وربطه بطرق واضحة لتقييم الأداء، يعزز من استقرار الموظفين ويزيدهم من ولائهم ويقلل من المشكلات الوظيفية.

وعلى هذا الأساس التحفيز يعد عنصراً استراتيجياً يعكس أثره الإيجابي على نجاح المنظمة واستدامتها.

ومن خلال ما تم تقديمه في هذا المبحث حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، يتضح أن نجاح أي منظمة حديثة يعتمد بشكل كبير على كيفية إدارتها للمورد البشري، فتدريب مهارات الموظفين وتحفيزهم وتقييم أدائهم كلها عناصر نشطة تساهم في الوصول إلى الغايات المنشودة وتشجيع الكفاءات التنظيمية، كما أن تبني نهج استراتيجي في إدارة الموارد البشرية يساعد في تطوير الأداء الوظيفي ويعزز من رضا الموظفين وضمان استقرارهم في الإدارة، مما يخلق بيئة عمل إيجابية ومستدامة.

الشكل رقم 01: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

<sup>1</sup> صبرينة عمي علي، "الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 06، العدد الثاني، 2021، ص.ص 114-115.



الشكل 01 : المصدر : من إعداد الطالبة

#### ❖ المبحث الثاني:مدخل إلى سلوك المواطنة التنظيمية

تشهد المنظمات حالياً اهتماماً متزايداً بالجوانب السلوكية للمورد البشري، ويبرز مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية كأحد المفاهيم الحديثة التي تسلط الضوء على التصرفات الطوعية التي يقوم بها الموظفون، والتي تتجاوز حدود الواجبات الوظيفية وتكمن أهمية هذه السلوكيات في كونها تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف الإدارة.

#### المطلب الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

##### أولاً: نشأة ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

يعود مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية إلى أبحاث بيرنارد عام 1938، حيث ركّز على أهمية التعاون بين أعضاء المنظمة لتحقيق أهداف العمل. لاحقاً، في عام 1964، أكد كاتز على دور السلوك التعاوني الذي يتجاوز المهام الرسمية، مما يساهم بشكل كبير في تحسين وظائف التنظيم وأدائه<sup>1</sup>.

ففي سنة 1977، أوضح أورجان أن الاعتقاد السائد في ذلك الوقت كان يفترض وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، حيث كان يُنظر إلى العامل السعيد على أنه أكثر إنتاجية. إلا أن الأبحاث التي أُجريت لمحاولة

<sup>1</sup> ياسر محمود محمد محمد، القيادة متعددة العوامل وعلاقتها بالتمائل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، درجة دكتوراه، جامعة الخليل: كلية الدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة التربوية، 2024، ص.ص 52-53.

إثبات هذه الفرضية لم تتمكن من تقديم أدلة قوية تدعمها. ويرجع ذلك، وفقاً لأورغان، إلى أن مفهوم الإنتاجية تم تعريفه بطريقة ضيقة تركز على الأداء الكمي فقط، دون الأخذ بعين الاعتبار أبعاداً أخرى قد تلعب دوراً في تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء في بيئة العمل<sup>1</sup>.

وفي بداية الثمانينات، أجرى أوران وزملاؤه دراسات حول السلوكيات التنظيمية التي تعكس استعداد الأفراد لمساعدة الآخرين دون انتظار مقابل أو طلب رسمي من رؤسائهم. وقد أشارت هذه الأبحاث إلى أن مثل هذه السلوكيات تسهم في تعزيز بيئة العمل، مما دفع باحثين لاحقين إلى دراسة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وتأثيره في مختلف المنظمات<sup>2</sup>.

وقد تعددت تعريفات سلوك المواطنة التنظيمية منها:

تعريف السلوك

لغة: "هو سيرة الإنسان ومنهجه واتجاهه"<sup>3</sup>

اصطلاحاً: تعد كلمة السلوك behavior، مصطلح علمي لا تعني فقط سلوك بشري، يمكن استخدامه في الأحياء أو الجمادات، فهو ردة فعل لمؤثرات داخلية أو خارجية<sup>4</sup>.

وهو عبارة عن استجابة الناتجة عن الفرد، بسبب تأثيره من طرف الأفراد أو بسبب اتصاله بالبيئة الخارجية، ويكون هذا السلوك إما كلام أو مشاعر أو تفكير<sup>5</sup>.

وبالتالي، السلوك هو ردة فعل التي يقوم بها الفرد استجابة لموقف معين أو تأثير داخلي أو خارجي ويمكن أن يكون كلام، المشي أو تفكير، شعور.

تعريف المواطنة لغة:

<sup>1</sup> فتيحة ونوغي، أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعامل، أطروحة دكتوراه، جامعة أكلي محند أولحاج: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، 2021-2020، ص.86.

<sup>2</sup> عائشة بنت أحمد بن محمد الحضرمية، العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم، درجة ماجستير، جامعة مؤتة: عمادة الدراسات العليا، قسم الأصول والإدارة التربوية، 2012، ص.13.

<sup>3</sup> . بسمينة كنفى، سليمة بالحيط، "محددات السلوك التنظيمي"، *مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية*، المجلد 03، العدد الثاني، 2021، ص.63.

<sup>4</sup> سليم إبراهيم الحسنية، *السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية*، (عمان، الأردن: الورق للنشر والتوزيع، 2013)، ص.21.

<sup>5</sup> محمد يوسف القاضي، *السلوك التنظيمي*، (عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2015)، ص.11.

"يقصد بالمواطنة من الناحية اللغوية في اللغة العربية بأنها المنزل الذي يقيم فيه الإنسان، وجمع كلمة الوطن هو (أوطان)، ويقال وطن بالمكان وأوطن به أي أقام فيه، وأوطنه أي اتخذه وطناً، وأوطن فلان أرض كذا، أي اتخذها محلاً وسكناً يقيم فيه"<sup>1</sup>.

#### اصطلاحاً:

تشير المواطنة إلى الشعور بالانتماء إلى الأرض والمجتمع الذي يعيش فيه الأفراد، ويتجسد هذا الانتماء في تبني قيم اجتماعية مشتركة، والارتباط بالإرث التاريخي والثقافي. وبهذا، تُعد المواطنة عاملاً أساسياً في تشكيل الهوية الاجتماعية وتعزيز التماسك المجتمعي<sup>2</sup>.

و يشير مفهوم المواطنة إلى كونه إطاراً اجتماعياً وسياسياً متعدد الأبعاد، يتأثر بمدى النضج الفكري والتطور الحضاري والقيم السائدة في المجتمع. وتتمثل أساسيات المواطنة في الشعور بالانتماء، والحرص على تحقيق الصالح العام، مع الابتعاد عن النزعات الفردية. كما أنها تتضمن حقوقاً وواجبات تنظم العلاقة بين الأفراد والدولة<sup>3</sup>.

انطلاقاً مما ذكر، المواطنة هي شعور الفرد بالانتماء إلى مكان معين من خلال ارتباطه بالقيم التاريخية والثقافية، وتشمل حقوق وواجبات من الفرد تجاه المكان الذي يعيش فيه. أما سلوك المواطنة التنظيمية:

فيعرفه سميث "سلوك المواطنة التنظيمية على أنه نشاط فردي اختياري يتم بطابع الطوعية فهو يتعدى إطار الواجبات الرسمية المحددة، ويتضمن رموز وإشارات تحمل معاني إثارية أو تعاونية لا يتطلبها التوصيف الوظيفي الرسمي للتنظيم، وبالتالي لا يترتب عليه أي مكافأة أو عقاب، ومع هذا فهو ضروري لأي منظمة لتحقيق النجاح التنظيمي والارتقاء بالمستوى الأداء الإجمالي والحفاظة على التوازن الداخلي للتنظيم من خلال مساهمته في توفير المرونة اللازمة للعمل في إطار المواقف الطارئة والأزمات"<sup>4</sup>

— وعرفه أورجان: "سلوك اختياري تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي ويتمثل في حرص الموظف على منظمته، ونجاحها، وسمعتها، ووقتها، وممتلكاتها، ومستقبلها، وحرصه على مساعدة الآخرين من زملاء ومراجعين

<sup>1</sup> محمد برواري شعبان شيروان، دور الأنماط القيادية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأدنى: كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2021، ص.64.

<sup>2</sup> وليد شلاي، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2016-2015، ص.60.

<sup>3</sup> محمد كعوان، محمد بن عبيدة، "سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية"، *مجلة العلوم الإنسانية*، المجلد 32، العدد الثالث، ديسمبر 2021، ص.170.

<sup>4</sup> مراد بومنقار، شلاي زهير، "الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية"، *مجلة العلوم الاجتماعية*، العدد 19، 2016، ص.114.

وموظفين جدد، والتزامه بقيم وسياسات ونظم المنظمة، وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، ويفعل الموظف كل ذلك دون توقع مكافآت أو حوافز رسمية مباشرة<sup>1</sup>

وعرف العمالي لسلك المواطنة التنظيمية بأنه "التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسميا في المنظمة والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية لا الطبيعة الإكراهية، وغير خاضعة للمكافأة مباشرة وصراحة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة"<sup>2</sup>.

- كما عرفه كونوفسكي "هو مجموعة من المساهمات التي لا يتم مكافأتها تعاقديا ولا يتم تدعيمها من طرف الرئيس المباشر أو تحديد في توصيف الوظيفة"<sup>3</sup>

من خلال هذه التعاريف يتضح أن سلوك المواطنة التنظيمية، هو سلوك أو تصرف طوعي إيجابي غير رسمي الذي يقوم بها الموظف دون مقابل مادي أو عقاب وتكون دون وجود الكراهية والتي تسهم في تحسين صورة المنظمة ونجاحها و مساندة الموظفين وأيضا تعزيز الأداء.

بناء على التعريفات السابقة، يمكن تقديم تعريف إجرائي لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، هو مجموعة من السلوكيات التطوعية والإيجابية التي يقوم بها الموظفون خارج نطاق واجباتهم الوظيفية الرسمية، بهدف دعم وتعزيز بيئة العمل. وتشمل هذه السلوكيات الإيثار واللفظ، الروح الرياضية ووعي الضمير، مما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة فعالية المنظمة.

#### - ثانيا: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

للسلك المواطنة التنظيمية مجموعة من الخصائص التي تبرز دورها الكبير في الأعمال التنظيمية وهي كالتالي:

- 1- أنه سلوك اختياري، ليس جزءا رسميا في وصف وظيفة الموظف<sup>1</sup>
- 2- أنه سلوك طوعي، ينشأ من الأدوار التي يضيفها الفرد أثناء عمله<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مينة شهري، سلوك المواطنة التنظيمية علاقته وأثره في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، جامعة

البرموك: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2010، ص.18

<sup>2</sup> شفيق شاطر وآخرون، "أثر سلوك المواطنة التنظيمية في التشارك المعربي"، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد الأول، أبريل: 2021، ص.399.

<sup>3</sup> فتيحة ونوغي، مرجع سبق ذكره، ص.84

<sup>4</sup> عائشة بنت أحمد بن محمد الحضرمية، مرجع سبق ذكره، ص.14.

- 3- سلوك يتكون من مجموعة من الأفعال المختلفة، وليس فعلاً واحداً فقط، حيث تتأثر أبعاده وتركيبته بعدة عوامل، منها ثقافة المنظمة، طبيعة نشاطها، واللوائح والسياسات التي تحدد الواجبات الرسمية، بالإضافة إلى مجالات العمل التي قد تتضمن سلوكاً إضافياً تطوعياً<sup>1</sup>.
- 4- غياب الحوافز الرسمية قد يؤثر على مستوى الأداء، حيث قد يؤدي ذلك إلى عدم تقدير الأدوار الإضافية التي يقوم بها الموظفون لتحسين الأداء التنظيمي. ومع ذلك، يُفترض أن يتم أخذ هذه السلوكيات بعين الاعتبار إذا ظهرت فرص تنافسية داخل المنظمة<sup>2</sup>.

### - ثالثاً: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

لسلوك المواطنة التنظيمية فوائد إيجابية وتمثل في:

- 1- تحسين الكفاءة، وذلك دون مقابل لها.
- 2- تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموظفين وحتى المديرين
- 3- المساهمة في تعزيز الانضباط وحل المشكلات<sup>3</sup>.
- 4- تعزيز الروح المعنوية للموظفين.
- 5- يحقق هذه السلوك التميز لاصحابها<sup>4</sup>.
- 6- توفير المرونة في المنظمة باعتبارها عنصراً أساسياً في تسيير شؤونها، حيث إن التثبيت الصارم بالأدوار الرسمية قد يحد من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات والتحديات المختلفة<sup>5</sup>.
- 7- توفر سلوك المواطنة التنظيمية الأساليب للإدارة لتحقيق الإنسجام بين الأفراد داخل المنظمة مما يحقق النتائج الإيجابية<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> صباح جوهر دعنا، سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية و التعليم شمال الخليل ووسطها، درجة ماجستير، جامعة الخليل: كلية الدراسات العليا، برنامج إدارة الأعمال، 2017، ص.25.

<sup>2</sup> ياسر محمود محمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص.55.

<sup>3</sup> رشيد مناصرية، فريد بن ختو، "سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، 2015، ص.223.

<sup>4</sup> أميرة حملاوي، دور سلوك المواطنة التنظيمية في نجاح التغيير التنظيمي، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2020-2021، ص.30.

<sup>5</sup> حدة سلطاني، دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2021-2022، ص.67.

<sup>6</sup> عائشة بن أحمد بن محمد الحضرمية، مرجع سبق ذكره، ص.19.

8- وتكمن أهميتها أيضا في تعزيز قدرات الأفراد على الإبداع والابتكار، وذلك من خلال تطوير أفكارهم واقتراحاتهم، مما يزيد من دافعيتهم لتحقيق الإنجازات وتحسين أدائهم. كما تسهم في تعزيز إحساسهم بالمسؤولية تجاه المنظمة، عبر إتاحة الفرص لهم لاختبار مهاراتهم الإدارية والمشاركة في عملية صنع القرار<sup>1</sup>.

انطلاقا مما ورد في هذا المطلب، يتبين أن سلوك المواطنة التنظيمية عنصرا أساسيا لنجاح المنظمات الحديثة، نظرا لما يتميز به من طابع اختياري وطوعي يعبر عن التزام الأفراد بما يتجاوز متطلبات أدوارهم الرسمية وتكمن أهمية هذا السلوك في قدرته على تطوير الكفاءات وتعزيز الانضباط والتعاون وتطوير مهارات الموظفين، كما يفور هذا السلوك مناخا إيجابيا يعزز من التكيف مع المتغيرات، مما يجعله ضرورة استراتيجية للمنظمات.

### المطلب الثاني: أبعاد وأنماط سلوك المواطنة التنظيمية

يضم سلوك المواطنة التنظيمية مختلف الأنماط والأبعاد التي يتم ممارستها من طرف الموظفين داخل المنظمة وهي كالنحو الآتي:

#### - أولا: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

ويشتمل الأبعاد التالية:

أ- **الإيثار: Altruism** هو نوع من السلوك يشمل مساندة الموظف للأفراد إما الزملاء أو الموظفين والمديرين، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة و المرتبطة بواجبات العمل، والتي تعود بالفائدة للمنظمة. و يشير مفهوم الإيثار إلى سلوك يتجلى في مساعدة الآخرين في مهامهم دون انتظار طلب منهم، مثل دعم الزملاء عند غيابهم، أو تخصيص وقت إضافي لمساندتهم في العمل، أو توجيه الموظفين الجدد. كما يشمل أيضاً المشاركة الطوعية في اللجان، وتحمل مسؤوليات إضافية، وحتى تقديم المساعدة المالية للزملاء الذين يواجهون صعوبات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أسية بوراس، "مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة"، مجلة الابراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة برج بوعريريج، العدد الثالث، ديسمبر 2018، ص. 288.

<sup>2</sup> صباح جوهر دعنا، مرجع سبق ذكره، ص. 40، 41.

ب: الكياسة الكرم: **Politeness** ويشير إلى محاولة الفرد أن يكون واعياً بتأثير سلوكه على الآخرين، مع تحنّب انتهاك حقوقهم أو استغلالهم. كما يؤكّد على ضرورة التعامل بحكمة مع المشكلات في بيئة العمل، من خلال تقديم النصّح والإرشاد للزملاء ومساعدتهم عبر تزويدهم بالمعلومات اللازمة، خاصة في الحالات التي تتطلب التعاون والتنسيق بين أفراد الفريق لتحقيق الأداء المطلوب<sup>1</sup>.

ج- الروح الرياضية: **sportsmanship** وهي تساعد الموظف على تقبل القرارات التنظيمية المختلفة دون اعتراض أو شكوى، مما يساهم في تعزيز التفاعل الإيجابي بين العاملين. كما أن تقبل المهام الإضافية بروح إيجابية يقلل من شعور الموظف بالإرهاق، ويزيد من قدرته على التكيف مع ظروف العمل، مما يساهم في خلق بيئة متسامح<sup>2</sup>.

د- الضمير الحي: **living conscience** يعد الضمير الحي من القيم الأساسية في بيئة العمل، حيث يتصرف الفرد بناءً على مبادئه الداخلية ويحرص على أداء مهامه بأسلوب يتجاوز الحد الأدنى المطلوب. ويتجلى ذلك في التزامه بالحضور، واحترام القوانين والأنظمة، والعمل بجدية لتحقيق الأهداف المؤسسية<sup>3</sup>.

هـ - السلوك الحضاري: **civilized behavior** وهو عاملاً مهماً في تعزيز دور الأفراد داخل المنظمات، حيث يشمل التزامهم بالأنشطة المختلفة التي تؤثر على سير العمل الإداري والسياسي. ويتجلى هذا السلوك في المشاركة الفعالة في الاجتماعات والنقاشات، مما يساهم في تطوير الأفكار وتحقيق الشعور بالانتماء. كما أن الأفراد الذين يتحلون بالسلوك الحضاري يكونون أكثر استعداداً لتحمل المسؤوليات والقيام بواجباتهم داخل المنظمة<sup>4</sup>.

## - ثانياً: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

وتندرج أنماطها في:

1- النمط المتعلق بشؤون الموظفين: يلزم على الموظف مساعدة زملاءه في العديد من المهام، مثل توجيه الموظفين الجدد وتقديم الدعم للآخرين، حتى وإن لم يكن ذلك جزءاً رسمياً من واجباته الوظيفية. كما تشمل هذه المساعدة

<sup>1</sup> محمد نادر الغنوة ، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية ، رسالة ماجستير ، جامعة تشرين : كلية الإقتصاد ، قسم إدارة الأعمال / دراسات عليا ، 2012-2013 ، ص.76

<sup>2</sup> صلاح عيسوي، عبد القادر بورمان، "تأثير سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة على أداء العاملين"، *مجلة التنظيم والعمل*، المجلد 12، العدد الأول، 2023، ص.44.

