

## الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية

## وسلوك المواطنة التنظيمية

يوسف عبد الله حمد\* ، عادل عيسى بدوى\*\* .

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية بتوسط الالتزام التنظيمي لدى العاملين بشركة مطابع السودان للعملة المحدودة، كما أنها جاءت لمعرفة مستوى ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في مجتمع الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما قام الباحث بتطوير استبانة وزعت على عينة تمثل مجتمع الدراسة مكونة من (260) استبانة وقد تم استرداد (248) استبانة كانت الصالحة للتحليل منها (230) استبانة تمثل (88.5%) وبعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم كانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية في الشركة كان متوسط المستوى، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التدريب والتطوير، والصحة والسلامة المهنية كانت تطبق بمستوى ضعيف، كذلك فإن الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في الشركة كانا متوسطي المستوى، وأوضحت النتائج أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بشكل جزئي بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، ونجد أن الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة يقبل التوسط بين الاختيار والتعيين وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية (0.00) فنجد أن هذه العلاقة قد دعمت بالكامل. وكانت أهم التوصيات: تعزيز اهتمام المسؤولين بالشركة بتخطيط وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين، والحرص على رفع مستوى الالتزام

\* - أستاذ مساعد - كلية دلتا العلوم والتكنولوجيا.

\*\* - أستاذ مساعد - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

التنظيمي لدى العاملين وخاصة الاستمراري، وغرس سلوك المواطنة لدى العاملين في الشركة وتنميته من خلال ورش عمل تعمل على بناء روح الفريق الواحد، وتقديم مكافآت مادية ومعنوية للعاملين المتميزين الذين يظهرون مستوى التزام عالٍ أو يقومون بسلوك تطوعي إيجابي.

### Abstract

The study aimed at understanding the relationship between human resource practices and organizational citizenship behavior by mediating the organizational commitment of the employees of Sudan Printing Press Company Limited. It also came to know the level of human resources practices and the behavior of organizational citizenship and the organizational commitment of the workers in the study society. In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the analytical descriptive method. The researcher also developed a questionnaire distributed to a sample representing the study population, consisting of (260) questionnaires, and 248 questionnaires were retrieved which were valid for analysis (230), 88.5% The results of the study showed that training and development, occupational health and safety were applied poorly, and organizational commitment and organizational citizenship behavior in the company was medium. a The results of the organizational commitment mediate the relationship between the human resources practices and the behavior of organizational citizenship. The organizational commitment in its three dimensions accepts the mediation between selection, appointment and the behavior of organizational citizenship at a significant level (0.00). The company plans and carries out training programs for employees. It is keen to raise the level of organizational commitment of employees, especially the continuity, instilling and developing the citizenship behavior of the employees in the company through workshops that work on building the

spirit of the team, Priority for employees who demonstrate outstanding high level of commitment or doing voluntary positive behavior.

### المقدمة:

مما لا شك فيه أن المورد الرئيس الذي يصنع التميز المؤسسي للمنظمات هو المورد البشري. وأن خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الموارد البشرية يتطلب الاهتمام الدقيق لأفضل الممارسات التي تقوي هذه الأصول. وكذلك يتطلب خلق أفضل الممارسات السلوكية بين العاملين وتمييزها. إن الموارد البشرية في منظمات الأعمال تعد عاملاً مهماً عندما يتعلق الأمر في محاولة البقاء في صدارة المنافسة كما أن الموارد البشرية يمكن أن تلعب عاملاً حاسماً في السلوك التنظيمي. وأن إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية سيقود حتماً إلى الالتزام التنظيمي الذي يؤدي إلى إنتاج الجودة وأفراد منتجين. وبالتالي تخفيض نسبة الخطأ والمشكلات التي تتعلق بالموارد البشرية مثل عدم الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل أو عاملاً العمل، ويعد الالتزام التنظيمي من المتغيرات الحديثة التي لاقت اهتماماً كبيراً من الباحثين في علم الإدارة، فهو سلوك نابع من ذات الفرد تلمسه في تصرفاته من حيث انتمائه للمنظمة وولائه لها وبذل الوقت والجهد لإنجاحها. كما أن الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية هي من العوامل المهمة في تفسير العلاقة بين الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. إذ إن الالتزام التنظيمي يرتبط بعلاقة تبادلية بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة. كما أن الالتزام التنظيمي يولد لدى الأفراد إحساساً عالياً بالانتماء والاندماج مع المنظمة مما ينعكس إيجاباً على بعض السلوكيات مثل سلوك المواطنة التنظيمية والتي تعتبر من السلوكيات الاختيارية التي لا تدخل ضمن هيكل المكافآت الرسمي الخاص بالمنظمة. فقد قرر كاتز (katz) في الستينيات من القرن العشرين نوعين من السلوك المرغوب في العاملين أطلق على

الأول مصطلح سلوك الدور الرسمي، ويتمثل في قيام العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منظم طبقاً للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، وأطلق على النوع الثاني سلوك الدور الإضافي، ويتمثل في قيام الموظفين بالسلوكيات التطوعية ذات الطبيعة التعاونية والتي بدونها قد تفشل المنظمة في تحقيق أهدافها. لذلك أصبح سلوك الدور الإضافي (التطوعي) الذي أطلق عليه الباحثون فيما بعد مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية مطلباً لكثير من المنظمات بسبب آثاره الإيجابية والتي منها: تحسين أداء المنظمات وزيادة فعاليتها وكفاءتها، وتقليل مستوى التسرب الوظيفي، ورفع الروح المعنوية للعاملين وما إلى ذلك وهذا ما أكده أورجان (organ) رائد هذا الاتجاه بقوله أن الفعالية التنظيمية لا يمكن تحقيقها من خلال الأدوار الرسمية فقط، بل لا بد من تنمية وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية. إن هذه الدراسة اختارت أن تكون شركة مطابع السودان للعملة المحدودة حالة دراسية لخدمة أهداف البحث المعنون بـ: (الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية).

#### مشكلة الدراسة:

مما لا شك فيه أن المنظمات الناجحة التي تسعى إلى تحقيق التميز هي التي تستثمر في انتقاء وتنمية المورد البشري وذلك بوضع برامج منتقاة للاختيار المهني، لا تراعي فيها الجوانب العلمية والمهنية للعامل فحسب، بل تتعداه إلى البناء القيمي والشخصي وذلك لأن المورد البشري الكفاء هو وسيلة المنظمات الأولى في اتجاه الاستدامة، وذلك لأن نجاح أي تنظيم يعتمد بشكل أساسي وقطعي على ما يبذله العامل تجاه عمله. ويقابل إخلاص العامل و تقانيه في عمله مفهوم الالتزام التنظيمي وهو تعبير يشير بشكل عام إلى مدى التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة. وبالمقارنة مع المنافسين من المنظمات الإقليمية والدولية فإن ذلك يتطلب من هذه المنظمات التعرف على طبيعة

الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية وما يمكن أن تؤثر به هذه الممارسات في تحقيق مستويات أداء عالية من الالتزام التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية.

استناداً لما سبق أعلاه فإن مشكلة الدراسة يمكن أن تصاغ كالتالي:

\* هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في سلوك المواطنة التنظيمية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عبر تأثيرها على الالتزام التنظيمي.