<sup>3</sup> مينة شهري، مرجع سبق ذكره، ص.24.

<sup>4</sup> أمينة كرسنة، جلال الدين بوعطيط، "مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة"، *مجلة العلوم الاجتماعية*، المجلد 16، العدد الثاني، سبتمبر 2022، ص.161.

تقديم العون للمشرفين والرؤساء في بعض الجوانب المهنية، رغم كونها ممارسات تطوعية وليست ضمن المتطلبات الوظيفية الرسمية<sup>1</sup>.

- النمط المتعلق بالأمر الشخصي: يضم هذا النوع بمساعدة الآخرين في الشؤون المتعلقة بالمشاكل العائلية او الاجتماعية.

3- النمط المتعلق بالسلع و الخدمات المقدمة: يشير النمط الخاص بالسلع والخدمات المقدمة إلى تقديم الدعم للعملاء أو المراجعين فيما يخص المنتجات والخدمات، وذلك من خلال توجيههم أو تزويدهم<sup>2</sup>.

4- النمط المتعلق بالتنظيم الإداري: يعتمد التنظيم الإداري الفعال على الالتزام بالقيم والسياسات التنظيمية، والحرص على تطبيق اللوائح المتعلقة بسير العمل، مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف وفقاً للجدول المحددة. كما أن الاستخدام الأمثل للموارد واقتراح التحسينات الإدارية والتنظيمية يسهم في زيادة كفاءة المنظمة ونجاحها<sup>3</sup>.

5- النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين: ويشير إلى أهمية تقديم المنظمة بصورة إيجابية أمام الآخرين، من خلال الدفاع عن مصالحها وإبراز مزاياها، بالإضافة إلى دعم العاملين والعملاء ومساندتهم في الظروف الصعبة، مما يسهم في تحسين سمعتها<sup>4</sup>.

6- التطوع بالقيام بأعمال إضافية للمنظمة: أي مساندة في المشاركة في اللجان أو في بعض الانجازات المتعلقة بالوظيفة أو مواجهة المشكلات التي تتعلق بالعمليات الإدارية وتصدي الاخطار على المنظمة<sup>5</sup>.

بالنظر إلى ما تم تناوله في هذا المطلب، يتضح أن هذا السلوك يمثل أحد الركائز الأساسية في دعم فعالية الأداء التنظيمي وتعزيز الروح الجماعية، فأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تعكس مدى التزام الموظفين بالقيم الأخلاقية

<sup>1</sup> عمار بن يحيى، حليلة بوجيت، "معوقات سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة: دراسة تحليلية"، مجلة دراسات في حقوق الانسان، المجلد 06، العدد الأول، جوان 2022، ص.76.

<sup>2</sup> مينة شهري، مرجع سبق ذكره، ص.21.

<sup>3</sup> شيماء داودي، شهيناز شقلالة، جودة الحياة المهنية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة ماستر، جامعة ابن خلدون تيارت: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2023-2024، ص.43.

<sup>4</sup> وليد شلابي، مرجع سبق ذكره، ص.65.

<sup>5</sup> بلال عبد الغاني، فارس بوختاش، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة ماستر، جامعة يحي فارس بالمدينة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2022-2023، ص.52.

والتنظيمية التي تتجاوز حدود الواجبات الرسمية، كما أن تعدد أنماط سلوك المواطنة التنظيمية يعكس تنوع المساهمات الممكنة التي يقدمها الموظفون سواء من حيث دعم الزملاء أو تعزيز صورة المنظمة.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية ومعيقاته.

#### أولاً: العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية

يتأثر سلوك المواطنة التنظيمية بعدد من العوامل، تساعد المنظمات على خلق بيئة عمل تحفز الموظفين على تبني سلوكيات إيجابية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتعزيز النجاح المنظمي، وتقتصر هذه المنظمات في:

#### 1- القيادة الإدارية:

تُعد القيادة الإدارية عنصرًا أساسيًا في نجاح المنظمات، حيث تلعب دورًا مهمًا في تشكيل سلوك الموظفين وتصرفاتهم. ويُعتبر اختيار النمط القيادي المناسب وفقًا لطبيعة الموقف من العوامل المؤثرة في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى العاملين. حيث القائد يستطيع التأثير على رغبة الموظفين في تبني سلوك المواطنة التنظيمية وفق خطوات من خلال تقدير مهاراتهم وكفاءاتهم، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل مناسبة وتحسين ظروف العمل. كما أن إعادة تنظيم بعض المهام و الموارد البشرية يمكن أن يساهم في تعزيز هذا السلوك لدى الموظفين<sup>1</sup>.

2\_ الرضا الوظيفي: يتميز الرضا الوظيفي على أنه عاملاً أساسياً في تحقيق الاستقرار والأمان المهني للموظفين، مما يساهم في تعزيز كفاءاتهم. وتسعى المنظمات إلى تحقيق هذا الهدف بغض النظر عن طبيعة نشاطها. ونظرًا لأهميته، فقد كان الرضا الوظيفي موضوعًا للعديد من الدراسات التي تناولته إلى جانب متغيرات تنظيمية أخرى مثل الأداء والولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية<sup>2</sup>.

فالرضا الوظيفي حالة من التوافق بين الفرد وعمله، حيث يؤدي ذلك إلى تعزيز الطموح الوظيفي وتحقيق الأهداف الشخصية والمهنية. كما يؤثر هذا التوافق على السلوكيات الإيجابية للموظفين تجاه منظماتهم وفي الأحيان يكون سلبيا

<sup>1</sup> عالية بنت ابراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز بجدة: كلية الاقتصاد والإدارة، الإدارة العامة، 2016، ص.40.

<sup>2</sup> صباح جوهر دعنا، مرجع سبق ذكره، ص.50.

حين يشعر الموظف بعدم الرضا عن وظيفته بسبب مؤثرات مادية ومعنوية، وعلى هذا فإن الموظفين ينحازون عند تنفيذ سلوك إيجابي للمنظمة وهذا ما يؤدي الشعور بالرضا عن وظيفته<sup>1</sup>.

وفي هذا السياق تشير الدراسات إلى وجود علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث يُعد الرضا الوظيفي أحد العوامل المؤثرة بشكل كبير في تعزيز هذا السلوك. فقد بينت إحدى الدراسات في مستشفى بالولايات المتحدة الأمريكية أن مستوى رضا الموظفين يؤثر إيجابياً على ممارساتهم التنظيمية، مما ينعكس على أدائهم داخل بيئة العمل. وتُفسّر هذه العلاقة بأن الموظف الذي يشعر بالرضا عن وظيفته يكون أكثر ميلاً لمساعدة زملائه والمحافظة على ممتلكات المنظمة، حتى دون توقع حوافز إضافية لقاء ذلك<sup>2</sup>.

3- **العدالة التنظيمية:** تشير العدالة التنظيمية إلى العدالة التي يدركها الأفراد فيما يتعلق بتبادل المدخلات والمخرجات داخل المنظمة، وتنشأ عن العلاقات المهنية التي تربط الأفراد بمدرائهم وزملائهم من نفس الرتبة. وباعتبار المنظمة نظاماً اجتماعياً، فإن مستوى العدالة يؤثر على سلوكيات الأفراد، مما يدفعهم إلى إظهار سلوك المواطنة التنظيمية. يظهر ذلك من خلال تصرفات مثل مساعدة الزملاء، وتجنب إثارة المشكلات، وأداء مهام إضافية دون تدمير، وهو ما يعزز من فاعلية المنظمة وتطورها<sup>3</sup>.

و يُنظر إلى العدالة التنظيمية على أنها تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية، تشمل عدالة التوزيع التي تتعلق بمقدار ما يحصل عليه الموظف مقارنة بزملائه، وعدالة الإجراءات التي تتعلق بشفافية السياسات التنظيمية ومدى إشراك الموظفين في عمليات التقييم، وعدالة التعاملات التي تشير إلى مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين أثناء تقييم الأداء. وتؤدي هذه الأبعاد مجتمعة إلى تعزيز إحساس الموظفين بالعدالة داخل المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على سلوكهم التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بالمواطنة التنظيمية، حيث تدفعهم العدالة إلى الشعور بالمسؤولية تجاه العمل، مما يشجع على تبني سلوكيات تطوعية غير رسمية تعود بالنفع على المنظمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حسين يرقى، مصطفى بن عودة، مرجع سبق ذكره، ص.220.

<sup>2</sup> أسماء عيساوي، مرجع سبق ذكره، ص.34.

<sup>3</sup> محمد كبحول، عاشور علوطي، "التطور المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية"، *مجلة أبحاث نفسية وتربوية*، المجلد 09، العدد الرابع، سبتمبر 2018، ص.55.

<sup>4</sup> مريم ضبع، محمد بن كبحول، "قيم المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي"، *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد 11، العدد الثالث، 2019، ص.19.

**4-الثقافة التنظيمية:** تُعد الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمات، حيث إنها تمثل مجموعة من الافتراضات التي يتم تطويرها من قبل مجموعة معينة لمواجهة تحديات التكيف الداخلي والخارجي. وعندما تثبت فعاليتها على مدى زمني طويل، تصبح جزءًا من القيم والمبادئ الراسخة داخل المنظمة، مما يسهم في توجيه تفكير الأفراد وإدراكهم وسلوكهم في مواجهة المشكلات المختلفة<sup>1</sup>.

يتأثر سلوك المواطنة التنظيمية بالثقافة السائدة داخل المنظمة، حيث يتحدد هذا التأثير وفقًا لمقدار التشجيع أو الرفض الذي تتبناه تجاه هذا السلوك. فإذا كان الموظفون يمارسون الأعمال التطوعية ويجدون دعمًا لذلك، فإن هذا سيؤثر على تصرفاتهم اليومية. أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تفرض حدودًا على هذه الممارسات، فسيفتصر الأفراد على أداء المهام المطلوبة فقط، ويعتمد هذا التأثير على المعتقدات الأساسية التي تقوم عليها هذه الثقافة<sup>2</sup>.

**5-سن الموظف:** تشير بعض الدراسات إلى أن عمر الموظف له تأثير ملحوظ على سلوكه التنظيمي، حيث تختلف نظرتة للعمل وسلوكياته التنظيمية باختلاف مرحلته العمرية. فصغار السن يميلون إلى تحقيق العدالة وتقييم الجهد مقابل العائد، ما يجعلهم يركزون على مصالحهم، في حين أن كبار السن يولون أهمية أكبر للعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تطورت لديهم مع مرور الزمن<sup>3</sup>.

**6\_الدوافع الذاتية:** تشير الدوافع الذاتية إلى رغبة الفرد في تحقيق ذاته وإنجاز أهدافه دون انتظار مقابل مادي، فهي نابعة من داخله وتُعد من المحركات النفسية الأساسية التي تؤثر في سلوك الإنسان. كما أن هذه الدوافع ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية، إذ تدفع الموظف للقيام

بمهام إضافية خارج نطاق دوره الرسمي، مثل الأعمال التطوعية، باعتبارها تلبى حاجاته الداخلية المرتبطة بالإنجاز وتحقيق الذات<sup>4</sup>.

كما تعد أيضا استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من أبرز العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في سلوك المواطنة التنظيمية والتي تخلق بيئة عمل إيجابية تشجع الأفراد على تبني سلوكيات طوعية كالتعاون والمبادرة والأخلاص، كما تساهم

<sup>1</sup> كريمة حاجي، "السلوك التنظيمي" محاضرات ألقيت على طلبة الثانية ماستر تخصص إدارة موارد بشرية وطلبة السنة الأولى ماستر إدارة أعمال، جامعة طاهري محمد-بشار: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2019-2020.

<sup>2</sup> حمزة معمري، منصور زاهي، "سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة"، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، العدد 14، مارس 2014، ص.50.

<sup>3</sup> صباح جوهر دعنا، مرجع سبق ذكره، ص.59.

<sup>4</sup> رجاء محمد ناصر، دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، "دراسة ميدانية على العاملين في جامعة فلسطين"، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، 2017، ص.45-46.

هذه الاستراتيجيات في تعزيز الشعور بالانتماء وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى وعلى هذا الأساس سيتم التطرق بشكل مفصل في المطلب الموالي.

### ثانياً: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

بالرغم من وجود إيجابيات لسلوك المواطنة التنظيمية التي تعزز فعالية المنظمة وترفع من مستوى الأداء الوظيفي، إلا أنه يواجه هذا السلوك مجموعة من المعوقات التي تحد من انتشاره أو استمراره:

- 1- ضعف القيادة الإدارية في تبني الأساليب الحديثة وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات من الأسباب التي أدت إلى تراجع شعورهم بالانتماء، وانخفاض مستوى التفاعل الإيجابي اتجاه الوظيفة<sup>1</sup>.
- 2- عدم قدرة المنظمة في تلبية حاجيات الموظفين مادياً ومعنوياً وتخفيض ضغوطات العمل<sup>2</sup>.
- 3- محدودية فرص التعبير عن الرأي وعدم الرضا الوظيفي من العوامل التي قد تدفع الموظفين للتصرف بسلوكيات غير مدروسة.
- 4- انعدام الثقة بين الموظفين والرؤساء مما يدفع إلى اللامبالاة والانعزال وغياب الرضا الوظيفي<sup>3</sup>.
- 5- عدم الاستقرار الوظيفي والإداري والذي يعود إلى أسباب اجتماعية واقتصادية كالاجور والرواتب<sup>4</sup>.
- 6- عدم تحقيق العدالة التنظيمية في بعض المنظمات، فإذا توفرت تشكل حافزاً فعالاً لسلوك المواطنة التنظيمية<sup>5</sup>.

في ضوء ما سبق، يتبين أن سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية والتي تساهم في ترسيخ بيئة عمل محفزة تدفع الموظفين إلى تبني سلوكيات تطوعية تُخدم المصلحة العامة، في المقابل يواجه هذا السلوك عدة معوقات يؤثر سلباً على استمراريته وممارسته وهذا ما يتطلب من المنظمات تطوير استراتيجيات فعالة لمحاربة هذه المعوقات لتحقيق النجاح المستدام.

<sup>1</sup> وليد شلابي، مرجع سبق ذكره، ص. 80.

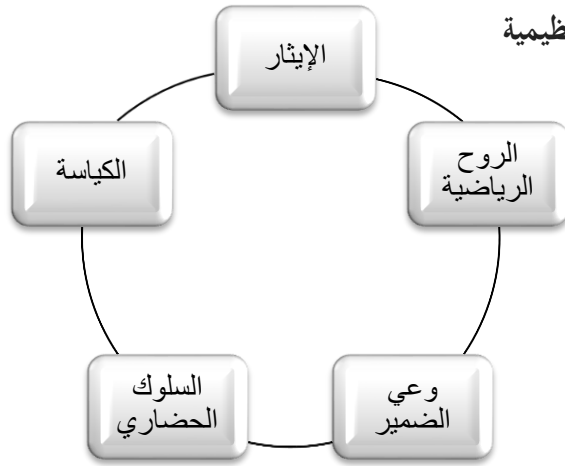
<sup>2</sup> عمار بن يحيى، حليلة بوجيت، "معوقات سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة دراسة نظرية تحليلية"، *مجلة دراسات في حقوق الإنسان*، المجلد 06، العدد الأول، جوان 2022، ص. 78.

<sup>3</sup> مريم ضبع، محمد بن كبحول، مرجع سبق ذكره، ص. 22.

<sup>4</sup> رشيد مناصرية، فريد بن ختو، مرجع سبق ذكره، ص. 224.

<sup>5</sup> سارة بن شيخ والآخرين، "أخلاقيات العمل وأهميتها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين -دراسة مؤسسة موبيليس وحدة ورقة- " *مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية*، المجلد 04، العدد الأول، 2018، ص. 63.

## الشكل رقم 02: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر : من إعداد الطالبة

### المطلب الرابع: انعكاسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية

تلعب استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دوراً جوهرياً في خلق مناخ تنظيمي داعم لسلوك المواطنة التنظيمية. فكلما كانت هذه الاستراتيجيات فعالة وعادلة، زادت احتمالية ظهور سلوكيات تطوعية ببناء تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

#### أولاً: دور استراتيجية التدريب في سلوك المواطنة التنظيمية

يعد التدريب أحد الأدوات الفعالة التي تعتمد عليها الإدارة لتطوير رأس المال البشري وتعزيز الأداء التنظيمي، من الجوانب التي يسهم التدريب في تحسينها سلوك المواطنة التنظيمية وهو ذلك النوع من السلوك الطوعي الذي يتجاوز المتطلبات الوظيفية الرسمية ويعكس انتماء الفرد وولائه للمنظمة، فالتدريب ينمي الوعي التنظيمي ويطور مهارات التعاون والمسؤولية، مما يؤدي إلى تحفيز الموظفين على تبني ممارسات إيجابية وتدعم أهداف المنظمة.

وتشير بعض الدراسات حول دور استراتيجية التدريب في سلوك المواطنة التنظيمية، كدراسة التي أقيمت في مديرية التجهيزات العمومية في ولاية الشلف حول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلى رأسها التدريب في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية وكانت النتائج على نحو التالي:

يتضح أن هناك علاقة إيجابية بين العملية التدريبية وسلوك المواطنة التنظيمية وتساهم بنسبة مقدره في تفعيله.

وجود علاقة ضعيفة نوعا ما بين عملية التدريب، لأن المديرية لا تعتمد على الجانب النفساني والسلوكي من خلال التركيز على تنمية سلوكيات الموظفين وتخليصهم من عادات العمل المرفوضة وتوضيح رؤاهم الفكرية لتحقيق توافقتهم مع القيم أو الأهداف المرجوة.<sup>1</sup>

من خلال ما تم تقديمه، تبين أن التدريب لا يحدث تأثيرا كبيرا في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية برغم من وجود سلوكيات مرتفعة للموظفين، إلا أن التدريب لم يكن عاملا مؤثرا فعالا في تحقيق الإيثار و الروح الرياضية ويمكن أن يعود سببها عدم وجود برامج واضحة للتدريب أو ثقافة تنظيمية غير مشجعة.