**أسئلة الدراسة:**

1. هل هناك دور لأبعاد ممارسات الموارد البشرية في سلوك المواطنة التنظيمية

بشركة مطابع السودان للعملة؟

2. هل هناك دور لأبعاد الالتزام التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بشركة

مطابع السودان للعملة؟

3. هل هناك دور لأبعاد ممارسات الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي بشركة

مطابع السودان للعملة؟

**الفرضيات:**

الفرضية الرئيسة الأولى: (لا يوجد أثر لممارسات الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي)

الفرضية الرئيسة الثانية: (لا يوجد أثر لممارسات الموارد البشرية في سلوك المواطنة التنظيمية)

الفرضية الرئيسة الثالثة: (لا يوجد أثر للالتزام التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية)

الفرضية الرئيسة الرابعة: (لا يوجد أثر لممارسات الموارد البشرية في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسط)

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية البحث في بعض النقاط التالية:

- 1- حادثة الموضوع الذي تناقشه.
  - 2- لم يتم إجراء مثل هذه الدراسة على المنظمات الإستراتيجية عينة الدراسة (قطاع صناعة العملة) على حد علم الباحثين.
  - 3- دمجت هذه الدراسة عدة مواضيع وهي ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.
  - 4- تفيد من الناحية التطبيقية في توجيهه و إرشاد مديري المؤسسات الإستراتيجية الإنتاجية عينة الدراسة وتوجيهها باتجاه الاستدامة في الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية.
  - 5- تسليط الضوء على الجانب القيمي داخل المنظمات والدور الذي تلعبه في تحديد السلوك الإنساني عمومًا والسلوك التنظيمي خصوصًا و انعكاس هذا السلوك على كفاءته في العمل وجميع الأنشطة الإدارية الأخرى.
- أهداف الدراسة: تكمن أهداف هذا البحث في النقاط التالية:
- 1- التعرف على أهمية الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في شركة مطابع السودان للعملة المحدودة.
  - 2- دراسة وتحليل طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة.
  - 3- العمل على زيادة وعي المديرين بشركة مطابع السودان للعملة المحدودة والمهتمين بالقطاعات الإنتاجية نحو أهمية التوجه إلى فعالية وكفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المنظمات.
  - 4- تقديم مجموعة من التوجيهات والمقترحات والحلول، التي من الممكن أن تساهم في تحسين وتطوير إدارة الموارد البشرية وبالتالي تحسين مستوى الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بشركة مطابع السودان للعملة المحدودة.

5- التأكيد على أهمية الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية للموظف بشكل عام وللمنظمات بشكل خاص من خلال التركيز على أهمية العوامل التي تسهم في بقاءه والتزامه وتنميته وزيادة عطائه.

منهجية الدراسة:

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

الدراسات السابقة

1/ دراسة علاء عبدالحافظ الزغيات المنشورة بالمجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث العدد 5 المجلد 2 أبريل 2018م. بعنوان (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم). هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (الاستقطاب والتعيين وتقييم الأداء، التدريب والتنمية، الحوافز والمكافآت، التمكين) في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك عدم قصور بدرجة متوسطة في ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- هناك اهتمام بدرجة مرتفعة لدى هذه المديرية لتحقيق الالتزام التنظيمي.
- هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة. وكانت أهم التوصيات: ضرورة إدارة ممارسات الموارد البشرية ضمن إطار استراتيجي من خلال الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية والظروف الشخصية أيضاً للموظفين. لتحقيق وتحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

2/ دراسة د. عصام حيدر وآخرون المقدمة بمجلة جامعة البعث العدد 8-2017م. بعنوان (دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية). سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور تمكين الموارد البشرية و أثره في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديريات جامعة دمشق. وكانت أهم النتائج التي توصل إليها:

- تدني مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية.
  - غياب مظاهر سلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين.
  - كما تبين وجود أثر معنوي إيجابي طردي بين عناصر تمكين الموارد البشرية بشكل عام والمواطنة التنظيمية وهذا الأثر بصورة كبيرة في عنصر التحفيز و بناءً على تلك النتائج طرحت مجموعة من التوصيات أهمها:
  - التحول من التركيز على العوائد المادية إلى التحفيز المعنوي وزيادة الدافعية وربط ذلك بالنتائج على سلوك الأفراد الإيجابية.
  - غرس سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين من خلال ورش عمل تعمل على بناء روح الفريق الذي يسهم في تحسين أداء العمل وتجنب إثارة الخلافات.
- 3/ دراسة الباحثة حبة وديعة بعنوان العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية من جامعة محمد خيضر (في الجزائر) 2018م. وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

- تتأثر سلوكيات المواطنة بالعديد من العوامل التي تتحكم في حجم الممارسة ونوعها ومداهها بالإضافة إلى ذلك فقد توصلت الدراسة إلى أن متغير السن شكل فارقاً كبيراً وأعطى دلالة معنوية ارتبطت بعوامل الولاء التنظيمي على وجه الخصوص والذي تركز في الفئة العمرية 50 فما فوق حيث اعتبرت أكثر الفئات ولاءً مقارنة بباقي الفئات العمرية الأخرى وكانت أهم التوصيات:

- ضرورة الاهتمام بفهم سلوكيات المواطنة التنظيمية.
  - زيادة توعية المؤسسات بأهمية المواطنة التنظيمية.
  - ضرورة عقد ملتقيات وندوات علمية تقوم بتشريح هذا الموضوع لفهم ماهيته والوصول لسبل تعزيزه.
  - يتطلب البحث عن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية اهتمامًا كبيرًا ببيئة العمل وتوفير الجو المناسب لذلك.
- 4/ دراسة الباحث: مباركى نجاح 2017م: المقدمة لنيل درجة الماجستير من جامعة محمد خيضر، بعنوان (سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط ببلدية شقرون)، هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى سلوك المواطنة وكذلك إلى التعرف على الفروق في ممارسة سلوك المواطنة باختلاف:(الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي) وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأبعاد سلوك المواطنة الخمسة (الكرم، الإيثار، الروح الرياضية، الالتزام العام، السوك الحضاري) وكانت أهم النتائج:
- جاء مستوى سلوك المواطنة مرتفعًا.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة تبعًا للمتغيرات الديمغرافية.
- 5/ دراسة مقدمة من الباحث شلابي وليد 2016م: لنيل درجة الماجستير من جامعة محمد خيضر بعنوان(دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الولاء في تنمية سلوك المواطنة وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، اللباقة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري). توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.ومن أهم التوصيات:

- ضرورة تقديم برامج إرشادية لتنمية الجانب القيمي للعاملين. وتعزيز اتجاهاته الإيجابية نحو المهنة والزملاء والمشرفين، وكذلك يجب تصميم برامج خاصة في الانتقاء والاختيار المهني، تراعي استكشاف الجانب القيمي في شخصية طالب العمل (الموظف المستقبلي) حتي لا يكون عالية على التنظيم.

6/ دراسة الباحث زياد العزام 2015م: المقدمة لنيل درجة الماجستير من جامعة اليرموك، بعنوان (أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسيطة بالأردن). هدفت الدراسة إلى معرفة المدى الذي تلحقه الثقافة التنظيمية على تبني وتحفيز سلوك المواطنة، وتم استخدام التحليل الإحصائي، لإجراء هذه الدراسة، وتم اعتماد الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الامتثال، سلوك الفضيلة). كانت أهم النتائج أن هناك مستوى من الثقافة التنظيمية يقابله مستوى عالٍ من المواطنة التنظيمية، وهناك علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة، وأهم التوصيات تحفيز العاملين لانتهاج سلوك المواطنة الذي يصب في مصلحة المنظمة، والعمل على الاستثمار في القيادة الإدارية والتي تعتبر المحرك الأساسي والعامل المحوري في تحفيز العاملين على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية.

7/ وفي دراسة الباحث عاشوري 2015م: بعنوان (الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية - دراسة ميدانية بالقطاع العقاري بمدينة الجلفة) لنيل درجة الماجستير من جامعة محمد خيضر حيث. تمثلت مشكلة الدراسة في إثبات علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي. كانت أهم النتائج أن هناك علاقة ارتباطاً قوية بين التزام الأفراد العاملين بالمؤسسة والثقافة التنظيمية التي تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة.

8/ دراسة سلامة عبد الله العظامسة 2015م: مقدمة لنيل درجة الدكتوراه بعنوان (العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة

التنظيمية: العدالة التنظيمية كمتغير وسيط) جامعة السودان. هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين هذه المتغيرات وسلوك المواطنة. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة وتم اعتماد سلوك المواطنة بأبعاده التالية (الإيثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، السلوك الحضاري). وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستويات متوسطة للمسؤولية الاجتماعية. ومستويات عالية لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة ومستويات متوسطة للعدالة التنظيمية، وكانت أهم التوصيات أن تقوم الشركات برفع مستوى التدريب والتطوير للعاملين ومنحهم رواتب مناسبة وكذلك أن يحظي العاملون بمكافآت عن الجهد الإضافي الذي يبذلونه.

9/ دراسة رشيد مناصرية المنشورة بمجلة أداء المؤسسات الجزائرية بعنوان (سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين 2015م). جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، إذ تمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء للعاملين بدرجة عالية مع تأثير متوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية في أداء العاملين في مؤسسة اتصالات. ومن أهم التوصيات:

- التكتيف من البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات المناسبة خاصة في الجوانب السلوكية المتعلقة بالتأزر من خلال مساعدة الآخرين وتقبل مصاعب ضغوط العمل وحسن إدارته. - وربط الحوافز والمكافآت بمستوى الأداء مباشرة. إن الوعي بأهمية موضوع أداء العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية يجب أن يشكل إدراكاً راسخاً لمدى تكامل وتلازم هذين المدخلين ودورهما في تحقيق موارد بشرية متميزة للمؤسسة، مما يتطلب إعادة ترتيب الأولويات لتتوافق مع هذه التوجهات في اعتبار المورد البشري استثماراً يجب تعظيمه وليس تكلفة يجب تدنيته.

10/ دراسة أبوبكر حداد بلفقيه 2012م: بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بالمستشفيات الخاصة باليمن. لنيل درجة الماجستير من جامعة آل البيت. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل بأبعاده الستة التالية (إجراءات التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات، التمكين). على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المستشفيات الخاصة باليمن. وتم اعتماد نموذج (إلين وميبر) للالتزام التنظيمي كمفهوم مركب ثلاثي الأبعاد باعتباره المتغير التابع (الالتزام العاطفي). الالتزام

المستمر. الالتزام المعياري). كانت مشكلة الدراسة متمثلة في ماهو أثر ممارسات الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء في الجمهورية اليمنية على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً لممارسات الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي وذلك لضمان الترتيب التالي (التمكين، التدريب والتطوير، إجراءات التوظيف، المكافآت والتعويضات، تقييم الأداء). كذلك تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية من العوامل المؤثرة في زيادة الالتزام التنظيمي بين العاملين. ويتأثر الالتزام التنظيمي بشكل كبير بالرسالة التي ترسلها إدارة الموارد البشرية إلى العاملين من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية نفسها. وبخصوص الالتزام التنظيمي فقد كان مستوى الالتزام بشكل عام متوسط فقد جاءت أبعاده الثلاثة على الترتيب التالي (الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي). بالالتزام التنظيمي...

الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من زياد العزام وعاشوري المتمثلة في أبعاد المتغير المستقل سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الامتثال، سلوك الفضيلة). كانت أهم النتائج أن هناك مستوى من الثقافة التنظيمية

يقابله مستوى عالٍ من المواطنة وأيضاً بينت أن هناك علاقة ارتباط قوية بين التزام الأفراد العاملين بالمؤسسة والثقافة التنظيمية التي تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة. كما اختلفت هذه الدراسة مع بقية الدراسات السابقة.

المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية تعد إحدى أهم الإدارات في منظمات الأعمال بل هي بمثابة العمود الفقري للمنظمة. لأن أي نشاط على أي وجه كان (اقتصادي، معرفي، خدمي...) نقطة ارتكازه هي العنصر البشري. (حداد، 2012) لكن في العقود الأخيرة من القرن العشرين والقرن الحادي والعشرين ركز جل الاهتمام على العنصر البشري سيما بعد أن تبلورت بشكل واضح معالم الفكر الشامل وتطور إدارة الجودة الشاملة وما أفردته من أولوية متميزة للعنصر البشري. (كاظم وآخرون، 2006) استخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية بشكل عام منذ منتصف ثمانينات القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية على وجه التحديد. فلم يكن تغير المصطلح في اللفظ فقط دون المعنى، و إنما قد تحقق ذلك بمروره بمراحل متعدده من خلال تطور الفكر الإداري في إدارة الموارد البشرية ابتداءً من عشرينيات القرن الماضي إذ بدأ الاهتمام بمصطلحات فنية مثل (الاستخدام، التقييم والتدريب والتعويضات). (كاظم وآخرون، 2006) ومن التعريفات الحديثة لإدارة الموارد البشرية القول بأنها: تلك السياسات والتطبيقات والنظم المؤثرة في أداء العاملين وسلوكياتهم واتجاهاتهم (الكبيسي، 2005). ومن الأسباب أيضاً التي تدفع الدول النامية إلى الاهتمام بالقوى البشرية هي الإحساس بانخفاض الإنتاجية وعدم التوازن بين العرض والطلب في بعض التخصصات و انتشار ظاهرة البطالة بكثافة والرغبة في تطوير القوى العاملة باعتبارها الأساس الأول في خط التنمية الشاملة. (حاجي، 2010م، 31)

أولاً: الاستقطاب: ويعرف الاستقطاب بأنه عملية البحث عن الأفراد المؤهلين وذلك لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة (بن عنتر، 2009م، 41)

ثانياً: الاختيار والتعيين

إن قرار اختيار الموارد البشرية إلى حد ما يعتبر قراراً استراتيجياً، بمعنى أن قرار الاختيار وإن كان محدداً بزمن معين فإن له أثراً باقياً يستمر باستمرار وجود الموظف أو المنظمة أيهما جاء أولاً؛ لذلك نجد أن قرارات التعيين قد تأخذ شهوراً طويلة أحياناً، وتحتاج إلى الكثير من التروي وإحكام الشروط الواجب توافرها في القادم الجديد. (بن عنتر، 2009م، 185)

ثالثاً: التدريب والتطوير

يقصد بالتدريب زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها. (نظمي وآخرون، 2009م، 51)

رابعاً: الأجور والمكافآت

هناك بعض التحديات التي تواجه نظام الأجور في عصر العولمة فنجد أن نظام الأجور المبني على الوظيفة في طريقه لأن يستبدل بنظام الأجور على أساس الشخص. وذلك لأن الميزة التنافسية تأتي من التنوع الاستراتيجي والذي يأتي بدوره من الظروف التي يقوم بها الأفراد بأداء أدوارهم. فإذا كان الأفراد يقومون بالتصرف بشكل مختلف فعندئذ يجب الدفع لهم بشكل مختلف فليس من الضروري إيجاد نظام يدعم ذلك المدخل للعمل والإستراتيجية والثقافة. (نجاح، 2017م، 11)

خامساً: الصحة والسلامة المهنية

لقد ظلت مهام الإدارات التقليدية لإدارات الموارد البشرية في أغلب أقطار العربية قاصرة على وظائفها المكتبية والإجرائية المتعلقة بسجلات العاملين واحتساب مرتباتهم وإجازاتهم ومتابعة قضاياهم الروتينية من تنقلات وترقيات وغيرها. ولم تكن

هذه الإدارات تفتن وتتنبه إلى أهمية الصحة والسلامة المهنية لهؤلاء العاملين. ولكن مع إطلاقة الألفية الثالثة لم يعد بالإمكان استمرار هذه الحال على ما هي عليه خاصة وأن الاهتمام بالموارد البشرية وتميئتها والحفاظ عليها أصبح من أولويات خطط التنمية الشاملة والإستراتيجية. (محمد، 2009م، 273)

وتؤكد هذه الدراسات معاناة العاملين من الإعياء وضغوط العمل ومن التوتر والقلق والاحترق بسبب سوء الأوضاع والعلاقات الإدارية المحيطة بهم وهذه التحديات تؤكد على ضرورة اهتمام إدارة الموارد البشرية بهذه الإدارة المهمة وأن تلتزم فيها بالتشريعات والقوانين التي تؤكد على ضمان سلامة العاملين بتلك المنظمات. (كاظم وآخرون، 2009م، 253)

#### المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي:

والالتزام يعد من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام وقد حث الدين الإسلامي على الالتزام بأمر الله عز وجل فقال سبحانه (حافظوا على الصلوات والصلاة الوسطي وقوموا لله قانتين).البقرة238، ويرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة حيث إن الفرد هو حجر الأساس في أي منظمة وأهميته تفوق أهمية أي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى. (إيناس، 1429هـ، 36)، حيث ركزت أغلب الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة الفرد بالمنظمة وفقاً لتوافق القيم والأهداف بين الطرفين. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال المنظمات إلا أن المفهوم العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين في العالم الغربي إلا في نهاية الستينيات و أوائل السبعينيات من هذا القرن. (باسم، 2013م، 267)، تكمن أهمية الالتزام التنظيمي في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابيّ يرفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء. (سميرة، 2011م، 16)

**أبعاد الالتزام التنظيمي:****أولاً: الالتزام الشعوري (العاطفي):**

يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين. (سميرة، 2011، 269)