### ثانيا: دور الحوافز في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية

في بيئة عمل معاصرة، لا يقتصر نجاح المنظمات على أداء الموظفين لمهامهم الوظيفية فقط ، بل يتعدى ذلك إلى سلوكيات طوعية تعزز فعالية المنظمة،ومن أبرز العوامل التي تسهم في تعزيز هذا السلوك لدى الموظفين هو نظام الحوافز،الذي يعد وسيلة فعالة لدفع الموظفين نحو أداء يتجاوز التوقعات الرسمية، مما يضمن بناء منظمات أكثر تطورا.

تعتبر الحوافز أحد الأليات والوسائل التي تعتمد عليها الإدارة لتشجيع الموظفين على تحسين كفاءتهم في المنظمة، بحيث يعد الراتب الذي يحصل عليه الموظف غير كافيا لتحفيزه على تطوير أدائه،هذا ما يؤدي على الموظف المحافظة على وظيفته وعدم ترك العمل أو الانتقال إلى إدارة أخرى،فزيادة الدافعية ونمو الحافز لتحسين الأداء كنوعا وكما،يسميان هيكل الحوافز مثل هيكل الرواتب والأجور،فالمنافع الإضافية التي تقدم للموظفين من طرف المنظمة،تهدف إلى تحسين جودة بيئة العمل والمحافظة على الجوانب الصحية والاجتماعية وحتى عائلتهم،مما يخلق ضمان الالتزام الوظيفي والولاء للمنظمة وتشجيعهم لسلوك المواطنة التنظيمية، كما تلعب نظام الحوافز دورا كبيرا في دعم روح التعاون والتماسك بين فرق العمل أو أفراد الجماعة، مما تجعلهم منضبطين في الأداء الكلي للفريق بدون تنافس مع الأداء الفردي والذي قد يخلق ضرر بالأداء الجماعي،وهذه التصرفات تعبر عن الإيثار لسلوكيات المواطنة التنظيمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فيروز زروخي وآخرون،" دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية"،مجلة الدراسات الاقتصادية،المجلد 06،العدد الثاني،2019،ص.171.

<sup>2</sup> صباح كيروان،دور ظروف العمل في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية لدى المرضى بالمؤسستين العموميتين الاستشفائيتين-جيجل والطاهير-،مذكرة ماستر،جامعة محمد الصديق بن يحي:كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،شعبة علوم التسيير،2015-2014،ص.79.

وقد أجرى أحد الباحثين عن توضيح العلاقة بين الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية، بحيث بين كل واحد فيهم في دراسته عن العلاقة من خلال أنواع الحوافز واثرتهم على سلوك المواطنة التنظيمية، والتي تشمل بين الحافز وسلوك الموظف الغير الرسمي، وعلى اساس هذا تم توضيح بعض النتائج حول هذا الموضوع وهي كالآتي:

1- تتطلب من المنظمة إلى تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لتحسين أداء الموظف بطريقة فعالة، مما يساهم في تنمية المنظمة وتطوير خدمة الموظفين، لأن سلوك المواطنة التنظيمية تؤثر بشكل ايجابي على الأداء العام للمنظمة.  
2- تعزز الحوافز المادية و المعنوية على سلوك المواطنة التنظيمية، بحيث الحوافز المادية لها أثر كبير مقارنة بالحوافز المعنوية.

3- يتعين على الموظف الالتزام التنظيمي من خلال الحوافز المعنوية وهذا ما يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية.  
4- تطرقت نتائج الدراسة من طرف الباحثين إلى التركيز على التحفيز باعتباره كأداة لتفعيل الالتزام التنظيمي لتطوير سلوك المواطنة التنظيمية للموظف<sup>1</sup>.

بناء على هذه الدراسة، يتبين أن الحوافز تبرز دور أساسي في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية ، تؤدي إلى ظهور تصرفات إيجابية مثل وعي الضمير الحي والإيثار وزيادة مستوى روح الرياضية لدى الموظفين، هذه السلوكيات تعد مؤشرات على مستوى عالي من الولاء والانتماء للمنظمة وتحقيق الرضا الوظيفي وهذا يعود إلى وجود نظام تحفيزي فعال.

### ثالثا : دور تقييم الأداء في سلوك المواطنة التنظيمية:

تعد المنظمات الحديثة إلى تحقيق أعلى مستويات الفاعلية التنظيمية من خلال استغلال رأس المال البشري، ويعد تقييم الأداء أحد أهم الأدوات الإدارية التي تستخدم لقياس كفاءة الموظفين وتحسين سلوكياتهم الوظيفية، كونه وسيلة فعالة في توجيه السلوك وتعزيز الممارسات الإيجابية داخل بيئة العمل إذ يساهم التقييم المنهجي في تحفيز الموظفين لتبني سلوكيات تطوعية تدعم أهداف المنظمة، مما ينعكس إيجابا على الأداء العام.  
بالاعتماد على احد الدراسات في مديرية التجهيزات العمومية لولاية شلف حول دور تقييم الأداء في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية، توصلت النتائج إلى:

تشير نتائج تحليل البيانات إلى أن العلاقة بين تقييم الأداء ومستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن هذا العامل يفسر فقط نسبة ضئيلة من التغير في الأداء كما أن النتائج لم تكن إيجابية مما أدى إلى عدم وجود تأثير معنوي

<sup>1</sup> زكية بوقطاية، أثر الحوافز على سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2017-2018، ص.12.

بين عملية تقييم الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية ويرجع سبب الحصول على هذه النتائج أن نظام تقييم الأداء غير فعال ولا يتميز بالموضوعية و الوضوح، مما يشير إلى أن غياب العدالة التنظيمية و التوزيع غير المنصف للمهام قد يقلل من فعالية التقييم ويؤثر سلبا على أداء الموظفين.<sup>1</sup>

في ضوء ما تقدم، يتضح أن دور تقييم الأداء في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية كانت ضعيفة، الأمر الذي انعكس في إدراك الموظفين لغياب العدالة في التقييم مما أثر سلبا على دافعيتهم والتزامهم و وجود الانحيازات الشخصية، وعليه فإن هذه المعطيات تبرز الحاجة إلى وضع معايير وضاحة وموضوعية لتقييم الأداء قابلة للقياس وتعزيز العدالة التنظيمية من خلال توزيع المهام وإشراك الموظفين في وضع أهداف الأداء وتوعيتهم بأثر التحيزات الشخصية على نتائج الأداء، هذا ما يخلق سلوكيات إيجابية طوعية كالسلوك الحضاري والكياسة.

استنادا إلى ما تم عرضه ف، يمكن القول أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تلعب دورا حاسما في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية، فعندما تتسم هذه الاستراتيجيات بالموضوعية والوضوح فإنها تعزز من تبني الموظفين لسلوكيات إيجابية في المقابل، قد تؤدي الاستراتيجيات الغير الفعالة إلى تراجع هذه السلوكيات، مما ينعكس سلبا على الأداء العام للمنظمة.

### خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم تقديمه في الفصل الاول، نستنتج أن المنظمة تسعى دائما الى ايجاد طرق وأساليب حديثة لتحسين أداء موظفيها، كوضع استراتيجيات للموارد البشرية مما تضمن التدريب، الحوافز وتقييم الأداء ، والتي تعد أحد الركائز التي تعتمد عليها المنظمة بشكل دقيق، كما أنها تهدف إلى دعم الموظفين و تطوير كفاءاتهم وأيضا تعد الإدارة الاستراتيجية خطة طويل المدى تشمل برامج تتعلق بالموارد البشرية تهدف بالتنبؤ بالاحداث المستقبلية، وفي هذا السياق تم التركيز أيضا على سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره مفهوما حديثا ظهر في أواخر الثمانينات والذي يعتبر سلوك تطوعي غي رسمي ، و يشمل الإيثار، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري والضمير الحي وما يحتويه من عوامل وأنماط و أهميته الكبيرة في تحسين سلوكيات العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار .

<sup>1</sup> زروخي فيروز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.172.

عموماً، تمثل إدارة الموارد البشرية نهجاً استراتيجياً في العصر الحالي وما تبرزه من ممارسات وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية، فالمنظمات حالياً تبحث دائماً على تبني هذا النهج لتحسين سلوكيات أفراد الموظفين بطريقة إيجابية والتخلص من الطرق التقليدية، لتشكيل بيئة عمل فعالة وهذا ما يدفع بالمنظمة محاولة خلق التوازن بين الاستراتيجيات للموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية والتي تبرز عنها تحقيق الأهداف المطلوبة و الهدف الأهم تلبية حاجيات الموظف وضمان الاستدامة للمنظمة.

# الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور استراتيجيات إدارة الموارد  
البشرية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي  
بلدية السوق

## تمهيد:

بعد تناول الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة، يأتي هذا الفصل حول الدراسة التطبيقية لدراسة وتحليل دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في بلدية السوق ولاية تيارت باعتبارها إدارة عمومية تقدم خدمات مباشرة للمواطنين، وتتطلب مستوى عال من الالتزام والسلوك الإيجابي لتحقيق الجودة في الأداء.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار تطبيقي لدور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في سلوك المواطنة التنظيمية، سيتم تناول في المبحث الأول تقديم بالمنظمة محل الدراسة، نبذة عن بلدية السوق و الهيكل التنظيمي لها، أما المبحث الثاني يركز على المعالجة الإحصائية للدراسة الميدانية، مجتمع العينة، إجراءات الدراسة الميدانية و تحليل نتائج الاستبيان.

## المبحث الأول: تقديم المنظمة محل الدراسة

تمتد الجذور التاريخية لبلدية السوق عبر فترات زمنية طويلة، شهدت خلالها تحولات عميقة في مختلف العصور، ما أكسبها طابعا حضاريا متنوعا ويعود ذلك إلى موقعها الاستراتيجي الذي جعلها نقطة التقاء هامة للطرق التجارية والثقافية، مما ساهم في تعزيز مكانتها الإقليمية وقد مرت البلدية بعدة مراحل تاريخية، بدءا من العصور القديمة مروراً بالفترة الإسلامية، وصولاً إلى الحقبة الاستعمارية حيث تركت كل مرحلة بصمتها الخاصة، مشكلة إرثا ثقافيا وتاريخيا غنيا وتعد السوق اليوم من البلديات النشطة في ولاية تيارت، تستمد تميزها من تاريخها العريق وتنوعها الثقافي.

## المطلب الأول: نبذة عن بلدية السوق

### أولا: تعريف ببلدية السوق

حسب المادة 01 من قانون البلدية رقم 10\_11 المؤرخ في 22 جويلية 2011، تعرف البلدية على أنها: "تعد وحدة إدارية إقليمية قاعدية تابعة للدولة، تتصف بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"، ونصت المادة 02 أن "البلدية هي القاعدة الإقليمية اللامركزية، تمارس فيها المواطنة، وتمثل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العامة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون البلدية المؤرخ في 10\_11 جويلية 2011، مجلة الجريدة الرسمية، العدد 37، ص. 07.

وتعرف البلدية على أنها القاعدة الإقليمية اللامركزية، تعد إطارا أساسيا يتيح للمواطنين الانخراط في تسيير الشؤون العمومية، فحسب المادة 03 من نفس القانون "البلدية تمارس صلاحيتها في كل مجالات الاختصاص المفوضة لها وفقا للقانون، وتساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وضمان جودة حياة الموظفين".<sup>1</sup>

### ثانيا: الموقع الجغرافي والفلكي لمدينة السوق

تقع مدينة السوق في شمال غرب الجزائر، يحدها من الشمال بلدية بوشقيف وجنوبا بلدية النعيمة ومن الجنوب الغربي تحدها مدينة توسنينة، ومن الغرب بلدية ملاكو، كما تحدها شرقا بلدية سيدي عبد الغاني وتموقع بلدية السوق فلكيا بين خطي عرض 35 درجة و 11 درجة شمالا وخطي طول 01 درجة و 30 درجة شرقا، كما أنها كانت ضمن نطاق إداري يعرف بجبل الناظور الذي يمتد بطول يقارب 130 كيلومترا من حدود السرسو وغرب سفوح جبال فرنزة حتى بلدية سي عبد الغاني جنوبا.<sup>2</sup>

### ثالثا: نشأة مدينة السوق:

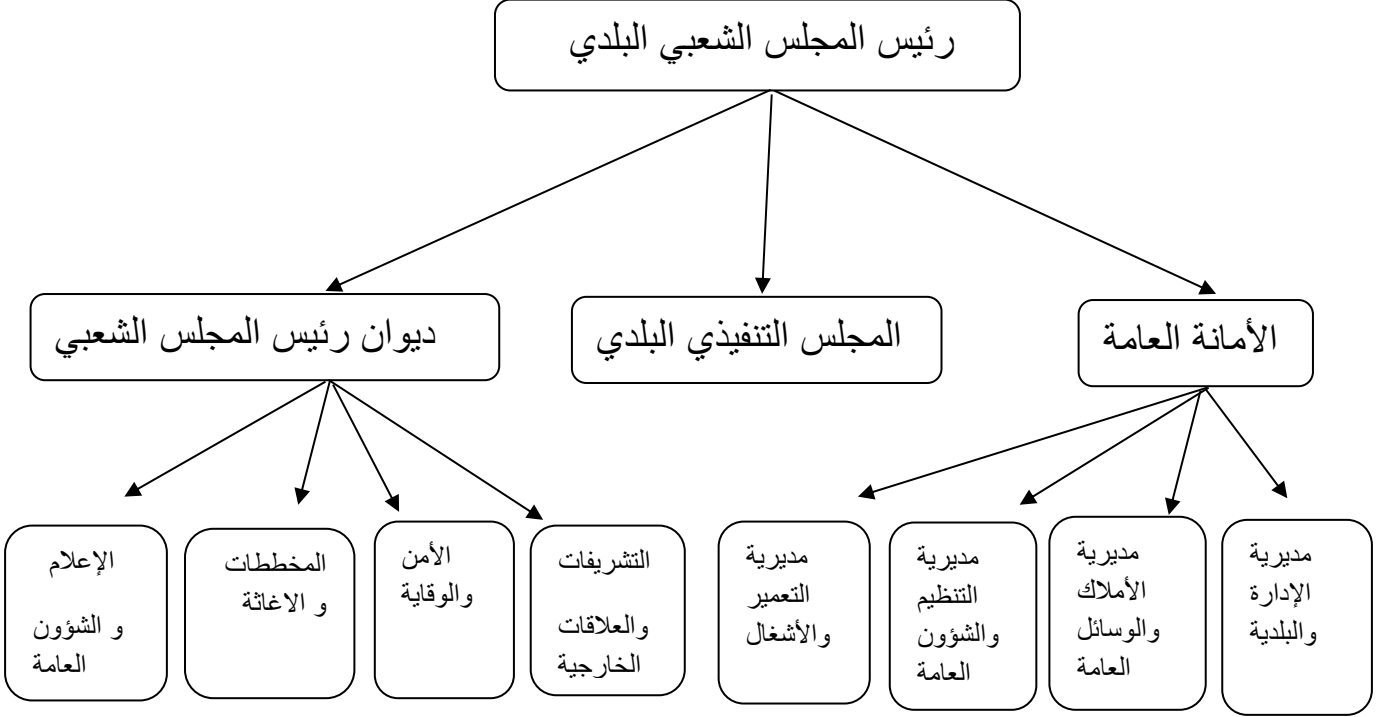
تأسست مدينة السوق سنة 1894، كغيرها من المدن، نتيجة رغبة الفرنسيين التوسع نحو المناطق العليا، إذ وجدت المنطقة مناسبة لإقامة مستقر إداري بفضل خصوبة أراضيها وموقعها المثالي، وفي سنة 1883 قام الضابط بونصار والكولونيل دوبري بتأسيس عملية استطلاعية في المنطقة، وكانت البداية الرسمية لتأسيس المدينة بعد اجتماع لجنة بلدية في تيارت 18 فيفري 1884 في جلستها العادية تم دعوة الكولونيل دوبراي وأعيان و أشرف المدينة، وتم التبرع بالأرض من طرف أولاد لعزیز لتشييد مركز إداري وعسكري، رغم عدم وجود سكان دائمين باستثناء الحاج قدور وبعض المزارع.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية السوق

<sup>1</sup> المكان نفسه.

<sup>2</sup> عبد القادر مجاني، "إضاءات حول تاريخ مدينة السوق،" *مجلة العبر للدراسات التاريخية والأثرية في شمال إفريقيا*، العدد الثاني، أبريل 2022، ص. 452.

<sup>3</sup> عبد القادر مجاني، مرجع سبق ذكره، ص. 455.



المصدر : قانون رقم 90/08 المؤرخ في 1990/07/04 المتعلق بالبلدية .

#### المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث الجوانب المنهجية للدراسة من حيث الطرق المستخدمة فيها ووصف مجتمع العينة، وتحليل الاستبيان وكذا التوصيات وأهم النتائج المتوصل إليها.

#### المطلب الأول: مجتمع العينة وإجراءات الدراسة الميدانية

<sup>1</sup> قانون رقم 90/08 المؤرخ في 1990/04/07 المتعلق بالبلدية.

## أولاً: مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع عينة الدراسة جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص البحث ويمكن تعميم نتائجه عليهم، ويتمثل هذا المجتمع في عينة من موظفي بلدية السوقر ولاية تيارت، حيث أجريت عليهم الدراسة.

## ثانياً: عينة الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على عينة موجهة ، حيث شملت موظفي مصلحة الحالة المدنية ببلدية السوقر ولاية تيارت والتي تتكون من ما يقارب 70 موظفاً ، أي تم توزيع 50 استبيان واسترجعت منها 35 استبيان .

## ثالثاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة

1\_ طبيعة الدراسة (دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في سلوك المواطنة التنظيمية).

2\_ خصائص العينة (عينة موجهة من موظفي مصلحة الحالة المدنية ببلدية السوقر، وعليه الاستبيان الأكثر ملائمة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة).

رابعاً: إعداد أداة الدراسة (الاستبيان)

تم إعداد الاستبيان وتقسيمه إلى 3 محاور :

المحور الأول : يتضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

المحور الثاني : يشمل سلوك المواطنة التنظيمية.

المحور الثالث : يتمثل في دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان وتصنيفها

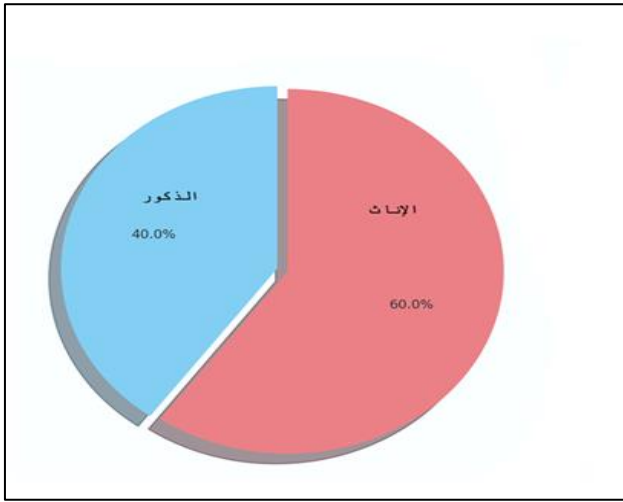
المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

## -توزيع أفراد العينة من حيث الجنس

الجدول رقم 01 :توزيع أفراد العينة من حيث الجنس.