**ثانياً: الالتزام المعياري:**

ويرى بعض الكتاب أنه إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظم، ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة (عاشوري، 2015م، 63)

**ثالثاً: الالتزام الاستمراري:**

وهو التحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها العامل لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي إن هذا الارتباط هو ارتباطاً مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، أما إذا وجد الفرد العامل منظمة أخرى تقدم عوائد أفضل من التي تقدمها له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد في الانتقال إليها، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون وأصحاب الطموحات العالية. (عاشوري، 2015م، 65)

## المبحث الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم المعاصرة التي استحوذت على اهتمام العديد من الباحثين والدارسين، وذلك لما له من أهمية في تحقيق الفعالية التنظيمية مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظام الحوافز وتقييم الأداء بالمنظمات. وقد أصبح سلوك المواطنة التنظيمية بمثابة إستراتيجية أنجح للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة والعاملين فيها عامة، خاصة وأن المنظمات تسعى إلى تحقيق أهدافها والتي تتمثل في إنتاج مورد بشري فعال وبالتالي فهي بحاجة إلى أن يتوفر فيها مثل هذه السلوكيات. (نجاح، 2017م، 429)، وفي نهاية السبعينيات ظهر مصطلح المواطنة في فكر أورانج 1977م. ليصف الجهد التعاوني للعاملين أو السلوكيات التعاونية التلقائية. وذلك في دراسة أجراها حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي (الزهراني، 2013م). وعرفه دايان بأنه السلوك الذي تستفيد منه المنظمة أو المقصود لصالح المنظمة والتي هي تقديرية وتتجاوز توقعات دور المنظمة. (حسني، 2013م، 23) ونورد بالجدول رقم (4) التالي وبه مجموعة تعريفات لسلوك المواطنة التنظيمية (الزهراني، 2006م، 23)

الرقم	اسم الباحث	التعريف
1	1988, Organ	سلوك طوعي يمارسه الفرد يتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته ولا تشمل لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات العاملون.
2	1991, Moorman	سلوكيات مرتبطة بالعمل ذات طبيعة طوعية اختيارية وغير مرتبطة بنظام المكافأة الرسمية للمنظمة التي تشجع العمل والأداء الفعال.
3	1993 Niehoff & moorman	سلوك طوعي ينبع من الدور الذاتي للفرد الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمية داخل المنظمة.
4	1993, Borman & motowidlos	سلوك طوعي تركيبي يدعم البنية الاجتماعية والنفوسية مقابل الأنشطة الفنية المباشرة التي تؤديها المنظمة فهو سلوك يعزز الجانب النفسي والاجتماعي للفرد نحو المنظمة وزملاء العمل.

دور الوسيط للالتزام التنظيمي		يوسف عبدالله حمد وعادل عيسى بدوي
5	Organ 1977	الأداء الذي يدعم البينة الاجتماعية والنفسية التي يحدث فيها إنجاز وأداء العمل.
6	Chattopadhaya	سلوك طوعي يقوم به الفرد لإنجاز العمل الذي لا يقع ضمن الوصف الوظيفي ولا يلزم المدير الفرد بالقيام به، فهو سلوك ذاتي للفرد.
7	1999Brihtman&moran	عبارة عن التزام طوعي يعمل على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

المصدر: سلامة عبد الله، رسالة دكتوراه، العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: العدالة التنظيمية، جامعة السودان، 2015م، ص 85.

#### أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

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

1- النموذج الأول الذي يتناول دراسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من خلال خمسة أبعاد: ويشتمل على الأبعاد التالية:

#### 1- الإيثار:

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

**2- الكياسة:**

وهي تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات، التي يمكن أن يتعرض لها زملائه في العمل، عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية، واحترام رغبات الزملاء الآخرين، والتعرف على آرائهم قبل اتخاذ القرارات أو الأفعال. (سلامة، 2015م)

**3- الروح الرياضية:**

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

**4- الطاعة العامة:**

وتتعلق بالجانب النفسي للفرد لتقبل الهيكل التنظيمي، والتوصيف الوظيفي للعمل، وسياسات دائرة الموظفين داخل المنظمة، وينعكس ذلك في مدى حرصه على الحضور إلى مكان العمل في المواعيد المحددة، والإسراع في إنجاز المهام الموكلة إليه، واحترام قواعد وإجراءات وقوانين المنظمة، والحرص على مواردها. (سلامة، 2015م، 89)

**5- السلوك الحضاري أو صدق المواطنة:**

وتتضمن كافة الأنشطة الاختيارية التي يتطوع الفرد للقيام بها؛ حفاظاً على أمن المنظمة: كالتبليغ عن وجود مخاطر حريق قد يلحق بالمنظمة في المستقبل، والتأكد من أن الأبواب موصدة، والأنوار مطفأة عند مغادرة مكان العمل، والتبليغ عن أي أعمال مشبوهة، أو خطرة يمكن أن تلحق الأذى بالمنظمة، وأخذ زمام المبادرة لوقف عملية تصنيع أي منتج يمكن أن يلحق الأذى بالصحة البشرية. كذلك يعكس السلوك الحضاري، مدى حرص الفرد على تتبع تطورات التقنية في

مجال عمله، والبحث داخل المنظمة وخارجها عن فرص لتطوير العمل في المنظمة، وتقديم الاقتراحات البناءة، والمبادرة بمشروعات تحسين لإحداث التغيير نحو الأفضل. وسوف نقوم بالاعتماد على النموذج الثنائي لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، نظراً لشموليته وتمثيله لكافة جوانب سلوكيات المواطنة التنظيمية، والذي اعتمده العديد من الباحثين في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويشتمل على الأبعاد التالية:

1- البعد الفردي: ويتعلق بمساعدة الأفراد الآخرين ومحاولة حل مشكلاتهم ويسمي سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد ويشتمل هذا السلوك على كل من بعدي الإيثار والمجاملة، والكمياسة والالطف. (عطية، 2018، 26) كذلك يسعى هذا البعد إلى وبشكل اختياري (غير مطلوب) مثل مساعدة زملاء العمل أثناء غيابهم وكذلك تقديم مقترحات لتحسين العمل. (عبد الحكم، 2014)

2- البعد المنظمي: ويسمي سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة والذي يعني سلوك المساعدة الموجهة نحو المنظمة والذي يعد من متطلبات العمل الرسمية. (عبد الحكم، 2014) ويشمل هذا السلوك على كل من الضمير الحي والروح الرياضية والسلوك الحضاري والطاعة العامة. (عطية، 2018، 26)

هيكل البحث:

ويشمل الفصل الأول الإطار العام للدراسة وفيه المبحث الأول الخطة والمبحث الثاني الدراسات السابقة، الفصل الثاني وفيه المبحث الأول ممارسات الموارد البشرية والمبحث الثاني الالتزام التنظيمي والمبحث الثالث سلوك المواطنة التنظيمي، الفصل الثالث ويشمل التحليل و النتائج والتوصيات والمراجع والملاحق.

دراسة الحالة: شركة مطابع السودان للعملة:

أنشئت بموجب قرار من رئاسة الجمهورية في القرن الماضي حيث بينت الدراسة أن تطبيق سلوك المواطنة والالتزام به في الشركة متوسط المستوى؛ كما جاءت

الدراسة داعمة جزئياً لعلاقة ممارسات الموارد البشرية لسلوك المواطنة التنظيمية كما سعت أيضاً لتسليط الضوء على سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره محور الدراسة.

### الإطار المنهجي للدراسة:

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

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

البيان	العدد	النسبة %
الاستبيانات الموزعة	260	100%
الاستبيانات المستردة	248	95.4%
الاستبيانات التي لم ترد	12	4.6%
الاستبيانات غير الصالحة للتحليل	18	6.9%
الاستبيانات الصالحة للتحليل	230	88.5%

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2019

### التحليل العاملي:

أخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة. حيث إن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية

لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافاتهما عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003). تستند متغيرات هذه الدراسة بواسطة التحليل العاملي على الافتراضات التي تقدمت دراسة (Hair et al 2010) كشروط لقبول نتائجها وهي:

#### التحليل العاملي لمستقل ممارسات الموارد البشرية:

أجري التحليل العاملي لعدد (19) عبارة تستخدم لقياس إدارة المعرفة. الجدول يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي أجري على المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية). في الاختبار الأول من التحليل العاملي وجدت عبارات لها قيم الاشتراكات أولية (Cummunalities) أقل من (0,50) تم استبعادها. جاءت المصفوفة في (4) أعمدة، اشتمل النموذج الأول على (5) عبارات شكلت الصحة والسلامة المهنية، اشتمل النموذج الثاني على (4) عبارات التدريب و المكافآت، اشتمل النموذج الثالث على (4) عبارات شكلت الأجور والمكافآت، اشتمل النموذج الرابع على (4) عبارات شكلت الاختيار والتعيين.