نوع الجنس	التكرار	النسب المئوية
الإناث	21	60%
الذكور	14	40%

الشكل رقم 04 : توزيع أفراد العينة من حيث الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج jamovi

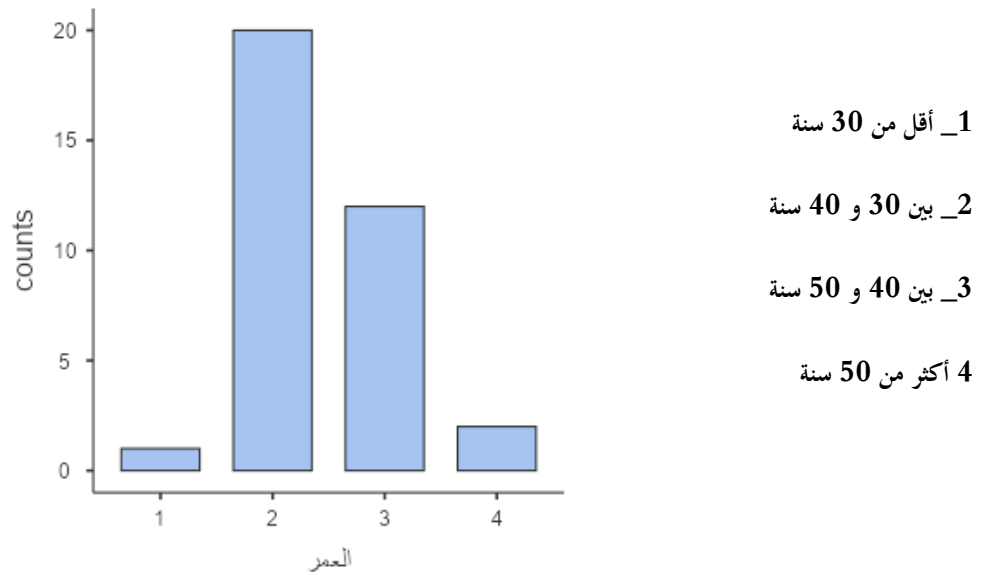
\_\_نلاحظ نسبة الإناث بلغت 60% بينما نسبة الذكور بلغت 40% ، وهذا ما يشير إلى تفوق عدد نسبي نوعا ما للعنصر النسوي في مصلحة الحالة المدنية داخل بلدية السوق ، وعليه فإن هذا التوازن النسبي بين الجنسين يُمكن من رصد تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية لدى كلا الفئتين .

توزيع أفراد العينة من حيث العمر :

الجدول رقم 02 :

العمر	التكرار	النسب المئوية
أقل من 30 سنة	1	3%
بين 30 و 40 سنة	19	54%
بين 40 و 50 سنة	13	37%
أكثر من 50 سنة	2	6%

الشكل رقم 05 : توزيع أفراد العينة من حيث العمر :



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج jamovi

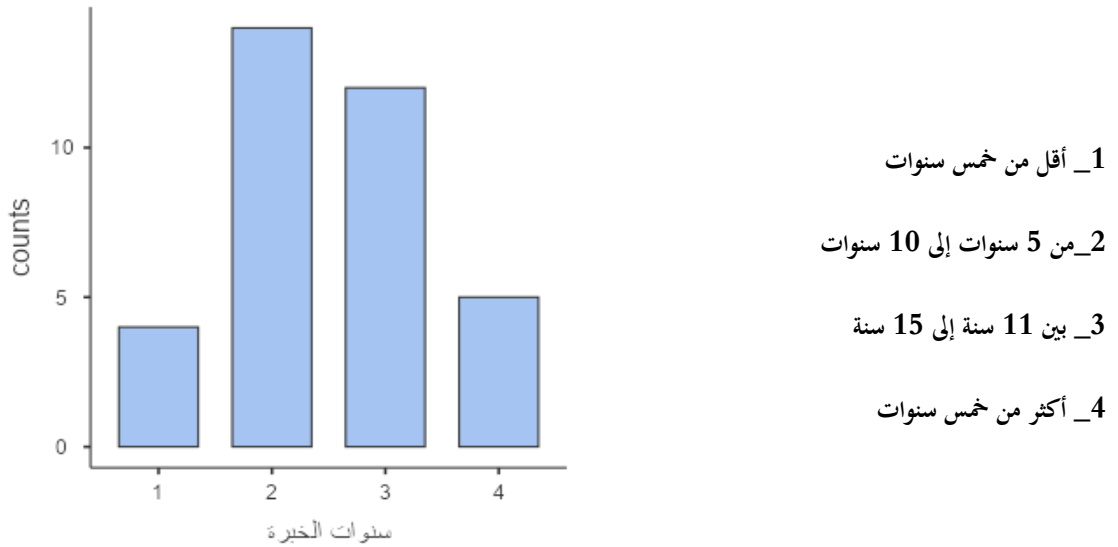
تم التسجيل أن أعلى نسبة للموظفين ينتمون إلى الفئة ما بين ثلاثين وأربعين سنة بنسبة 54%، تليها فئة الأربعين إلى خمسين سنة بنسبة 37%. في المقابل، تمثل الفئة الأقل من ثلاثين سنة نسبة 3% فقط، بينما بلغت نسبة من تزيد أعمارهم عن خمسين سنة بنسبة 6%.

توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة

الجدول رقم 03 :

سنوات الخبرة	التكرار	النسب المئوية
أقل من 5	4	11%
من 5 إلى 10 سنوات	13	37%
بين 11 إلى 15 سنة	13	37%
أكثر من 15 سنة	5	14%

الشكل رقم 06: توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج jamovi

تشير هذه النتائج أن سنوات الخبرة تعود إلى أصحاب سنوات الخبرة لأصحاب مدة العمل من خمس سنوات إلى 10 سنوات حيث بلغت نسبة 37%، ونفس النسبة تنتمي لفئة من 11 إلى 15 سنة ، وتأتي فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 14. % بينما تأتي الفئة أقل من خمس سنوات بنسبة 11%

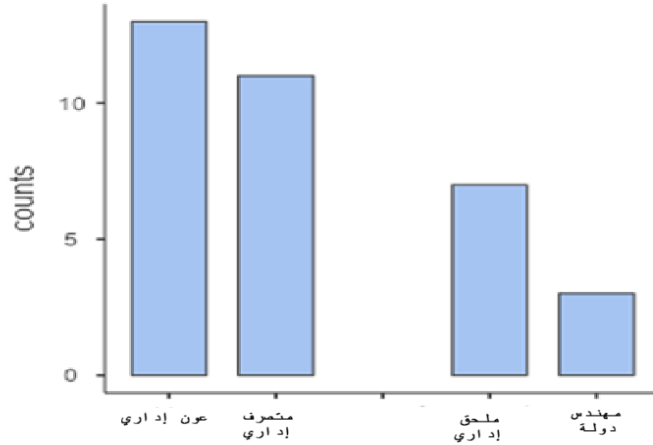
هذا التوزيع يدل على أن أغلب الموظفين لديهم خبرة مهنية متوسطة، ما يعزز قدرتهم على فهم وتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية داخل بلدية السوقر . كما أن هذا المستوى من الخبرة غالبًا ما يكون مرتبطاً بسلوك تنظيمي إيجابي.

\_ توزيع أفراد العينة من حيث طبيعة العمل

\_ جدول رقم 04 :

النسب المئوية	التكرار	طبيعة العمل
31%	11	متصرف إداري
37%	13	عون إداري
23%	8	ملحق إداري
9%	3	مهندس دولة

\_ الشكل رقم 07 : توزيع أفراد العينة من حيث طبيعة العمل



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج jamovi

– من خلال هذه النتائج تم استنتاج أن أعلى عدد من الموظفين الأعوان الإدارية بنسبة 37% وتليه فئة المتصرفين الإداريين بنسبة 31% ثم نسبة ملحق إداري تقدر بي 23% و مهندس دولة بي 9% وهذا يعني بلدية السوقر تشمل عدد كبير من المتصرفين و الأعوان .

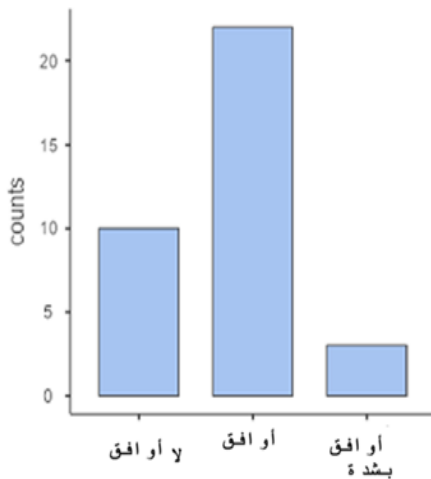
– المحور الثاني : استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

1\_ توفر بلدية السوقر برامج إدارية متنوعة

الجدول رقم 05:

النسب المئوية	التكرار	
0%	0	لا أوافق بشدة
31%	11	لا أوافق
0%	0	محايد
63%	22	أوافق
6%	2	أوافق بشدة

الشكل رقم 08 : توفر بلدية السوقر برامج إدارية متنوعة



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج jmovi

غالبية الآراء كانت إيجابية نوعاً ما بنسبة 63% أوافق بحيث يرون موظفي أن بلدية السوق توفر برامج تدريبية وهذا ما يدل عن الجهود المبذولة لتطوير مهارات وقدرات الموظفين .

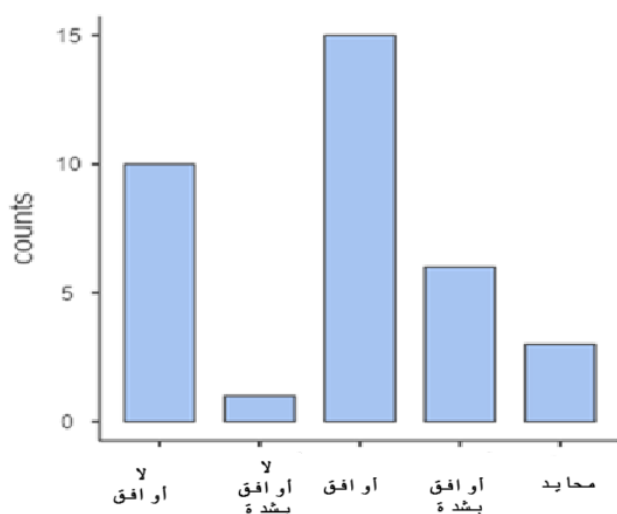
و فئة لا أوافق بنسبة 31% يعارضون وجود البرامج التدريبية ويمكن أن يعود سببها عدم مراجعة سياسة التدريب ، ولم يبد أي من الموظفين رأي محايداً وهذا ما يوضح أن لديهم تجارب إما إيجابية أو سلبية .

## 2\_ تحدد بلدية السوق الاحتياجات التدريبية بناء على تقييم الأداء :

\_ الجدول رقم 06 :

التكرار	النسب المئوية	
1	3%	لا أوافق بشدة
10	29%	لا أوافق
1	3%	محايد
18	51%	أوافق
5	14%	أوافق بشدة

## الشكل رقم 09 : تحدد بلدية السوق الاحتياجات التدريبية بناء على تقييم الأداء



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج jamovi

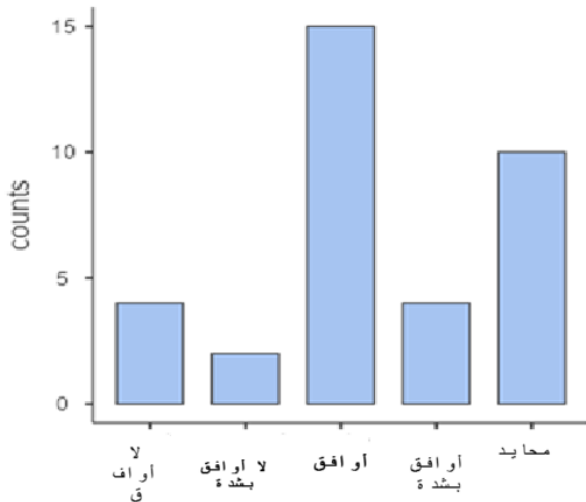
نلاحظ من خلال هذه النتائج نسبة 51% لفئة موافقة على أن بلدية السوق تحدد الاحتياجات التدريبية وفقا لتقييم الأداء ، وتليه فئة لا أوافق بنسبة 29% وهو مؤشر يبين أن موظفين غير راضيين بحيث ترى ان الاحتياجات التدريبية لا تقوم بشكل عادل أو كافي .

3\_ تخصص بلدية السوق ميزانية لتدريب الموظفين :

\_ الجدول رقم 07 :

النسب المئوية	التكرار	
3%	1	لا أوافق بشدة
9%	3	لا أوافق
31%	11	محايد
51%	18	أوافق
3%	3	أوافق بشدة

الشكل رقم 10 : تخصص بلدية السوق ميزانية لتدريب الموظفين



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج jamoi

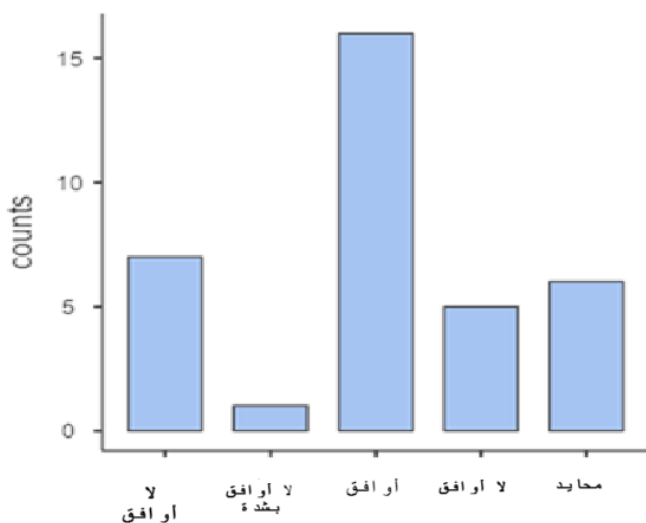
حوالي 51% من الموظفين يرون أن بلدية السوقر تخصص ميزانية لتدريب الموظفين ما يعكس انطبعا إيجابا بوجود اهتمام البلدية بتطوير الكفاءات ، ونسبة الحياد مرتفعة تقدر بي 31% لم يتمكنوا من اتخاذ موقف واضح وهذا يعود إما غياب الشفافية أو نقص في التواصل حول ميزانية التدريب ونسبة الرفض قليلة تقدر بي 9% وتعتقد هذه الفئة أن البلدية لا تخصص ميزانية التدريب .

4\_ تستخدم البلدية نظام تقييم الأداء عادل وموضوعي :

\_ الجدول رقم 08:

النسب المئوية	التكرار	
6%	2	لا أوافق بشدة
20%	7	لا أوافق
23%	8	محايد
43%	15	أوافق
9%	3	أوافق بشدة

الشكل رقم 11 : تستخدم البلدية نظام تقييم الأداء عادل وموضوعي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج jamoi

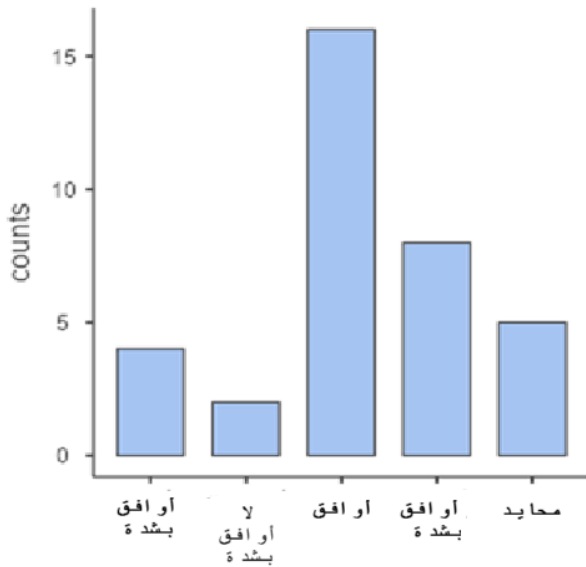
وجود نسبة فئة أوافق عالية تقدر بي 43% وهذا ما يدل أن الموظفين راضين عن وجود نظام تقييم الأداء عادل وموضوعي وفئة محايدة بنسبة 23% وقد يشير هذا عدم وضوح معايير التقييم أو غياب التغذية الراجعة بعد التقييم وتليه فئة الغير الراضية بنسبة 20% ويمكن يعود السبب إلى الشعور بالتمييز أو انعدام العدالة التنظيمية .

5\_ يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييمهم :

\_الجدول رقم 09:

النسب المئوية	التكرار	
6%	2	لا أوافق بشدة
14%	5	لا أوافق
16%	7	محايد
44%	14	أوافق
20%	7	أوافق بشدة

الشكل رقم 12 : يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييمهم



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج jamovi

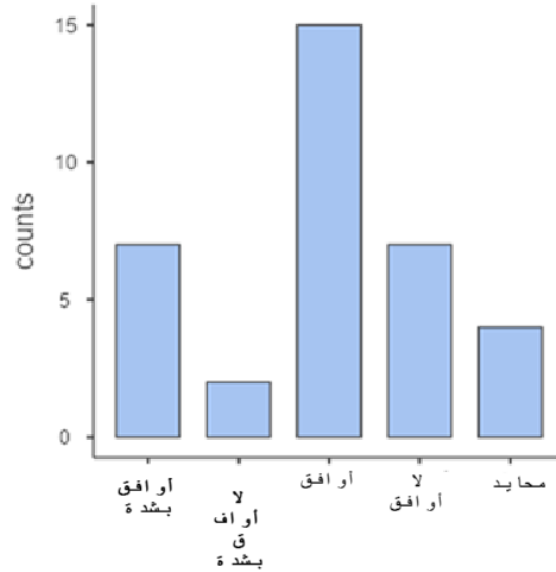
تشير نتائج الاستبيان أن غالبية الموظفين بلدية السوق يقرون بأنه يتم اطلاعهم على نتائج تقييم ، حيث بلغت نسبة الموافقة بي 44% ويعكس هذا وجود الشفافية في نظام تقييم الأداء ، ووجود نسبة 16% للمحايدين هذا ما يدل عدم وضوح إجراءات التقييم ، وكذا الفئة الغير الموافقة حيث بلغت نسبتها بي 14% وهذا ما يؤكد انعدام التواصل بين الموظفين في هذه الفئة .

#### 6\_تستفيد بلدية السوق من نتائج تقييم الأداء :

#### \_الجدول رقم 10:

التكرار	النسب المئوية	
0	0%	لا أوافق بشدة
9	26%	لا أوافق
4	11%	محايد
17	49%	أوافق
5	14%	أوافق بشدة

#### \_ الشكل رقم 13 : تستفيد بلدية السوق من نتائج تقييم الأداء



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج jamovi

تشير النتائج نسبة الموظفين الذين يرون أن بلدية السوق تستفيد من نتائج التقييم بلغت 49% ، هذا ما يدل على وجود توجه إيجابي حول الاستفادة من التقييمات داخل البلدية .

في المقابل ، عبرت الفئة الأخرى عن رفضها عن الاستفادة من نتائج التقييم وبلغت نسبتها 26% ، وتليه الفئة المحايدة بنسبة 11% والتي كانت مترددة في الاستفادة داخل البلدية .

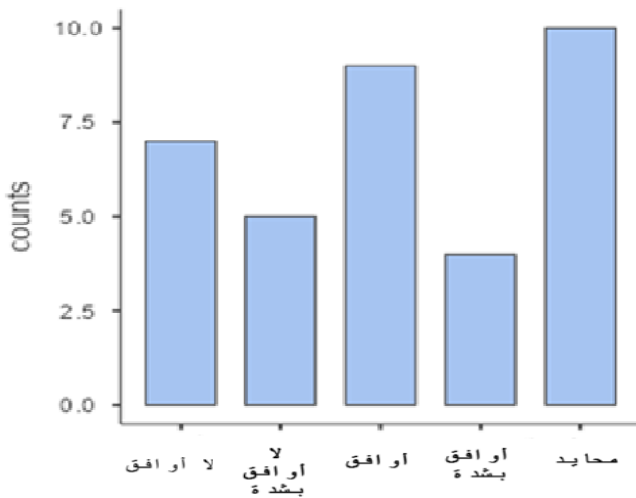
وبناء على ذلك ، فإن بلدية السوق تستفيد نوعاً ما من نتائج تقييم الأداء من وجهة نظر غالبية موظفيها وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة فعالية نظام التقييم .

7\_ تتبنى بلدية السوق نظام الحوافز يتناسب مع أداء الموظفين

\_الجدول رقم 11 :

النسب المئوية	التكرار	
14%	5	لا أوافق بشدة
20%	7	لا أوافق
31%	11	محايد
23%	8	أوافق
11%	4	أوافق بشدة

\_ الشكل رقم 14 : تتبنى بلدية السوق نظام الحوافز يتناسب مع أداء الموظفين



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج jamovi

\_ نسبة الموافقة بلغت 23% ، مما يشير اعتقاد الموظفين نظام الحوافز تتناسب فعليا مع الأداء .

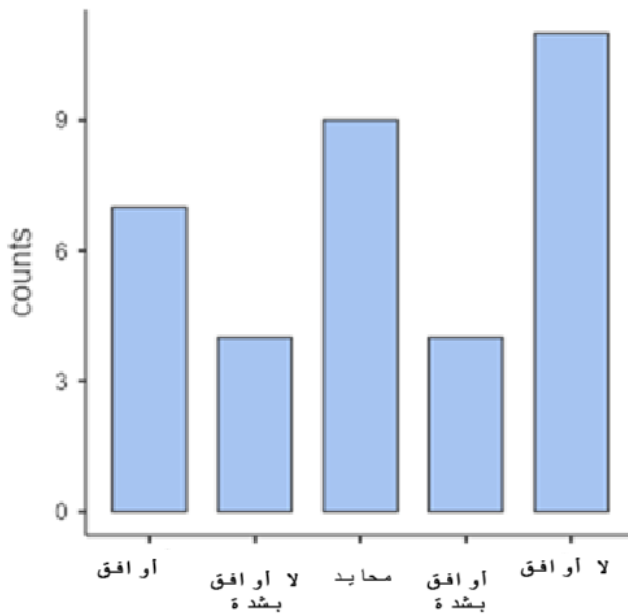
نسبة فئة الغير الموافقة بلغت 20% بحيث ترى أن نظام الحوافز غير عادل أو غير فعال ، والنسبة الأكبر كانت للفئة المحايدة بلغت نسبتها 31% ونسبة مرتفعة نسبيا مما قد يدل عدم وضوح نظام الحوافز لدى الموظفين أو تطبيق النظام غير منتظم .

8\_ تقدم بلدية السوق حوافز مادية ومعنوية للموظفين :

\_الجدول رقم 11:

النسب المئوية	التكرار	
11%	4	لا أوافق بشدة
29%	10	لا أوافق
26%	9	محايد
23%	8	أوافق
11%	4	أوافق بشدة

\_الشكل رقم 15 : تقدم بلدية السوق حوافز مادية ومعنوية للموظفين



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج jamovi

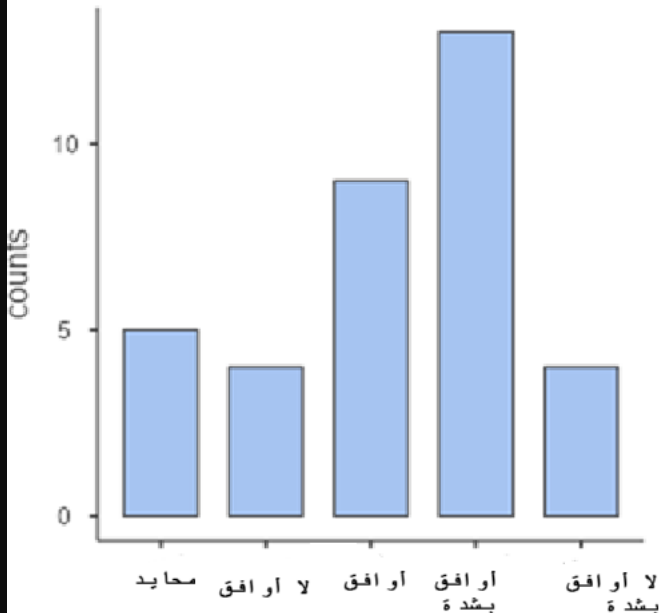
بلغت نسبة الموافقة 23% فقط وهي نسبة تشير إلى وجود حوافر مادية ومعنوية للموظفين ، بينما بلغت نسبة الغير الموافقين 29% وهي الأعلى مما يدل على ضعف الثقة أو غياب الحوافز من وجهة نظر معتبرة من طرف الموظفين ، وتتخذ نسبة معتبرة موقف الحيادي بي 26%

9\_ تتسم نظام الرواتب والأجور بالعدالة والانصاف :

\_ الجدول رقم 12 :

النسب المئوية	التكرار	
11%	4	لا أوافق بشدة
14%	5	لا أوافق
20%	7	محايد
14%	5	أوافق
40%	14	أوافق بشدة

\_شكل رقم 16 : تتسم نظام الرواتب والأجور بالعدالة والانصاف



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج jamovi

نسبة الموافقة بشدة بلغت 40% هذا ما يدل على رضا الموظفين حول عدالة نظام الرواتب والأجور وتعتبر رؤية إيجابية لبلدية السوقر ، كما بلغت الفئة المحايدة 20% ويمكن أن يكون عدم اطلاع الموظفين على تفاصيل نظام الأجور أو غير متأكدين .

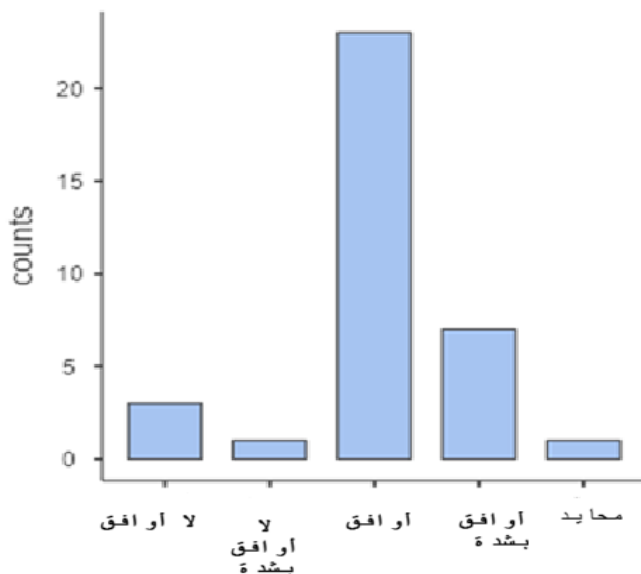
\_ المحور الثالث : سلوك المواطنة التنظيمية

1\_ أقدم مساعدات لزملائي المتغيبين عن العمل في إنجاز مهامهم

\_ الجدول رقم 13 :

النسب المئوية	التكرار	
0%	0	لا أوافق بشدة
6%	2	لا أوافق
3%	1	محايد
71%	25	أوافق
20%	7	أوافق بشدة

\_ الشكل رقم 17 : أقدم مساعدات لزملائي المتغيبين عن العمل في إنجاز مهامهم



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج jamovi

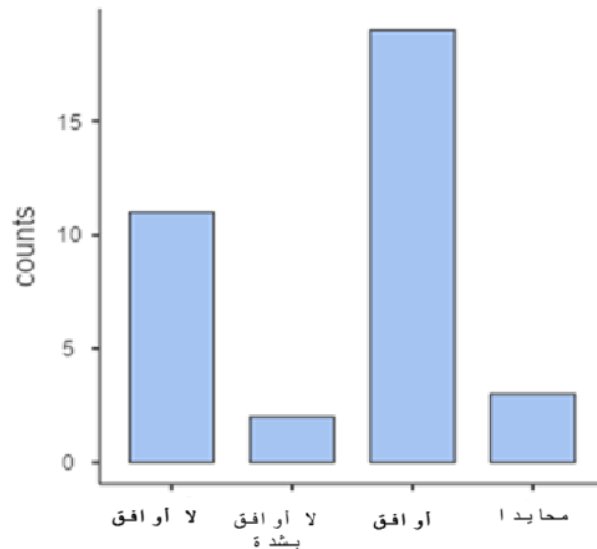
نسبة الموافقة تقدر بي 71% ، هذا ما يدل على وجود سلوك التعاون بين الموظفين داخل بلدية السوق بدرجة عالية مما يعزز روح فريق و التعاون و نسبة فئة الغير الموافقة قليلة جدا تقدر بي 6% ، مما يشير أن بلدية السوق تشجع الإيثار بين الموظفين .

2\_ أتطوع للقيام بأعمال إضافية غير مطلوبة مني رسميا :

\_الجدول رقم 14 :

النسب المئوية	التكرار	
6%	2	لا أوافق بشدة
36%	13	لا أوافق
9%	3	محايد
43%	15	أوافق
6%	2	أوافق بشدة

\_ الشكل رقم 18 : أتطوع للقيام بأعمال إضافية غير مطلوبة مني رسميا



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج jamovi

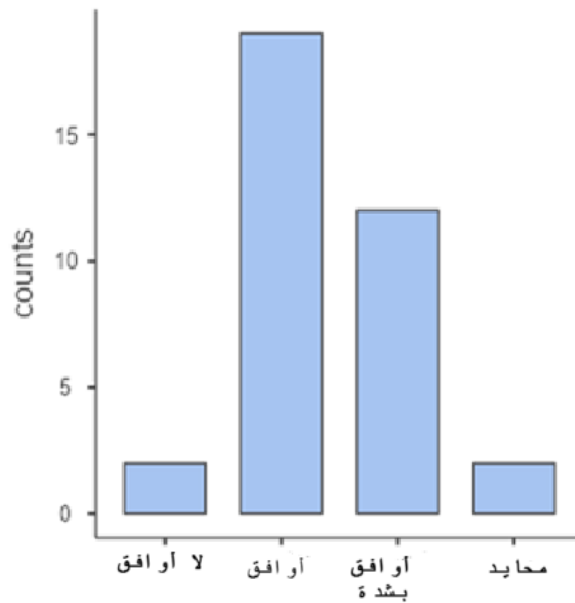
تقدر نسبة الموافقة حوالي 43% هذا يعني نصف الموظفين لديهم استعداد طوعي للقيام بأعمال إضافية في بلدية السوق ، وهو مؤشر إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية ، في المقابل فئة الغير الموافقة قُدرت حوالي 36% ما يشير إلى نقص الدافعية أو وجود أعباء زائدة قد تحد من الرغبة في التطوع.

3\_ أتجنب المشكلات مع زملائي و أتعامل معهم بالنصح :

\_ الجدول رقم 15 :

النسب المئوية	التكرار	
0%	0	لا أوافق بشدة
6%	2	لا أوافق
6%	2	محايد
51%	18	أوافق
37%	13	أوافق بشدة

\_ الشكل رقم 19 : أتجنب المشكلات مع زملائي و أتعامل معهم بالنصح



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج jamovi

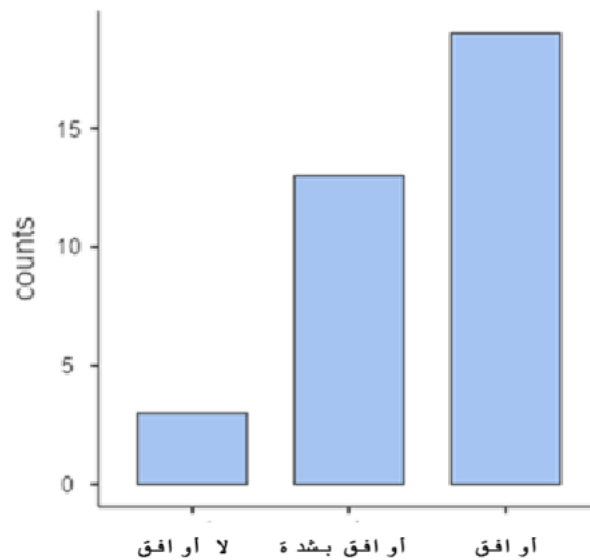
من خلال هذه النتائج ، توضح نسبة الموافقة عالية جدا قُدرت بي 51% وتدل على وجود سلوك إيجابي في العلاقات بين الزملاء ويفضلون حل النزاعات بالنصح والابتعاد عن المشكلات ، مما يعكس مستوى النضج لدى الموظفين في بلدية السوقر ، مع انعدام الرفض الشديد والتي قدرب بنسبة 6%.

#### 4\_ أحترم حقوق وخصوصية زملائي في العمل :

\_ الجدول رقم 16 :

النسب المئوية	التكرار	
0%	0	لا أوافق بشدة
3%	1	لا أوافق
0%	0	محايد
49%	17	أوافق
49%	17	أوافق بشدة

#### \_ الشكل رقم 20 : أحترم حقوق وخصوصية زملائي في العمل



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج jamovi

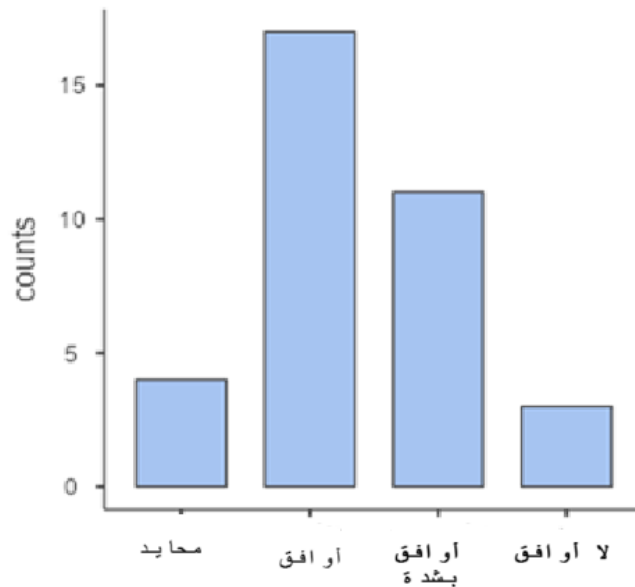
قدرت نسبة الموافقة حوالي 49 % وهذا يعكس قيمة كبيرة لاحترام خصوصية وحقوق الزملاء في بلدية السوقر وهو سلوك إيجابي لبناء الثقة بين الموظفين .

5\_ أتقبل النقد البناء من مسؤولي البلدية و الزملاء بصدر و رحب :

\_ الجدول رقم 17 :

النسب المئوية	التكرار	
0%	0	لا أوافق بشدة
6%	2	لا أوافق
9%	3	محايد
49%	17	أوافق
37%	13	أوافق بشدة

\_ الشكل رقم 21 : أتقبل النقد البناء من مسؤولي البلدية و الزملاء بصدر و رحب



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج jamovi

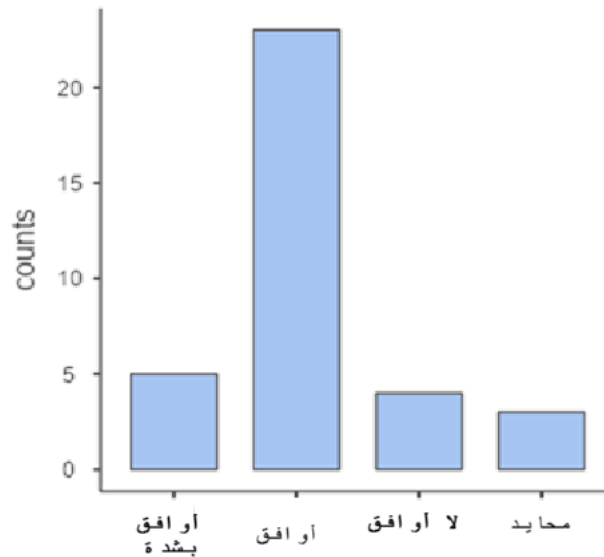
تم الموافقة بنسبة 49% وهي مرتفعة وتعبر مدى تقبل النقد البناء وتقبل التوجيه من مسؤولي بلدية السوق ما يعكس نضجا مهنيا لتحسين الأداء ووجود الروح الرياضية بين الموظفين، وهذا ما يعتبر سلوك إيجابي .