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

4	3	2	1	الصحة والسلامة المهنية
.171	.130	.168	.789	تقوم الإدارة بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في الشركة وتحسينها باستمرار
.093	.035	.280	.782	لدى الشركة معايير رقابية معينة على الوثائق والبيانات الخاصة بمعايير الصحة والسلامة المهنية
.121	.135	.153	.755	أهداف وسياسات الصحة والسلامة المهنية في الشركة مفهومة لدى العاملين
.043	.281	.264	.736	تطبق إدارة الشركة معيار (ISO-18001) المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية
.175	.331	.005	.696	معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في الشركة موثقة ومطبقة بشكل كامل
التدريب والتطوير				
.293	.183	.789	.203	يخضع العاملون لعمليات تدريبية حسب الاحتياجات التدريبية للوظائف المختلفة
.191	.149	.778	.252	تعتمد الشركة برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين

.226	.320	.776	.112	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة من خلال خطة وبرنامج معد
.244	.210	.687	.253	البرامج والاحتياجات التدريبية المعتمدة من قبل الشركة تعتبر واقعية ومفيدة وتستند إلى استراتيجية عمل الشركة
الأجور والمكافآت				
.051	.825	.135	.123	الأجور التي تقدمها الشركة تتناسب مع توقعات العاملين
.291	.749	.261	.188	تمنح الأجور في الشركة استناداً إلى كفاءة العاملين
.181	.731	.173	.266	يتم مراجعة نظام الأجور والمكافآت استناداً للبيئة المنافسة والظروف الاقتصادية
.251	.608	.364	.253	يستخدم نظام تقويم الأداء في تحديد المكافآت والحوافز للعاملين المتميزين
الاختيار والتعيين				
.805	.120	.186	.234	تعتمد إدارة الموارد البشرية في الشركة على معيار الجدارة في اختيار العاملين
.760	.153	.258	.029	تستقطب إدارة الموارد البشرية في الشركة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية للوظائف المختلفة
.752	.255	.162	.092	تستخدم إدارة الموارد البشرية في الشركة المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين
.594	.090	.416	.279	الرغبة والقدرة على العمل ضمن الفريق الواحد أحد معايير الاختيار والتعيين في شركتنا
68.937				Cumulative %
.910				Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
2112.906				Bartlett's Test of

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2019

### التحليل العاملي للوسيط الالتزام التنظيمي:

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

دور الوسيط للالتزام التنظيمي يوسف عبدالله حمد وعادل عيسى بدوي

التحليل العاملي للمتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي)

3	2	1	الالتزام المعياري
.099	.217	.800	سأشعر بالذنب إن غادرت هذه الشركة حالياً
.042	.297	.795	أشعر بأنني ملتزم في البقاء بالعمل في هذه الشركة
.147	.248	.777	أشعر بأنه من الخطأ مغادرة هذه الشركة حالياً حتى لو كان الأمر مفيداً لي
.062	.288	.722	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه الشركة
الالتزام العاطفي			
-	.824	.257	تستحق هذه الشركة إخلاصي وولائي لها
.031			
-	.787	.278	أدين بمقدار كبير من الالتزام لهذه الشركة
.024			
.040	.764	.183	الالتزامي كبير جداً تجاه زملائي في الشركة
.106	.725	.239	تعني لي هذه الشركة قدراً كبيراً من المعاني الشخصية
الالتزام المستمر			
.897	.066	-	أشعر بأن لدى خيارات وفرص محدودة لا أفكر في ترك العمل في هذه الشركة
		.054	
.699	-	.381	أشعر بالخوف من ترك العمل في هذه الشركة لصعوبة الحصول على عمل آخر
	.026		
68.149			Cumulative %
.830			Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
912.555			Bartlett's Test of

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2019

التحليل العاملي التابع سلوك المواطنة التنظيمية :

أجري التحليل العاملي لعدد (13) عبارة تستخدم المواطنة البيئية. الجدول يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي أجري على المتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية). في الاختبار الأول من التحليل العاملي وجدت عبارات لها قيم الاشتراكيات أولية (Cummunalities) أقل من (0,50) تم استبعادها. جاءت المصفوفة في (2) أعمدة، اشتمل النموذج الأول على (6) عبارات شكلت السلوك

الموجه نحو المنظمة، اشتمل النموذج الثاني على (4) عبارات شكلت السلوك الموجه نحو الأفراد.

جدول رقم (6) التحليل العاملي للمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)

2	1	السلوك الموجه نحو المنظمة
.032	.805	أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل وأتابع كل مستجداته
.132	.783	أفعل ما يبغىه مع كل التغييرات التي تحدث في الشركة
.386	.687	أحترم أنظمة وتعليمات المنظمة
.369	.682	أنفذ الأعمال الإضافية بطيب نفس وبدون تذمر
.341	.650	أقوم بالمبادرة لتحسين أداء العمل وتطويره
.379	.648	أقبل ملاحظات الآخرين دون إثارة المشكلات
		السلوك الموجه نحو الأفراد
.840	.237	أعمل على تسهيل عمل زملائي الجدد وأقدهم بخبراتي
.810	.201	أحترم حقوق الآخرين في العمل كما أراعي مشاعر الزملاء في تصرفاتي وأعمالي
.763	.267	أبادر في مساعدة الزميل الذي لديه أعباء عمل كثيرة بكل ود
.738	.200	أهتم بإظهار نتائج عمل الفريق أكثر من اهتمامي بإظهار مساهماتي فيه
	63.002	Cumulative %
	.880	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
	1074.782	Bartlett's Test of

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2019

#### الاعتمادية:

للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول أعلاه أن معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغيرات المستقل الصحة والسلامة المهنية (0.86)، التدريب والتطوير (0.87)، الأجور والمكافآت (0.84)، الاختيار والتعيين (0.82)، أما المتغير الوسيط الالتزام المعياري (0.84)، الالتزام الشعوري (0.82)، الالتزام

الاستمراري (0.51)، أما المتغير التابع سلوك نحو المنظمة (0.84)، سلوك نحو الأفراد (0.84) فكما موضح أدناه في جدول رقم (8).

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
0.86	5	الصحة والسلامة المهنية	المتغير المستقل
0.87	4	التدريب والتطوير	
0.84	4	الأجور والمكافآت	
0.82	4	الاختيار والتعيين	
0.84	4	الالتزام المعياري	المتغير الوسيط
0.82	4	الالتزام الشعوري	
0.51	2	الالتزام الاستمراري	
0.84	6	سلوك نحو المنظمة	المتغير التابع
0.84	4	سلوك نحو الأفراد	

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2019

#### المتوسطات والانحرافات المعيارية:

الجدول أدناه يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل (الصحة والسلامة، التدريب والتطوير، الأجور والمكافآت، الاختيار والتعيين). يلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي للصحة والسلامة (وسط حسابي = 2.57، انحراف معياري=0.844)، يليه الوسط الحسابي للتدريب والتطوير (وسط حسابي = 2.70، انحراف معياري=1)، يليه الوسط الحسابي للأجور والمكافآت (وسط حسابي = 3.23، انحراف معياري=1)، يليه الوسط الحسابي للاختيار والتعيين (وسط حسابي = 2.76، انحراف معياري = 0.909) ويلاحظ أن جميع هذه الأوساط الحسابية نقلت عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي. ومن جانب آخر ومن ذات الجدول يتضح أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير التابع (سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة، سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد) كالتالي: الوسط الحسابي لسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة (الوسط حسابي = 1.71، الانحراف معياري=0.589)، يليه

الوسط الحسابي سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد (الوسط حسابي = 1.53، الانحراف معياري = 0.540)، أما المتغير الوسيط الالتزام المعياري فكالآتي (الوسط الحسابي = 2.91، الانحراف المعياري = 1)، الالتزام العاطفي (الوسط حسابي = 2.02، الانحراف معياري = 0.830)، الالتزام المستمر (الوسط حسابي = 2.30، الانحراف معياري = 0.710).