6\_ أتحمل الصعوبات والمشاكل في العمل دون تدمر :

\_ الجدول رقم 18 :

النسب المئوية	التكرار	
%0	0	لا أوافق بشدة
%11	4	لا أوافق
%9	3	محايد
%60	21	أوافق
%20	7	أوافق بشدة

\_ الشكل رقم 22: أتحمل الصعوبات والمشاكل في العمل دون تدمر



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج jamovi

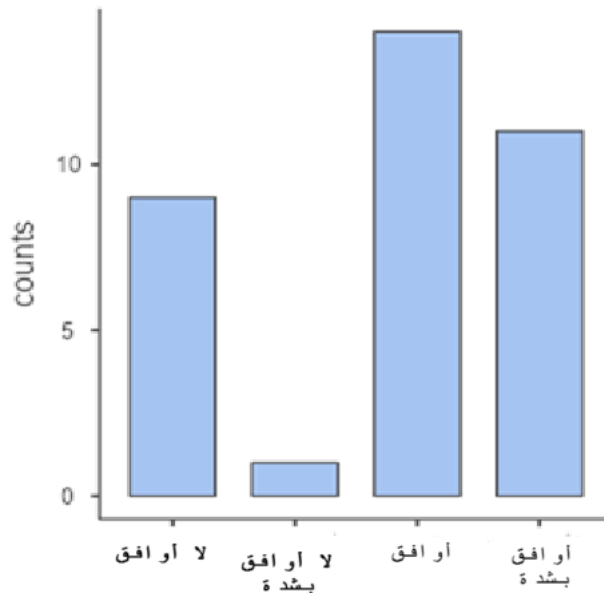
تشير النتائج أن نسبة الموافقة قدرت بحوالي 60% وهي تدل على تحمل عالي لدى موظفين بلدية السوق من المسؤولية وضغوطات العمل ، ومع ذلك هناك نسبة قليلة غير موافقة ربما تواجه صعوبات في التكيف مع مشاكل العمل .

7\_ ألتزم بالمواعيد العمل الرسمية :

\_ الجدول رقم 19 :

النسب المئوية	التكرار	
3%	1	لا أوافق بشدة
23%	8	لا أوافق
0%	0	محايد
43%	15	أوافق
31%	11	أوافق بشدة

\_ الشكل رقم 23 : ألتزم بالمواعيد العمل الرسمية



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج jamovi

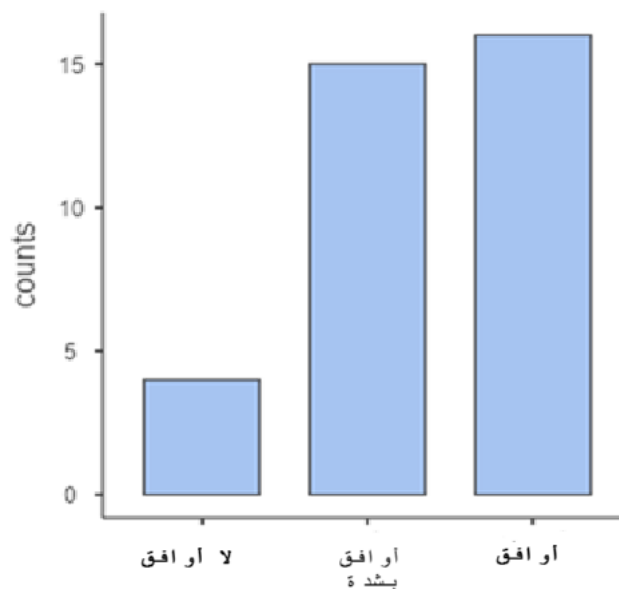
نسبة الالتزام للفئة الموافقة قدرت بحوالي 43% مما تعكس سلوكا إيجابيا لدى أغلبية الموظفين فيما يتعلق بالانضباط و احترام أوقات العمل مما يشكل الضمير الحي للموظفين ، بالإضافة نسبة الفئة الغير الموافقة بلغت 23% وهي مرتفعة نوعا ما ويدل على ضعف الرقابة الإدارية ، وهذا ما يتطلب المراجعة .

8\_ أؤدي واجباتي الوظيفية باتقان دون رقابة مباشرة :

\_ جدول رقم 20 :

النسب المئوية	التكرار	
0%	0	لا أوافق بشدة
9%	3	لا أوافق
0%	0	محايد
46%	16	أوافق
46%	16	أوافق بشدة

\_ الشكل رقم 24 : أؤدي واجباتي الوظيفية باتقان دون رقابة مباشرة



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج jamovi

الفئة الموافقة بلغت 46% ، هذا ما يبين أن الموظفين يعملون باتقان حتى بغياب الرقابة وهو مؤشر إيجابي ، وهذه النتائج تعكس مستوى الالتزام التنظيمي و الضمير الحي لدى أغلب موظفي بلدية السوقر .

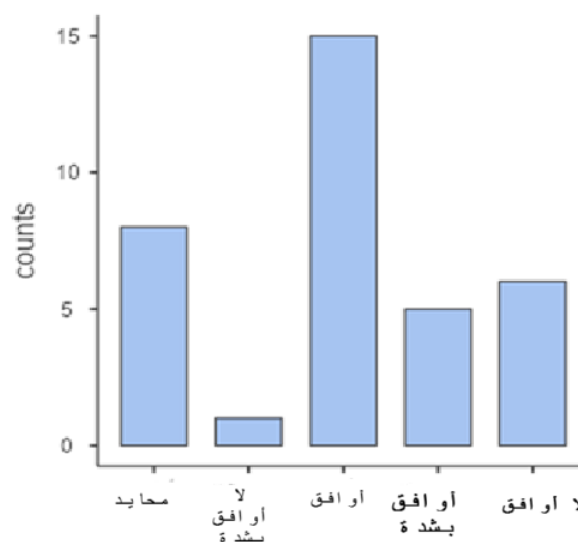
ونسبة الرفض قدرت بحوالي 9% تمثل الأقلية .

9- أقدم اقتراحات بناءة لتطوير العمل في البلدية :

\_ الجدول رقم 21 :

النسب المئوية	التكرار	
0%	0	لا أوافق بشدة
9%	3	لا أوافق
0%	0	محايد
46%	16	أوافق
46%	16	أوافق بشدة

الشكل رقم 25 : أقدم اقتراحات بناءة لتطوير العمل في البلدية :



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج jamovi

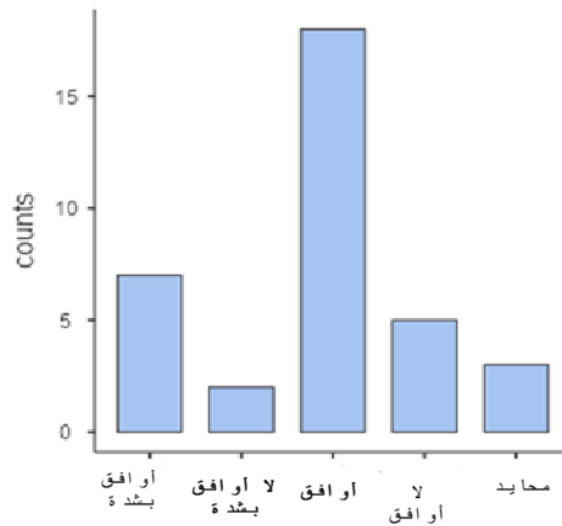
تم التسجيل فئة الموافقة بلغت حوالي 46% وهذا يبرز المساهمة في تقديم أفكار جديدة ومقترحات تهدف إلى تحسين جودة العمل والخدمات داخل بلدية السوكر مما يؤدي إلى شعور الموظف بدوره وتأثيره في البلدية .  
وجود أيضا فئة غير موافقة لكنها ضئيلة قدرت بي 9% فقط لا تتفق مع هذا السلوك ولا تعبر عن أفكارها أو تقدم اقتراحات .

#### 10\_ أهتم بقراءة الإعلانات و التعميمات الصادرة عن البلدية :

\_ الجدول رقم 22 :

النسب المئوية	التكرار	
6%	2	لا أوافق بشدة
20%	7	لا أوافق
9%	3	محايد
51%	18	أوافق
14%	5	أوافق بشدة

#### - الشكل رقم 26 : أهتم بقراءة الإعلانات و التعميمات الصادرة عن البلدية



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Jamovi

أظهرت النتائج أن فئة الموافقة بنسبة 51% يهتمون بمتابعة الاعلانات والتعميمات الخارجة عن البلدية وهذا ما يعكس بالالتزام الإداري من طرف الموظفين وبلغت نسبة فئة الغير الموافقة حوالي 20% ويعود سببها إما نقص وسائل إيصال المعلومات والاعتماد على الوسائل التقليدية كالأعلانات الورقية .

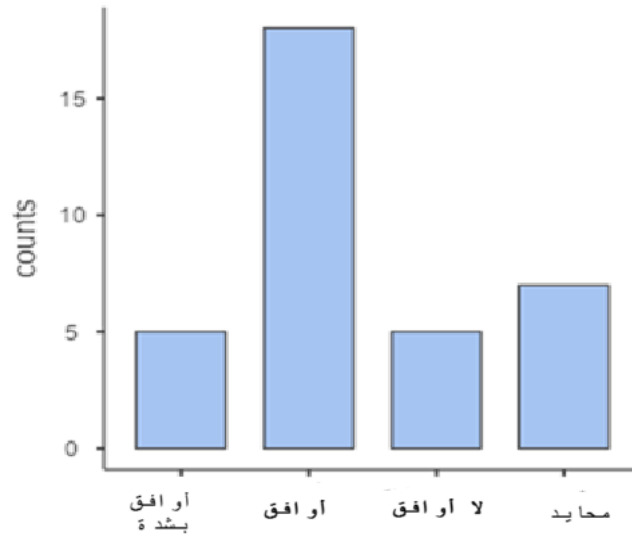
– المحور الرابع : أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية

1\_ تساهم استراتيجية التدريب في زيادة سلوكيات الإيثار و الروح الرياضية

– الجدول رقم 23 :

النسب المئوية	التكرار	
0%	0	لا أوافق بشدة
14%	5	لا أوافق
17%	6	محايد
57%	20	أوافق
11%	4	أوافق بشدة

– الشكل رقم 27 : تساهم استراتيجية التدريب في زيادة سلوكيات الإيثار و الروح الرياضية



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج jamovi

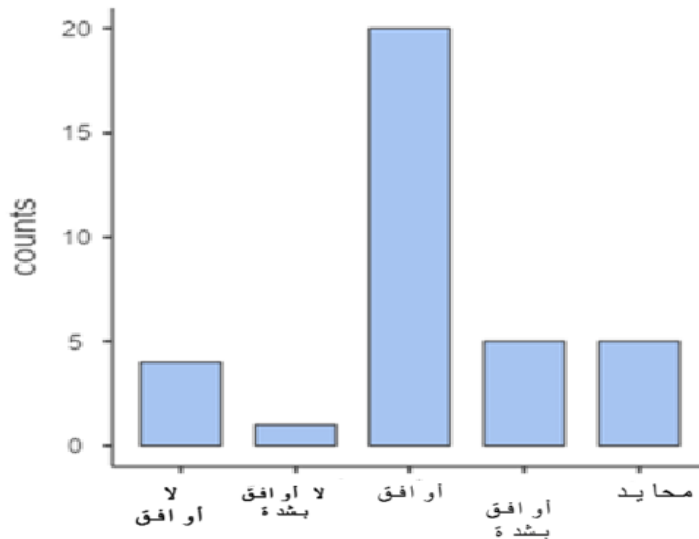
تشير النتائج إلى أن 57% من الموظفين يوافقون على أن استراتيجية التدريب تساهم في زيادة سلوكيات الإيثار والروح الرياضية وهذا ما يبين البرامج التدريبية تركز أيضا على السلوكيات الإيجابية وليس فقط المهارات الفنية أو الإدارية .

2\_ تعزز البرامج التدريبية في تنمية السلوك الحضاري للموظفين :

\_ الجدول رقم 24 :

النسب المئوية	التكرار	
3%	1	لا أوافق بشدة
11%	4	لا أوافق
11%	4	محايد
57%	20	أوافق
17%	6	أوافق بشدة

\_ الشكل رقم 28 : تعزز البرامج التدريبية في تنمية السلوك الحضاري للموظفين :



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج jamovi

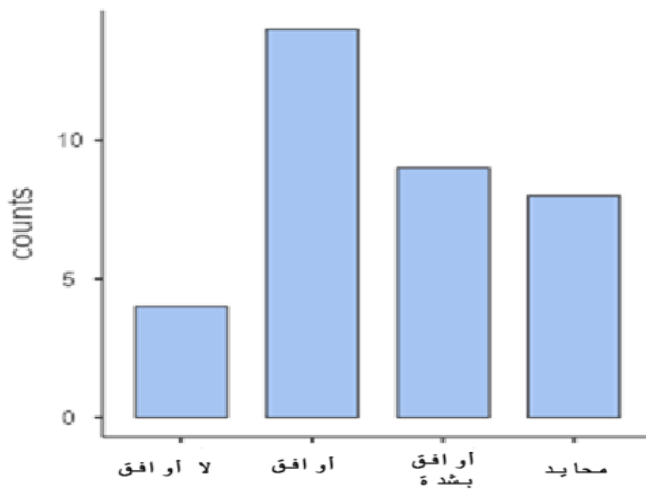
توضح النتائج أن نسبة كبيرة من الموظفين والتي بلغت 57% يرون أن البرامج التدريبية تعزز في تنمية السلوك الحضاري للموظفين داخل بلدية السوقر مما يعزز الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي ، بينما هناك فئة قليلة تعارض هذا والتي نسبتها حوالي 11% .

3\_ تؤثر استراتيجية تقييم الأداء على مستوى وعي الضمير الحي والالتزام لدى الموظفين :

\_ الجدول رقم 25 :

النسب المئوية	التكرار	
0%	0	لا أوافق بشدة
11%	4	لا أوافق
20%	7	محايد
40%	14	أوافق
29%	10	أوافق بشدة

- الشكل رقم 29 : تؤثر استراتيجية تقييم الأداء على مستوى وعي الضمير الحي والالتزام لدى الموظفين :



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج jamovi

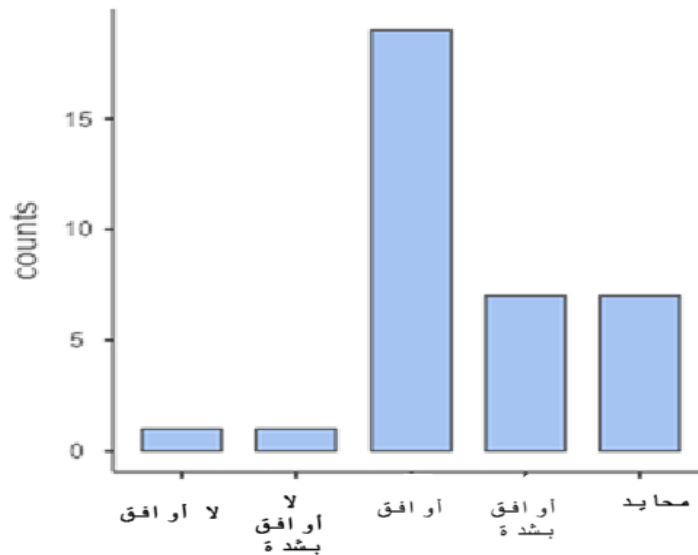
تم التسجيل 40% من الفئة الموافقة ، بحيث يرون أن استراتيجية تقييم الأداء لها أثر مباشر في تحسين مستوى وعي الضمير الحي والالتزام وهذا ما يبين أن بلدية السوكر لا تستخدم تقييم الأداء للرقابة فقط بل يحفز الموظفين على العمل باتقان وجد .

4\_ يؤدي نظام تقييم الأداء إلى تعزيز السلوك الحضاري و الكياسة واللف في البلدية :

\_ الجدول رقم 26 :

النسب المئوية	التكرار	
3%	1	لا أوافق بشدة
3%	1	لا أوافق
23%	8	محايد
51%	18	أوافق
20%	7	أوافق بشدة

\_ الشكل رقم 30 : يؤدي نظام تقييم الأداء إلى تعزيز السلوك الحضاري و الكياسة واللف في البلدية :



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج jamovi

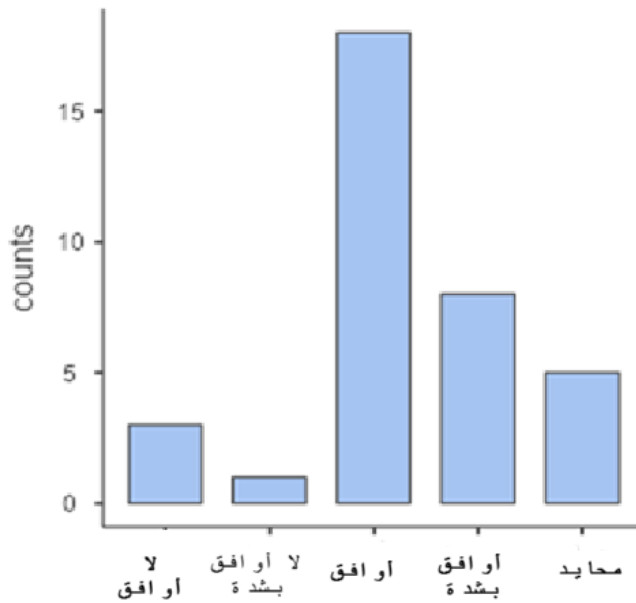
تشير النتائج على وجود نسبة عالية للفئة الموافقة تقدر بي 51% بحيث يتفقون أن نظام تقييم الأداء يهدف إلى تعزيز السلوك الحضاري والكياسة واللف في بلدية السوفر ، من جهة أخرى أبدى 23% من الموظفين موقفا محايدا ، وهذا ما يعكس وجود دور إيجابي لنظام تقييم الأداء في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية كالسلوك الحضاري واللف .

5\_ تساهم استراتيجية الحوافز في زيادة الإيثار ووعي الضمير الحي لدى الموظفين :

\_ الجدول رقم 27 :

التكرار	النسب المئوية	
1	3%	لا أوفق بشدة
3	9%	لا أوافق
5	14%	محايد
18	51%	أوافق
8	23%	أوافق بشدة

\_ الشكل رقم 31 : تساهم استراتيجية الحوافز في زيادة الإيثار ووعي الضمير الحي لدى الموظفين :



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج jamovi

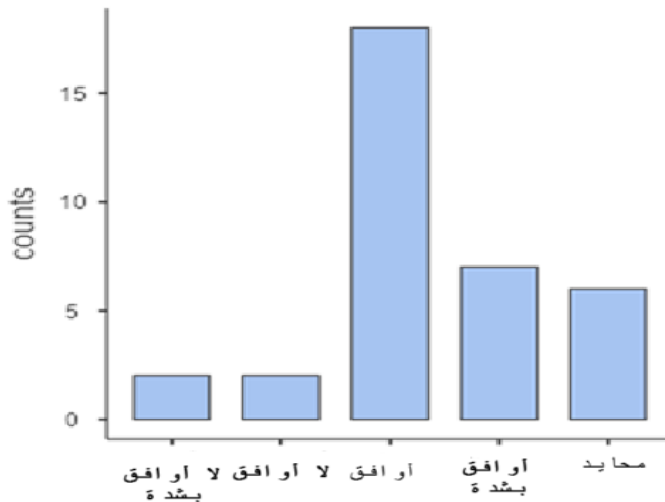
يتضح من خلال هذه النتائج أن غالبية الموظفين يتفقدون على فعالية استراتيجية الحوافز في زيادة الإيثار ووعي الضمير الحي داخل بلدية السوقر حيث بلغت نسبة الموافقة 51% ، تعكس هذه النتائج أن الحوافز تلعب دور فعالاً في تشجيع الموظفين على السلوكيات الإيجابية ، مما يساهم في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية السوقر .