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الصحة والسلامة المهنية	مستقل	2.57	0.844
التدريب والتطوير	مستقل	2.70	1
الأجور والمكافآت	مستقل	3.23	1
الاختيار والتعيين	مستقل	2.76	0.909
الالتزام المعياري	وسيط	2.91	1
الالتزام العاطفي	وسيط	2.02	0.830
الالتزام المستمر	وسيط	2.30	0.710
سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة	تابع	1.71	0.589
سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد	تابع	1.53	0.540

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

#### الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

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

ذات الجدول نجد أن بعد التدريب والتطوير يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الصحة والسلامة المهنية حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.515)، نجد أن بعد الأجر والمكافآت يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الصحة والسلامة المهنية حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.528)، وأن بعد الأجر والمكافآت يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع التدريب والتطوير حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.592)، نجد أن بعد الاختيار والتعيين يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الصحة والسلامة المهنية حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.432)، وأن بعد الاختيار والتدريب يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع التدريب والتطوير حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.624)، وأن الاختيار والتعيين يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الأجر والمكافآت حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.521)، نجد أن بعد الالتزام المعياري يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الصحة والسلامة المهنية حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.391)، وأن الالتزام المعياري يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع التدريب والتطوير حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.419)، وأن الالتزام المعياري يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الأجر والمكافآت حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.497)، وأن الالتزام المعياري يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الاختيار والتعيين حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.347)، ونجد أن بعد الالتزام العاطفي يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الصحة والسلامة المهنية حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.325)، وأن الالتزام العاطفي يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع التدريب والتطوير حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.422)، وأن الالتزام العاطفي يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الأجر والمكافآت حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.317)، وأن الالتزام العاطفي يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الاختيار والتعيين حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.380)، وأن الالتزام العاطفي يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الالتزام المعياري حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.575)، ونجد أن بعد الالتزام المستمر يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع الصحة والسلامة المهنية حيث كانت

قيمة (الارتباط = 0.205)، وأن الالتزام المستمر يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع التدريب والتطوير حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.144)، وأن الالتزام المستمر يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع الأجور والمكافآت حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.107)، وأن الالتزام المستمر يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع الاختيار والتعيين حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.108)، وأن الالتزام المستمر يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع الالتزام المعياري حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.186)، وأن الالتزام المستمر يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع الالتزام العاطفي حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.211).

(، ونجد أن بعد سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع الصحة والسلامة المهنية حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.171)، وأن سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع التدريب والتطوير حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.244)، وأن سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع الأجور والمكافآت حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.214)، وأن سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الاختيار والتعيين حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.427)، وأن سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع الالتزام المعياري حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.265).

وأن سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع الالتزام العاطفي حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.281)، وأن سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع الالتزام المستمر حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.180)، نجد أن بعد سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع الصحة والسلامة المهنية حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.074). وأن سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع التدريب والتطوير حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.086)، وأن سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع الأجور والمكافآت حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.011)، وأن

## دور الوسيط للالتزام التنظيمي

يوسف عبدالله حمد وعادل عيسى بدوي

سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع الاختيار والتعيين حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.190)، وأن سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع الالتزام المعياري حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.146). وأن سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع الالتزام العاطفي حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.208)، وأن سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع الالتزام المستمر حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.183)، وأن سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.571).

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

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

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

اختبار علاقة مكونات ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية:

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات ممارسات الموارد البشرية على سلوك

المواطنة الموجه نحو المنظمة (Beta coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير أبعاد ممارسات الموارد البشرية على المواطنة الموجه نحو المنظمة تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب

التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تمت مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أنه لا توجد علاقة إيجابية بين الصحة والسلامة المهنية وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة حيث بلغت بيتا (0.007). مستوى المعنوية (0.921)، وأنه لا توجد علاقة بين التدريب والتطوير وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة حيث بلغت بيتا (0.036) مستوى المعنوية (0.675)، ولا توجد علاقة بين الأجور والمكافآت وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة حيث بلغت بيتا (0.005) مستوى المعنوية (0.952)، بينما توجد علاقة بين الاختيار والتعيين وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة حيث بلغت بيتا (0.450) مستوى المعنوية (0.000) كما موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (11) العلاقة بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية

وسلوك المواطنة التنظيمية

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

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

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

اختبار علاقة مكونات ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية: الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات ممارسات الموارد البشرية على سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد (Beta coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير أبعاد ممارسات الموارد البشرية على المواطنة الموجه نحو الأفراد تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار F للتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تمت مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أنه لا توجد علاقة إيجابية بين الصحة والسلامة المهنية وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد حيث بلغت بيتا (0.056). مستوى المعنوية (0.484)، وأنه لا توجد علاقة بين التدريب والتطوير وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد حيث بلغت بيتا (0.001) مستوى المعنوية (0.995)، بينما توجد علاقة بين الأجور والمكافآت وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد حيث بلغت بيتا (0.175) مستوى المعنوية (0.044) ، بينما توجد علاقة بين الاختيار والتعيين وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد حيث بلغت بيتا (0.257) مستوى المعنوية (0.003) كما موضح في الجدول أدناه.

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

المتغير المستقل	سلوك المواطنة للأفراد	Sig
الصحة والسلامة المهنية	.056	.484
التدريب والتطوير	.001	.995
الأجور والمكافآت	.175	.044
الاختيار والتعيين	.257	.003
R <sup>2</sup>	.055	
Adjusted R <sup>2</sup>	.038**	
Δ R <sup>2</sup>	.055	
F change	3.287	

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

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

اختبار علاقة مكونات ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي:

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات ممارسات الموارد البشرية على الالتزام

المعياري (Beta coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير أبعاد ممارسات الموارد البشرية على الالتزام المعياري تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على (R<sup>2</sup>) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على أنه

## دور الوسيط للالتزام التنظيمي

يوسف عبدالله حمد وعادل عيسى بدوي

توجد علاقة إيجابية بين الصحة والسلامة المهنية والالتزام المعياري حيث بلغت بيتا (.133) مستوى المعنوية (0.059)، وأنه لا توجد علاقة بين التدريب والتطوير والالتزام المعياري حيث بلغت بيتا (0.134) مستوى المعنوية (0.100)، بينما توجد علاقة بين الأجور والمكافآت والالتزام المعياري حيث بلغت بيتا (0.330) مستوى المعنوية (0.000) ، بينما لا توجد علاقة بين الاختيار والتعيين والالتزام المعياري حيث بلغت بيتا (0.034) مستوى المعنوية (0.645) كما موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (13) العلاقة بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي:

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

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

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

اختبار علاقة مكونات ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي:  
الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات ممارسات الموارد البشرية على الالتزام العاطفي (Beta coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير أبعاد ممارسات الموارد البشرية في الالتزام العاطفي وتم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على (R<sup>2</sup>) للتعرف على قدرة

النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تمت مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أنه لا توجد علاقة إيجابية بين الصحة والسلامة المهنية والالتزام العاطفي حيث بلغت بيتا (0.113). مستوى المعنوية (0.124)، وأنه توجد علاقة بين التدريب والتطوير والالتزام العاطفي حيث بلغت بيتا (0.246) مستوى المعنوية (0.004)، بينما لا توجد علاقة بين الأجور والمكافآت والالتزام العاطفي حيث بلغت بيتا (0.027) مستوى المعنوية (0.731)، بينما توجد علاقة بين الاختيار والتعيين والالتزام العاطفي حيث بلغت بيتا (0.163) مستوى المعنوية (0.039) كما موضح في الجدول أدناه.

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

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

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

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

## اختبار علاقة مكونات ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي:

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

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير أبعاد ممارسات الموارد البشرية على الالتزام المستمر وتم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على  $(R^2)$  للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تمت مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين الصحة والسلامة المهنية والالتزام المستمر حيث بلغت بيتا (0.186). مستوى المعنوية (0.022)، وأنه لا توجد علاقة بين التدريب والتطوير والالتزام المستمر حيث بلغت بيتا (0.063) مستوى المعنوية (0.502)، و لا توجد علاقة بين الأجور والمكافآت والالتزام المستمر حيث بلغت بيتا (0.031) مستوى المعنوية (0.726) ، ولا توجد علاقة بين الاختيار والتعيين والالتزام المستمر حيث بلغت بيتا (0.005) مستوى المعنوية (0.955) كما موضح في الجدول أدناه.

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

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

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

اختبار علاقة مكونات الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية :

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة (Beta coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير أبعاد الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة. تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على (R<sup>2</sup>) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار F للتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تمت مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أنه لا توجد علاقة إيجابية بين الالتزام المعياري و سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة حيث بلغت بيتا (0.143) مستوى المعنوية (0.065)، بينما توجد

علاقة بين الالتزام العاطفي وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة حيث بلغت بيتا (0.174) مستوى المعنوية (0.023)، بينما لا توجد علاقة بين الالتزام المستمر وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة حيث بلغت بيتا (0.116) مستوى المعنوية (0.073) كما موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (16) العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

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

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

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

اختبار علاقة مكونات الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية :

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد (Beta coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير أبعاد الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد. تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغيير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على (R<sup>2</sup>) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم

مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أنه لا توجد علاقة إيجابية بين الالتزام المعياري و سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد حيث بلغت بيتا (0.026) مستوى المعنوية (0.745)، بينما توجد علاقة بين الالتزام العاطفي وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد حيث بلغت بيتا (0.163) مستوى المعنوية (0.041)، وتوجد علاقة بين الالتزام المستمر وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد حيث بلغت بيتا (0.144) مستوى المعنوية (0.031) كما موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (17) اختبار علاقة مكونات الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

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

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

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية: الجدول أدناه يوضح اختبار الانحدار المتعدد لأثر الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، في النموذج الأول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد المستقل الصحة والسلامة

## دور الوسيط للالتزام التنظيمي

يوسف عبدالله حمد وعادل عيسى بدوي

المهنية، التدريب والتطوير، الأجور والمكافآت، الاختيار والتعيين، كالاتي الصحة والسلامة المهنية (B=007) and (B=030) قد ارتفعت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير إلى عدم قبول علاقة توسط الالتزام المعياري، التدريب والتطوير (B=036) and (B=059) قد ارتفعت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير إلى عدم قبول علاقة توسط الالتزام المعياري، الأجور والمكافآت (B=005) and (B=052) قد ارتفعت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير إلى عدم قبول علاقة توسط الالتزام المعياري، الاختيار والتعيين (B=450) and (B=444) قد انخفضت كما هو في الجدول وهذا يشير إلى قبول علاقة توسط الالتزام المعياري جدول رقم (18) الانحدار المتعدد ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

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

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

إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وسلوم المواطنة التنظيمية: الجدول أدناه يوضح اختبار الانحدار المتعدد لأثر الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، في النموذج الأول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد المستقل الصحة والسلامة المهنية، التدريب والتطوير، الأجور والمكافآت، الاختيار والتعيين، كالاتي الصحة والسلامة المهنية (B=056) and (B=033) قد انخفضت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير إلى قبول علاقة توسط الالتزام المعياري، التدريب والتطوير (B=001) and (B=022) قد ارتفعت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير إلى عدم قبول علاقة توسط الالتزام المعياري، الأجور والمكافآت (B=175) (B=257) and (B=252) قد ارتفعت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير إلى عدم قبول علاقة توسط الالتزام المعياري، الاختيار والتعيين (B=252) and (B=257) قد انخفضت كما هو في الجدول وهذا يشير إلى قبول علاقة توسط الالتزام المعياري جدول رقم (19) الانحدار المتعدد ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

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

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

إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

## ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية:

الجدول أدناه يوضح اختبار الانحدار المتعدد لأثر الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، في النموذج الأول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد المستقل الصحة والسلامة المهنية، التدريب والتطوير، الأجور والمكافآت، الاختيار والتعيين، كالاتي الصحة والسلامة المهنية (B=007) and (B=025) قد ارتفعت كما هو في الجدول أدناه وهذا يشير إلى عدم قبول علاقة توسط الالتزام العاطفي، التدريب والتطوير (B=036) and (B=076) قد انخفضت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير إلى قبول علاقة توسط الالتزام العاطفي، الأجور والمكافآت (B=005) (B=001) and قد انخفضت كما هو في الجدول أدناه وهذا يشير إلى قبول علاقة توسط الالتزام العاطفي، الاختيار والتعيين (B=450) and (B=424) قد انخفضت كما هو في الجدول وهذا يشير إلى قبول علاقة توسط الالتزام العاطفي

جدول رقم (20) الانحدار المتعدد ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي

## وسلوك المواطنة التنظيمية

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

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

إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية:  
الجدول أدناه يوضح اختبار الانحدار المتعدد لأثر الدور الوسيط للالتزام  
التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية و سلوك المواطنة التنظيمية،  
في النموذج الأول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد المستقل الصحة والسلامة  
المهنية، التدريب والتطوير، الأجور والمكافآت، الاختيار والتعيين، كالاتي: الصحة  
والسلامة المهنية (B=056) and (B=034) قد انخفضت كما هو في الجدول  
أدناه وهذا يشير إلى قبول علاقة توسط الالتزام العاطفي، التدريب والتطوير  
(B=001) and (B=045) قد ارتفعت كما هو في الجدول أدناه وهذا يشير  
إلى عدم قبول علاقة توسط الالتزام العاطفي، الأجور والمكافآت (B=175)  
(B=181), and قد ارتفعت كما هو في الجدول أدناه وهذا يشير إلى عدم قبول  
علاقة توسط الالتزام العاطفي، الاختيار والتعيين (B=257) and (B=227) قد  
انخفضت كما هو في الجدول وهذا يشير إلى قبول علاقة توسط الالتزام العاطفي  
جدول رقم (21) الانحدار المتعدد ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي  
وسلوك المواطنة التنظيمية

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

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

إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

## ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية:

الجدول أدناه يوضح اختبار الانحدار المتعدد لأثر الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، في النموذج الأول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد المستقل الصحة والسلامة المهنية، التدريب والتطوير، الأجور والمكافآت، الاختيار والتعيين، كالاتي: الصحة والسلامة المهنية (B=007) and (B=034) قد ارتفعت كما هو في الجدول أدناه وهذا يشير إلى عدم قبول علاقة توسط الالتزام الاستمراري، التدريب والتطوير (B=036) and (B=045) قد ارتفعت كما هو في الجدول أدناه وهذا يشير إلى عدم قبول علاقة توسط الالتزام الاستمراري، الأجور والمكافآت (B=005) and (B=009) قد ارتفعت كما هو في الجدول أدناه وهذا يشير إلى عدم قبول علاقة توسط الالتزام الاستمراري، الاختيار والتعيين (B=450) and (B=450) قد تساوت القيمتان كما هو في الجدول وهذا يشير إلى قبول علاقة توسط الالتزام الاستمراري.

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

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

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

إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

## ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية:

الجدول أدناه يوضح اختبار الانحدار المتعدد لأثر الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، في النموذج الأول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد المستقل الصحة والسلامة المهنية، التدريب والتطوير، الأجور والمكافآت، الاختيار والتعيين، كالاتي الصحة والسلامة المهنية (B=056) and (B=024) قد انخفضت كما هو في الجدول أدناه وهذا يشير إلى قبول علاقة توسط الالتزام الاستمراري، التدريب والتطوير (B=001) and (B=010) قد ارتفعت كما هو في الجدول أدناه وهذا يشير إلى عدم قبول علاقة توسط الالتزام الاستمراري، الأجور والمكافآت (B=175) and (B=170) قد انخفضت كما هو في الجدول أدناه وهذا يشير إلى عدم قبول علاقة توسط الالتزام الاستمراري، الاختيار والتعيين and (B=257) (B=257) قد تساوت القيمتان كما هو في الجدول وهذا يشير إلى قبول علاقة توسط الالتزام الاستمراري

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

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

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

إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

**1- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية أولى:**

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

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين بعد الاختيار والتعيين وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد دعمت هذه العلاقة بالكامل. وكذلك أظهرت نتائج الدراسة أن بعدي (الصحة والسلامة المهنية، التدريب والتطوير) ليس لهما علاقة ارتباط إيجابية بسلوك المواطنة التنظيمية، وأظهرت نتائج الدراسة أن بعد (الأجور والمكافآت) ليس له علاقة إيجابية بسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة. بينما يرتبط إيجابياً ببعد سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد.