6\_ يؤثر نظام الحوافز على مستوى الروح الرياضية لدى الموظفين :

\_ الجدول رقم 28 :

النسب المئوية	التكرار	
6%	2	لا أوافق بشدة
3%	1	لا أوافق
20%	7	محايد
49%	17	أوافق
23%	8	أوافق بشدة

الشكل رقم 32 : يؤثر نظام الحوافز على مستوى الروح الرياضية لدى الموظفين :



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج jamovi

يتبين من هذه النتائج أن معظم الموظفين يوافقون على دور الذي يلعبه نظام الحوافز في زيادة مستوى الروح الرياضية في بلدية السوقر ، حيث بلغت نسبة الموافقة 49% ، وهذا يعني أن الحوافز لا تركز على الجانب المادي فقط ، بل تهدف أيضا إلى تعزيز الجانب السلوك الإيجابي كالروح الرياضية .

## \_\_ خلاصة الفصل الثاني :

تضمن هذا الفصل ، الدراسة الميدانية وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تم تحليلها من خلال استجابات أفراد عينة موظفي بلدية السوقر ولاية تيارت ، حيث تبين أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تمارس بدرجة إيجابية من طرف غالبية الموظفين ، فقد عبروا عن موافقتهم بدرجات عالية عن فاعلية التدريب ، تقييم الأداء والحوافز سواء من وجودها أو تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية ، في المقابل أظهرت نتائج الدراسة أن سلوك المواطنة التنظيمية يعد سلوكا حاضرا بين موظفي بلدية السوقر حيث أبدوا عن رضاهم على مجموعة من السلوكيات الإيجابية ، ما يدل على أنهم يتمتعون بسلوكيات طوعية وخارجة عن واجباتهم الرسمية .

وعلى هذا الأساس ، فإن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية السوقر ساهمت بشكل فعال ، مما يعكس تحقيق الرضا الوظيفي و تحسين أداء البلدية وكذا ضمان العدالة التنظيمية بين الموظفين ونشر الثقافة التنظيمية ، هذا ما يؤكد أن استغلال المورد البشري من خلال استراتيجيات عادلة و مدروسة يخلق بيئة عمل محفزة تشجع على نشر سلوك المواطنة التنظيمية .

الخاتمة :

يمكن التأكيد أن المنظمة المعاصرة أصبحت مطالبة أكثر من أي وقت مضى ، فتبنيها استراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، تعطي الأولوية لتطوير قدرات ومهارات العنصر البشري وتحسين أدائه ، ولقد أظهرت المعطيات أن استراتيجية التدريب و تقييم الأداء والحوافز ليست مجرد أدوات تقنية ، بل هي أيضا عنصر محوري في بناء بيئة عمل عادلة ، و نشر سلوكيات تنظيمية إيجابية التي تعكس الوعي الأخلاقي لدى الموظفين ، وبهذا تعد سلوك المواطنة التنظيمية من أحد المفاهيم الحديثة التي نالت اهتماما متزايدا في مجالات الإدارة لما له من دور فعال في مدى التزام الموظف في عمله خارج حدود واجباته الرسمية ، فهذا السلوك يخلق مناخ تنظيمي إيجابي ويعزز من مستويات التعاون والثقة بين الأفراد .

وعليه ، فوجود هذا التفاعل الإيجابي بين هذين المتغيرين يعد ركيزة أساسية في ضمان سيورة المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها كتشجيع الكياسة واللفظ في التعامل وزيادة مستوى الروح الرياضية لدى الموظفين وجعلهم أكثر التزاما بالسلوك الحضاري وكذا تحمل المسؤوليات بوعي الضمير ، بالإضافة الميل إلى مساعدة الزملاء والتعاون معهم دون انتظار مقابل ، ويكون ذلك بوجود دعما حقيقيا من خلال التدريب ، التحفيز وتقييم الأداء ، ولذا فإن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة تكاملية فكلما كانت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عادلة ومطبقة في المنظمة ، كلما زاد استعداد الموظفين في المساهمة في نشر سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل فعال .

وبالتالي ، إن نجاح أي المنظمة وضمان استدامتها يكون إلا بقدرتها على كيفية استغلال العنصر البشري وتلبية حاجاته وتعزيز كفاءاته من خلال سياسات تضمن الرضا الوظيفي والانتماء وكذا تحفيزه على تبني سلوك المواطنة التنظيمية وهذا لا يتم إلا من خلال تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية شاملة وعادلة ومبنية على رؤية طويلة المدى ، فالموارد البشري حين يدار بذكاء وعدالة يصبح حجر الزاوية في نجاح أي منظمة ومصدر مستداما لقوتها التنافسية ، وبهذا يمكن القول أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ساهمت بشكل كبير بتأثيرها على تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية السوقر .

#### ◀ إثبات صحة الفرضيات :

1\_ أثبتت الدراسة الميدانية صحة هذه الفرضية ، أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها تأثيرا إيجابيا و ذو دلالة إحصائية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية السوقر ، وهو ما يدل على الدور الفعال لهذه الاستراتيجيات في تحسين مناخ العمل في بلدية السوقر ودفع الموظفين إلى إظهار الالتزام و سلوكيات إيجابية خارج مهامهم الرسمية .

2\_ إدراك الموظفين أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تطبق بشكل إيجابي وبدرجة معتبرة ، فقد أظهرت البيانات ارتفاعا في مستويات الموافقة في مختلف الاستراتيجيات خاصة في ما يتعلق التدريب والحوافز وتقييم الأداء حيث عبروا عن تأثيرها المباشر في بلدية السوقر و رفع كفاءتهم وضمان العدالة التنظيمية والانتماء المنظمي من خلال توفير برامج و أنظمة تنظيمية ، وتدل هذه المؤشرات أن بلدية السوقر تسير في اتجاه تطبيق نهج استراتيجيات إدارة مواردها البشرية

3\_ عبر غالبية الموظفين عن موافقتهم بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كالإيثار ، السلوك الحضاري ، الروح الرياضية، وعي الضمير والسلوك الحضاري وقد بينت المعطيات وجود وعي ملحوظ لدى الموظفين بأهمية هذه السلوكيات في العمل ، كما أظهروا استعدادا لتقديم مجهودات إضافية تتجاوز مهامهم الرسمية مما يعكس مستوى الانتماء والولاء المنظمي .

بناءا عليه ، تبين أن هذه الأبعاد تمارس فعليا وتعد جزءا من الثقافة السائدة في بلدية السوقر ، الأمر الذي يعزز الأداء الجماعي وتحقيق الأهداف المطلوبة .

### ◀ نتائج الدراسة :

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

1\_ تعتمد بلدية السوقر على استراتيجيات فعالة لمواردها البشرية تساهم بشكل إيجابي في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية .

2\_ تمارس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في بلدية السوقر بدرجة متوسطة إلى جيدة واعتبار استراتيجية تقييم الأداء والتدريب الأكثر تأثيرا مقارنة بالحوافز .

3\_ تبرز في بلدية السوقر سلوك المواطنة التنظيمية بشكل واضح ودرجة عالية خاصة في أبعاد الإيثار ، الضمير الحي والسلوك الحضاري .

4\_ تم تسجيل علاقة ارتباطية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية ، فكلما كانت هذه الاستراتيجيات عادلة ومتوافقة مع احتياجات الموظف، زاد ظهور سلوكيات إيجابية أكثر تأثيرا لدى موظفي بلدية السوقر .

5\_ كما تم التوصل إلى أن بلدية السوقر، استطاعت خلق التوازن بين الأداء الإداري الفعال والسلوك الإيجابي للموظفين.

◀ ومن أهم التوصيات التي يمكن طرحها :

- 1\_ الاستمرار على تطوير البرامج التدريبية لتلبية احتياجات الموظفين .
- 2\_ تحسين نظام تقييم الأداء بعدالة وشفافية يشمل معايير واضحة ، مع توفير التغذية الراجعة للموظفين لتحفيزهم على تحسين أدائهم
- 3\_ وضع نظام الحوافز عادل ومتوازن مما يساهم في زيادة الدافعية وروح الفريق .
- 4\_ تعزيز التواصل بين الموظفين والإدارة لضمان وضوح السياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية .
- 5\_ وضع برامج ومبادرات لتشجيع الموظفين على تجسيد سلوكيات إيجابية كالإيثار والروح الرياضية من خلال أنشطة جماعية وحملات توعية داخل بلدية السوقر .
- 6\_ التركيز على استدامة التنظيمية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على المدى الطويل لتعزيز الاستقرار ونجاح البلدية .
- 7\_ الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره ركيزة أساسية في البلدية لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال توفير بيئة محفزة تضمن الاستقرار المهني والرضا الوظيفي .

## قائمة الملاحق :

### استمارة استبيان

السادة والسيدات موظفي بلدية السوق:  
يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي تهدف إلى جمع المعلومات الميدانية اللازمة للبحث الذي نقوم بإعداده إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية،  
والموسومة بالعنوان الآتي:

### " دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في سلوك المواطنة التنظيمية "

#### دراسة ميدانية في بلدية السوق

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نرجو منكم قراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، و  
نحيطكم علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ، وستكون دقة إجاباتكم  
ومساهماتكم عوناً كبيراً في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية شاكرين حسن تعاونكم.

إعداد الباحثة : زينون شيما

إشرافه : د. بكيري عمر

أولاً : المعلومات الشخصية

1) الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2) العمر:	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> بين 30 و 40 سنة
	<input type="checkbox"/> بين 40 سنة و 50 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة

ثانياً: المؤهلات العلمية:

ثانوي:  ليسانس:  ماستر:

دكتورا:  أخرى (يرجى التحديد):.....

ثالثاً: المعلومات الوظيفية

1) سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 سنوات إلى 10 سنوات
	<input type="checkbox"/> بين 11 سنة الى 15 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة

#### رابعاً : العبارات المشكلة للاستبانة

يرجى منك سيدي التكرم وقراءة العبارات جميعها بدقة مع وضع علامة (x) في أحد خانات الإجابة الخمس المتاحة أمام كل عبارة (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة ،مع التأكيد على أن كل إجابة لا تقبل منك إلا خيار واحد فقط).

#### المحور الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

	أوافق بشدة	أوافق	مُحايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1					توفر بلدية السوقر برامج تدريبية متنوعة ومستمرة للموظفين.
2					تحدد البلدية الاحتياجات التدريبية بناء على تقييم أداء الموظفين.
3					تخصص بلدية السوقر ميزانية كافية لتدريب الموظفين
4					تستخدم البلدية نظام تقييم أداء عادل وموضوعي.
5					تستفيد بلدية السوقر من نتائج تقييم الأداء في تحسين أداء الموظفين.
6					يتم إطلاع الموظفين على نتائج تقييمهم
7					تتبنى بلدية السوقر نظام الحوافز يتناسب مع أداء الموظفين
8					تقدم بلدية السوقر حوافز مادية ومعنوية للموظفين
9					يتسم نظام الرواتب والأجور بالعدالة والإنصاف

#### المحور الثاني : سلوك المواطنة التنظيمية

	أوافق بشدة	أوافق	مُحايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1					أقدم مساعدات لزملائي المتغيبيين عن العمل في إنجاز مهامهم
2					أنتزع للقيام بأعمال إضافية غير مطلوبة مني رسمياً
3					أتجنب المشكلات مع زملائي وأتعامل معهم بالنصح

					أحترم حقوق وخصوصية زملائي في العمل	4
					أقبل النقد البناء من مسؤولي البلدية والزملاء بصدر رحب	5
					أتحمل الصعوبات والمشاكل في العمل دون تدمير	6
					ألتزم بمواعيد العمل الرسمية	7
					أؤدي واجباتي الوظيفية باتقان دون رقابة مباشرة	8
					أقدم اقتراحات بناءة لتطوير العمل في البلدية	9
					أهتم بقراءة الإعلانات والتعميمات الصادرة عن البلدية	10

### المحور الثالث: أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية

لا أوافق بشدة	لا أوافق	مُحايد	أوافق	أوافق بشدة		
					تساهم استراتيجية التدريب في زيادة سلوكيات الإيثار و الروح الرياضية للموظفين	1
					تعزز البرامج التدريبية في تنمية السلوك الحضاري للموظفين	2
					تؤثر استراتيجية تقييم الأداء على مستوى وعي الضمير الحي والالتزام لدى الموظفين	3
					يؤدي نظام تقييم الأداء إلى تعزيز السلوك الحضاري والكيافة واللف في البلدية	4
					تساهم استراتيجية الحوافز في زيادة الإيثار ووعي الضمير الحي لدى الموظفين	5
					يؤثر نظام الحوافز على مستوى الروح الرياضية لدى الموظفين	6

شكرا لتعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إنجاز هذا البحث العلمي

## فهرس الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
52	توزيع أفراد العينة من حيث الجنس	1
53	توزيع أفراد العينة من حيث العمر	2
54	توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة	3
55	توزيع أفراد العينة من حيث طبيعة العمل	4
56	توفر بلدية السوقر برامج تدريبية متنوعة ومستمرة للموظفين	5
57	تحدد البلدية الاحتياجات التدريبية بناء على تقييم أداء الموظفين	6
58	تخصص بلدية السوقر ميزانية كافية لتدريب الموظفين	7
59	تستخدم البلدية نظام تقييم أداء عادل وموضوعي	8
60	تستفيد بلدية السوقر من نتائج تقييم الأداء في تحسين أداء الموظفين	9
61	يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييمهم	10
62	تتبنى بلدية السوقر نظام الحوافز يتناسب مع أداء الموظفين	11
63	تقدم بلدية السوقر حوافز مادية ومعنوية للموظفين	12
64	يتسم نظام الرواتب والأجور بالعدالة والانصاف	13
65	أقدم مساعدات لزملائي المتغيين عن العمل في إنجاز مهامهم	14
66	أطوع للقيام بأعمال إضافية غير مطلوبة مني رسميا	15
67	أجنب المشكلات مع زملائي و تعامل معهم بالنصح	16
68	أحترم حقوق و خصوصية زملائي في العمل	17
69	أقبل النقد البناء من مسؤولي البلدية و الزملاء بصدر رحب	18
70	أحمل الصعوبات و المشاكل في العمل دون تدمير	19
71	ألتزم بمواعيد العمل الرسمية	20
72	أؤدي واجباتي الوظيفية باتقان دون رقابة مباشرة	21
73	أقدم اقتراحات بناءة لتطوير العمل في البلدية	22
74	أهتم بقراءة الإعلانات و التعميمات الصادرة عن البلدية	23

75	تساهم استراتيجيات التدريب في زيادة سلوكيات الإيثار و الروح الرياضية	24
76	تعزز البرامج التدريبية في تنمية السلوك الحضاري للموظفين	25
77	تؤثر استراتيجية تقييم الأداء على مستوى وعي الضمير الحي والالتزام لدى الموظفين	26
78	يؤدي نظام تقييم الأداء إلى تعزيز السلوك الحضاري و الكياسة و اللطف في البلدية	27
79	تساهم استراتيجيات الحوافز في زيادة الإيثار ووعي الضمير الحي لدى الموظفين	28
80	يؤثر نظام الحوافز على مستوى الروح الرياضية لدى الموظفين	29

## فهرس الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
30	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	1
42	سلوك المواطنة التنظيمية	2
49	الهيكل التنظيمي لبلدية السوق	3
52	توزيع أفراد العينة من حيث الجنس	4
53	توزيع أفراد العينة من حيث العمر	5
54	توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة	6
55	توزيع أفراد العينة من حيث طبيعة العمل	7
56	توفر بلدية السوق برامج تدريبية متنوعة ومستمرة للموظفين	8
57	تحدد البلدية الاحتياجات التدريبية بناء على تقييم أداء الموظفين	9
58	تخصص بلدية السوق ميزانية كافية لتدريب الموظفين	10
59	تستخدم البلدية نظام تقييم أداء عادل وموضوعي	11
60	يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييمهم	12
61	تستفيد بلدية السوق من نتائج تقييم الأداء	13
62	تتبنى بلدية السوق نظام الحوافز يتناسب مع أداء الموظفين	14
63	تقدم بلدية السوق حوافز مادية ومعنوية للموظفين	15
64	يتسم نظام الرواتب والأجور بالعدالة والانصاف	16
65	أقدم مساعدات لزملائي المتغييبين عن العمل في إنجاز مهامهم	17
66	أتطوع للقيام بأعمال إضافية غير مطلوبة مني رسميا	18
67	أتجنب المشكلات مع زملائي و أتعامل معهم بالنصح	19
68	أحترم حقوق و خصوصية زملائي في العمل	20
69	أتقبل النقد البناء من مسؤولي البلدية و الزملاء بصدر رحب	21
70	أتحمل الصعوبات و المشاكل في العمل دون تدمير	22

71	ألتزم بمواعيد العمل الرسمية	23
72	أؤدي واجباتي الوظيفية باتقان دون رقابة مباشرة	24
73	أقدم اقتراحات بناءة لتطوير العمل في البلدية	25
74	أهتم بقراءة الإعلانات و التعميمات الصادرة عن البلدية	26
75	تساهم استراتيجيات التدريب في زيادة سلوكيات الإيثار و الروح الرياضية	27
76	تعزز البرامج التدريبية في تنمية السلوك الحضاري للموظفين	28
77	تؤثر استراتيجية تقييم الأداء على مستوى وعي الضمير الحي والالتزام لدى الموظفين	29
78	يؤدي نظام تقييم الأداء إلى تعزيز السلوك الحضاري و الكياسة و اللطف في البلدية	30
79	تساهم استراتيجية الحوافز في زيادة الإيثار ووعي الضمير الحي لدى الموظفين	31
80	يؤثر نظام الحوافز على مستوى الروح الرياضية لدى الموظفين	32

## قائمة المصادر والمراجع :

### أولا : القواميس

- 1\_ عشوي ، مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1982.
- 2\_ مذكور ، إبراهيم وآخرون، المعجم الوجيز، القاهرة: مجمع اللغة العربية.
- 3\_ المنهل ، سهيل إدريس ، قاموس فرنسي عربي، بيروت: دار الآداب، ط31، 2003.

### ثانيا : النصوص القانونية

- 1\_ قانون رقم 90/08 المؤرخ في 07/04/1990 المتعلق بالبلدية.
- 2\_ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون البلدية المؤرخ في 10\_11 جويلية 2011، مجلة الجريدة الرسمية، العدد 37.

### ثالثا : الكتب

- 1\_ بن دريدي ، منير بن أحمد ، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب (-التطوير، عمان- الاردن: دار الإبتكار للنشر والتوزيع، 2022).
- 2\_ الحجازي ، محمد حافظ ، إدارة الموارد البشرية ، (الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2007 .)
- 3\_ الخليفة ، محمد أحمد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي، 2020).
- 4\_ الدوري ، زكريا مطلق ، الدوري أسماء قحطان ، إدارة الموارد البشرية وفق منظور معاصر، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2022).
- 5\_ سليم ، إبراهيم الحسنية، السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية، (عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2013).
- 6\_ السيسي ، صلاح الدين الحسن ، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصاريف و المؤسسات المالية، (لبنان:، دار الوسام للطباعة والنشر، 1998).
- 7\_ الشديفات ، بكر إبراهيم عبد الله ، أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2022).
- 8\_ الشميلي ، عائشة يوسف ، الادارة الاستراتيجية الحديثة، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2017).

- 9\_الصفدي ، يوسف ،إدارة الموارد البشرية الريادية، (عمان:دار الحامد للنشر والتوزيع،2021)
- 10\_ عبد الباقي ،صلاح الدين ،قضايا إدارية معاصرة ، (الإسكندرية:الدار الجامعية،2004).
- 11\_ عزواي ، نجم عبد الله ،حسين جواد عباس، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، (الاردن:دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،2010).
- 12\_ الفهمي ، مرزوق بن مطر ،إدارة الموارد البشرية (المهام والسياسات والإجراءات ونماذج العمل)،(جدة: شركة التكوين للنشر والتوزيع،2021).
- 13\_ القاضي ، محمد يوسف ،السلوك التنظيمي، (عمان،الأردن:الأكاديميون للنشر والتوزيع،2015).
- 14\_ قسول ، سفيان ،حمول ، طارق،النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية، (الأردن :دار الأيام للنشر والتوزيع،2022).
- 15\_ الكرخي ، مجيد ،إدارة الموارد البشرية، (الأردن:دار المناهج للنشر والتوزيع،2015).
- 16\_ الهيتي ،خالد عبد الرحيم ،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (الأردن . عمان:دار وائل للنشر والتوزيع،الط3 2010).

#### رابعا : الرسائل و الأطاريح الجامعية ومذكرات ماستر \_ الأطاريح الجامعية :

- 1\_ تيشوداد ، كريمة ، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بمنظمات الاعمال، أطروحة دكتوراه، جامعة تسيمسليت: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير و المؤسسات،2021- 2022.
- 2\_ زروخي ، فيروز ، استراتيجية التدريب كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير،2015\_2016.
- 3\_ السعيد ، حدة ، تقييم استراتيجية التدريب و أثرها على أداء الأستاذ الجامعي بمؤسسات التعليم العالي ، أطروحة دكتوراه ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة : كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، قسم التسيير 2021.2022.
- 4\_ سلطاني ، حدة ، دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة -العربي بن مهيدي: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،قسم العلوم الاقتصادية،2021-2022.
- 5\_ قصير ، بن عودة،استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز إدارة الجودة الشاملة،أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2: كلية العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا، 2017\_2018.

- 6\_ الهاني ، عاشور ، أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،شعبة علم الاجتماع،2017\_2018.
- 7\_ ونوغي ، فتيحة ، أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعامل، أطروحة دكتوراه، جامعة أكلي محمد أولحاج: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال استراتيجية،2021-2020.
- 8\_ ياسر ، محمود محمد محمد، القيادة متعددة العوامل وعلاقتها بالتمائل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية،درجة دكتوراه،جامعة الخليل: كلية الدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة التربوية،2024.

#### \_الرسائل :

- 1\_ أبو شرح نادر ، حامد عبد الرزاق ،تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين،رسالة ماجستير،جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،قسم إدارة الأعمال،2010.
- 2\_ أبو طلب موسى ، محمد ،فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين،رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية بغزة: كلية التجارة ،قسم إدارة أعمال،2009.
- 3\_ أبو قويدر ، حمدي ربحي ، إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية و الثالثة في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل: كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، قسم إدارة الاعمال،2019.
- 4\_ دعنا صباح ، جوهر ،سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية و التعليم شمال الخليل ووسطها،درجة ماجستير،جامعة الخليل :كلية الدراسات العليا،برنامج إدارة الأعمال،2017.
- 5\_ شلابي ، وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة،رسالة ماجستير،جامعة محمد خيضر بسكرة:كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،قسم العلوم الاجتماعية،2016-2015.
- 6\_ شهري ، مينة ،سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته وأثره في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها،رسالة ماجستير،جامعة اليرموك: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،قسم إدارة الأعمال،2010.
- 7\_ شيروان ، محمد برواري شعبان ، دور الأنماط القيادية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية،رسالة ماجستير،جامعة الشرق الأدنى: كلية العلوم الاقتصادية والإدارية،قسم إدارة الأعمال،2021.
- 8\_ طحطوح ، عالية بنت ابراهيم محمد ،تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية،رسالة ماجستير،جامعة الملك عبد العزيز بجدة: كلية الاقتصاد والإدارة،الإدارة العامة،2016.
- 9\_ الغنوة ، محمد نادر ، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية ، رسالة ماجستير ، جامعة تشرين : كلية الإقتصاد ، قسم إدارة الأعمال / دراسات عليا ، 2012-2013 .

- 10\_ مدوري ، نور الدين ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم تسيير الموارد البشرية، 2010\_2021.
- 11\_ محساس ، حسبية ، تقييم أداء الممرضين باستعمال سلم تقديري ذي المؤشرات السلوكية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، 2008\_2009.
- 12\_ معاني ، علي ناجح راضي ، درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدرء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، درجة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية: كلية الدراسات العليا، الإدارة التربوية، 2015.
- 13\_ ناصر محمد ، رجاء ، دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، "دراسة ميدانية على العاملين في جامعة فلسطين"، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، 2017.

#### \_ مذكرات ماستر :

- 1\_ بوقطاية ، زكية، أثر الحوافز على سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2018-2017.
- 2\_ داودي ، شيماء، شقلالة شهيناز، جودة الحياة المهنية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة ماستر، جامعة ابن خلدون تيارت: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2024-2023.
- 3\_ جباس ، خالد، فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح: كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2013-2014.
- 4\_ حملاوي ، أميرة ، دور سلوك المواطنة التنظيمية في نجاح التغيير التنظيمي، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2021-2020.
- 5\_ سعودي ، آمنة ، حورية ، صلوحى، طرق تقييم أداء العاملين وآثرها على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة أحمد درارية: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2017\_2018.
- 6\_ عبد الغاني، بلال ، بوختاش ، فارس ، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة ماستر، جامعة يحي فارس بالمدينة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2023-2022.
- 7\_ كحول ، عبد الكريم، طبي ، حكيم ، دور التحفيز في تحسين الأداء والإنتاجية، مذكرة ماستر، جامعة مولود معمري: كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2021\_2022.

8\_ كيروان، صباح، دور ظروف العمل في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية لدى المرضين بالمؤسستين العموميتين الاستشفائيتين-جيجل والطاهير-، مذكرة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، 2015-2014.

#### خامسا : المجلات

1\_ اسعيد ، حدة وآخرون، "أثر استراتيجية التدريب على أداء الاستاذ الجامعي"، *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية* المجلد 08، العدد الثاني، 2021.

2\_ بلحاجي ، أمينة، "التكوين و التدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري"، *مجلة التنمية البشرية*، العدد 11، 2018.

3\_ بن شيخ ، سارة والآخرين، "أخلاقيات العمل وأهميتها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين-دراسة مؤسسة موبيليس وحدة ورقلة-"، *مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية*، المجلد 04، العدد الأول، 2018.

4\_ بن يحيى ، عمار ، حليلة بوجيت، "معوقات سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة:دراسة تحليلية"، *مجلة دراسات في حقوق الانسان*، المجلد 06، العدد الأول، جوان 2022.

5\_ بوراس ، أسية ، "مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة"، *مجلة الابراهيمية للعلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة برج بوعريش*، العدد الثالث، ديسمبر 2018.

6\_ بوشامة ، آمنة ، "الادارة الاستراتيجية"، *مجلة افاق علمية* المجلد 14، العدد 02، 2022.

7\_ بومنقار، مراد ،شلابي زهير، "الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية"، *مجلة العلوم الاجتماعية*، العدد 19، 2016.

8\_ ختيري ، وهيبية، "دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأعمال الدولية" *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، المجلد 04، العدد الثاني، جوان 2020.

10\_ خنانيف ، محمد ، "التدريب إحدى تحديات تنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية"، *مجلة الأبحاث الاقتصادية*، المجلد 15، العدد الثاني، 2020.

11\_ رجم ، خالد، رشيد مناصرية، "واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية"، *مجلة الباحث*، العدد 18، 2018.

12\_ زروخي ، فيروز وآخرون، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية"، *مجلة الدراسات الاقتصادية*، المجلد 06، العدد الثاني، 2019.

- 13\_ زياني ، زهرة ،بودية فاطمة، "تقييم الأداء في المؤسسات الخدمية باستخدام أسلوب تحليل البيانات المغلفة"، *مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد*، المجلد 01، العدد الثاني، 2019.
- 14\_ شاطر، شفيق وآخرون، "أثر سلوك المواطنة التنظيمية في التشارك المعرفي"، *مجلة مجاميع المعرفة*، المجلد 07، العدد الأول، أفريل: 2021.
- 15\_ شرقي، نصر دين ، حرارية ، عتيقة ، "تقييم أداء العاملين ودور في تحديد الاحتياجات التدريبية"، *مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات*، المجلد 10، العدد الثاني، 2022.
- 16\_ ضبع ، مريم، بن كيجول، محمد ، "قيم المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي"، *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد 11، العدد 03، 2019.
- 17\_ عدون ، ناصر دادي ، بوبكر، نبق، "استراتيجية التدريب ودورها في تكوين وتوجيه الثقافة التنظيمية"، *مجلة دراسات ، العدد الاقتصادي*، المجلد 03، العدد 02، سبتمبر 2012.
- 18\_ عزي ، خليفة وآخرون، مقاربات منهجية وعلمية حول تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية"، *مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 02، العدد الأول، 2020.
- 19\_ عوادي ، وفاء، "عملية تقييم الأداء في المؤسسات المعاصرة" *مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية*، المجلد 05، العدد الثاني، 2025.
- 20\_ العلمي ، بن عطاء الله ، "إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر"، *مجلة الناقد للدراسات السياسية*، المجلد 07، العدد الأول، 2023.
- 21\_ عيسوي ، صلاح ، بورمانه ، عبد القادر ، "تأثير سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة على أداء العاملين"، *مجلة التنظيم والعمل*، المجلد 12، العدد الأول، 2023.
- 22\_ عمي علي ، صبرينة ، "الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي"، *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*، المجلد 06، العدد الثاني، 2021.
- 23\_ كتفي ، يسمينة، بالحيط ، سليمة ، "محددات السلوك التنظيمي"، *مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية*، المجلد 03، العدد الثاني، 2021.
- 24\_ كعوان، محمد ، بن عيجة ، محمد ، "سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية"، *مجلة العلوم الإنسانية*، المجلد 32، العدد الثالث، ديسمبر 2021.

- 25\_ كيجول ، محمد ، علوطي ، عاشور ،"التطور المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية"، *مجلة أبحاث نفسية وتربوية*، المجلد 09، العدد الرابع، سبتمبر 2018.
- 26\_ مجاني ، عبد القادر ،"إضاءات حول تاريخ مدينة السوق"، *مجلة العبر للدراسات التاريخية والأثرية في شمال إفريقيا*، العدد الثاني، أبريل 2022.
- 27\_ مجمع ، عبد العالي ، "دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي العاملين"، *المجلة الجزائرية للسياسات العامة*، المجلد 07، العدد الأول، جوان 2018.
- 28\_ معمري ، حمزة ، زاهي ، منصور، "سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة"، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، العدد 14، مارس 2014، ص.50.
- 29\_ منادلي ، محمد، ترمول ، محمد لطفي "الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة والمجتمع"، *مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية*، العدد التاسع.
- 30\_ مناصرية ، رشيد ، بن ختو ، فريد ،"سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين"، *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، العدد 08، 2015.
- 31\_ النوري ، محمد ،"أنظمة تقييم الأداء كأداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية" *مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية والاتصالية*، المجلد 01، العدد الأول، 2013.

## فهرس المحتويات :

الصفحة	المحتويات
—	الإهداء
—	الشكر و التقدير
02	مقدمة
—	الفصل الأول : الإطار النظري و المفاهيمي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية
11	تمهيد الفصل الأول
11	المبحث الأول : مدخل إلى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الأول : ماهية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
12	أولا : مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
15	ثانيا : خصائص استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
15	ثالثا : أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
16	المطلب الثاني : استراتيجية التدريب
16	أولا : مفهوم التدريب
17	ثانيا : أهداف التدريب
18	ثالثا : أنواع التدريب
19	رابعا : مراحل العملية التدريبية
20	المطلب الثالث : استراتيجية تقييم الأداء
20	أولا : مفهوم تقييم الأداء
22	ثانيا : أهداف تقييم الأداء
23	ثالثا : خطوات تقييم الأداء

24	رابعاً : معيقات تقييم الأداء
25	المطلب الرابع : استراتيجية الحوافز
25	أولاً : مفهوم الحوافز
26	ثانياً : أهمية الحوافز
27	ثالثاً : أنواع الحوافز
28	رابعاً : مراحل تصميم الحوافز
29	المبحث الثاني : مدخل إلى سلوك المواطنة التنظيمية
30	المطلب الأول : ماهية سلوك المواطنة التنظيمية
30	أولاً : نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
33	ثانياً : خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
33	ثالثاً : أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
34	المطلب الثاني : أبعاد و أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
34	أولاً : أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
36	ثانياً : أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
37	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية ومعيقاتها
37	أولاً : العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية
40	ثانياً : معيقاتها
42	المطلب الرابع : انعكاسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية
42	أولاً : دور استراتيجية التدريب في سلوك المواطنة التنظيمية
42	ثانياً : دور استراتيجية الحوافز في سلوك المواطنة التنظيمية
44	ثانياً : دور استراتيجية تقييم الأداء في سلوك المواطنة التنظيمية
45	خلاصة الفصل الأول
—	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي بلدية السوقر .

47	تمهيد الفصل الثاني
47	المبحث الأول : تقديم المنظمة محل الدراسة
47	المطلب الأول : نبذة عن بلدية السوقر
47	أولا : تعريف ببلدية السوقر
48	ثانيا : الموقع الجغرافي و الفلكي لبلدية السوقر
48	ثالثا : نشأة مدينة السوقر
48	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبلدية السوقر
49	المبحث الثاني : المعالجة الإحصائية للدراسة الميدانية
49	المطلب الأول : مجتمع العينة و إجراءات الدراسة الميدانية
50	المطلب الثاني : تحليل نتائج الاستبيان وتصنيفها
80	خلاصة الفصل الثاني
83	الخاتمة
	قائمة الملاحق
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	قائمة المصادر و المراجع
	قائمة المحتويات
	الملخص

## الملخص :

تناولت الدراسة دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في سلوك المواطنة التنظيمية ، باعتبار الرأس المال البشري أحد مقومات الأساسية في نجاح المنظمات ، وقد تم تسليط الضوء على أهم الاستراتيجيات وهي التدريب و تقييم الأداء والحوافز ،و التي تهدف إلى تطوير و ضمان الاستفادة من قدرات الموارد البشرية وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل ورضا الموظفين ، في المقابل تم التركيز أيضا على سلوك المواطنة التنظيمية ، و التي تعد مجموعة من التصرفات الطوعية التي يقوم بها الموظفون خارج نطاق واجباتهم الرسمية ، مما يعزز العمل الجماعي وزيادة الولاء والانتماء الوظيفي و رفع مستوى الأداء التنظيمي، وكذا تم التطرق إلى أثر كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تفعيل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ،و قد تم الاعتماد على الدراسة الميدانية في بلدية السوقر ولاية تيارت ، حيث أظهرت النتائج أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تساهم بشكل مباشر في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية ، مما ينعكس إيجابا على الأداء العام في بلدية السوقر .

وبناءً على ما سبق، يتضح أن التوازن بين استراتيجيات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتلبية حاجات الموظفين، وضمان استدامتها، مما يؤكد أن تطوير قدرات ومهارات المورد البشري هو السبيل لخلق بيئة عمل فعالة وداعمة.

❖ **الكلمات المفتاحية :** استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، سلوك المواطنة التنظيمية .

## ❖ Summary

The study addressed the role of human resource management (HRM) strategies in fostering organizational citizenship behavior (OCB), considering human capital as one of the fundamental components of organizational success. It focused on key HRM strategies—training, performance appraisal, and incentives—which aim to develop and ensure the optimal use of human resource capabilities, while achieving a balance between work requirements and employee satisfaction.

In parallel, attention was given to organizational citizenship behavior, which refers to a set of voluntary actions undertaken by employees beyond their formal

job responsibilities. These behaviors contribute to enhanced teamwork, increased loyalty and job commitment, and improved organizational performance.

The study relied on field research conducted at the Municipality of Sougueur, Tiaret Province, where results showed that **HRM** strategies are positively practiced and directly contribute to improving **OCB**, reflecting positively on the overall performance of the municipality.

Based on these findings, it becomes evident that balancing **HRM** strategies with organizational citizenship behavior plays a key role in achieving organizational goals, meeting employee needs, and ensuring long-term sustainability. This confirms that developing human resource skills and capabilities is essential to creating an effective and supportive work environment.

❖ **Keywords:** Human Resource Management Strategies, Organizational Citizenship Behavior.