**2- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية أولى**

نص الفرضية: هناك علاقة إيجابية بين الصحة والسلامة المهنية وسلوك المواطنة التنظيمية (الموجه نحو المنظمة، الموجه نحو الأفراد). أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة إيجابية بين بعد الصحة والسلامة المهنية وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عند مستوى معنوية (0.921). كذلك أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة إيجابية بين بعد الصحة والسلامة المهنية وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد عند مستوى معنوية (0.484). فنجد أن هذه العلاقة لم تدعم وليس لها علاقة ارتباط، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (العطاسمة 2015م).

**3- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية**

نص الفرضية: (هناك علاقة إيجابية بين التدريب والتطوير وسلوك المواطنة التنظيمية) بأبعاده (الموجه نحو الأفراد والموجه نحو المنظمة): أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة إيجابية بين بعد التدريب والتطوير وسلوك المواطنة التنظيمية ببعديها (الموجه نحو المنظمة والموجه نحو الأفراد). فنجد أن بعد التدريب والتطوير لا يرتبط إيجابياً مع سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عند مستوى

معنوية (0.675). وكذلك فإن بعد التدريب والتطوير لا يرتبط إيجابياً مع سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد عند مستوى معنوية (0.995). اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (العطاسمة 2015م) واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (عصام حيدر وآخرون 2017م) و (دراسة مناصرية 2015م).

#### 4- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: (هناك علاقة إيجابية بين الأجور والمكافآت وسلوك المواطنة التنظيمية) ببعديها (الموجه نحو الأفراد والموجه نحو المنظمة). أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة إيجابية بين بعد الأجور والمكافآت وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة عند مستوى معنوية (0.952). بينما أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الأجور والمكافآت وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد عند مستوى معنوية (0.044). فالعلاقة هي علاقة طردية، فكلما تحسنت الأجور والمكافآت زادت من مستوى سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد. فبهذا تحققت العلاقة بين تطبيق الأجور والمكافآت وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (عصام حيدر وآخرون 2017م) و (دراسة مناصرية 2015م) و (دراسة وديعة 2018م).

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

نص الفرضية: (هناك علاقة إيجابية بين الاختيار والتعيين) وسلوك المواطنة التنظيمية ببعديها (الموجه نحو الأفراد والموجه نحو المنظمة). أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين بعدي الاختيار والتعيين وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عند مستوى معنوية (0.000). فنجد أن هذه العلاقة دعمت بالكامل. كذلك أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين بعدي الاختيار والتعيين وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد عند مستوى معنوية (0.003). فبهذا نجد أن العلاقة قد تحققت بالكامل بين الاختيار والتعيين وسلوك

المواطنة التنظيمية. فالعلاقة طردية بين البعدين فكلما توفرت سبل الاختيار والتعيين الجيدة انعكس ذلك إيجاباً على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

#### 6- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثانية:

نص الفرضية: (هناك علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي). أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية (الصحة والسلامة المهنية، الأجور والمكافآت) مع الالتزام المعياري. بينما لم تدعم علاقة أبعاد ممارسات الموارد البشرية (التدريب والتطوير، الاختيار والتعيين) مع الالتزام المعياري فقد كان مستوى الدلالة دون المعنوية. كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية (التدريب والتطوير، الاختيار والتعيين) مع الالتزام العاطفي فالعلاقة طردية، كلما تحسنت سبل الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير أثر ذلك إيجاباً مع الالتزام العاطفي. كذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية (الصحة والسلامة المهنية) والالتزام الاستمراري فالعلاقة طردية، كلما تحسنت بيئة العمل وتوفرت سبل الصحة والسلامة المهنية أثر ذلك إيجاباً على الالتزام الاستمراري. بينما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة إيجابية بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية (التدريب والتطوير، الأجور والمكافآت، الاختيار والتعيين) والالتزام الاستمراري.

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

نص الفرضية: (هناك علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية (الصحة والسلامة المهنية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الأجور والمكافآت) على الالتزام المعياري). أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية (الصحة والسلامة المهنية) على الالتزام المعياري. فنجد أن الصحة والسلامة المهنية ترتبط إيجابياً مع الالتزام المعياري عند مستوى

معنوية (0.059). وكذلك نجد أن الأجرور والمكافآت ترتبط إيجابياً مع الالتزام المعياري عند مستوى معنوية (0.000) فنجد أن العلاقة دعمت بالكامل. فالعلاقة طردية كلما زاد الاهتمام بتحسين الأجرور والمكافآت زاد مستوى الالتزام المعياري لدى أفراد المنظمة، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الزغيات 2018م) و(الكساسبة وآخرون 2010م) و(asil et al 2013) و(أوبكر حداد 2012م) والتي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين الأجرور والمكافآت والالتزام المعياري. كذلك أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة إيجابية بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية (التدريب والتطوير والاختيار والتعيين) مع الالتزام المعياري فقد أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة بين التدريب والتطوير مع الالتزام المعياري عند مستوى معنوية (0.100). وكذلك أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة إيجابية بين الاختيار والتعيين والالتزام المعياري. عند مستوى المعنوية (0.645). وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (asil et al 2013) واختلفت مع (دراسة حداد 2018م) و (الكساسبة وآخرون 2010م) و(الزغيات 2018م) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين الاختيار والتعيين والالتزام المعياري.

#### 8- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: (هناك علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية: الصحة والسلامة المهنية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الأجرور والمكافآت على الالتزام العاطفي). أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد ممارسة الموارد البشرية (التدريب والتطوير والاختيار والتعيين) والالتزام العاطفي. فنجد أن بعد التدريب والتطوير يرتبط إيجابياً مع الالتزام العاطفي عند مستوى معنوية (0.004). وتطابقت هذه الدراسة مع دراسة (noor 2009) و(الخشرم 2011م) و (أوبكر حداد 2012م) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين التدريب والتطوير والالتزام العاطفي. وكذلك فإن بعد الاختيار والتعيين يرتبط

إيجابياً مع الالتزام العاطفي عند مستوى معنوية (0.039). مما يدل على أن هذه العلاقة طردية بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية (التدريب والتطوير والاختيار والتعيين). والالتزام العاطفي، وتتفق هذه الدراسة مع (دراسة الزغيلات 2018م) و(دراسة الكساسبة 2010م) و(أوبكر حداد 2012م) و(الخشرم 2011م) و(noor2009) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية هامة بين الاختيار والتعيين والالتزام العاطفي. كذلك أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية (الصحة والسلامة المهنية والأجور والمكافآت) مع الالتزام العاطفي. فنجد أنه لا توجد علاقة إيجابية بين الصحة والسلامة المهنية والالتزام العاطفي عند مستوى معنوية (0.124). كذلك لا توجد علاقة إيجابية بين الأجور والمكافآت والالتزام العاطفي عند مستوى معنوية (0.731) وتتفق هذه الدراسة مع (دراسة سميرة بالأطرش 2011م) التي أثبتت أنه لا توجد علاقة إيجابية بين الأجور والمكافآت والالتزام العاطفي. وخالفت هذه النتيجة دراسة (الكساسبة وآخرون 2010م) و(أوبكر حداد 2012م) و(الخشرم 2011م) و(الشوايكة وآخرون) و(asil et al 2013) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين الأجور والمكافآت والالتزام العاطفي.

### 9- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: (هناك علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية: الصحة والسلامة المهنية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الأجور والمكافآت على الالتزام الاستمراري). أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الصحة والسلامة المهنية والالتزام الاستمراري عند مستوى معنوية (0.022) فالعلاقة طردية كلما زاد مستوى الاهتمام بتطبيق مواصفات الصحة والسلامة المهنية زاد ذلك من مستوى الالتزام الاستمراري بين أفراد المنظمة. بينما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية

(الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الأجور والمكافآت) على الالتزام الاستمراري. فقد أثبتت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بين التدريب والتطوير و الالتزام الاستمراري عند مستوى معنوية (0.502). وقد خالفت هذه النتيجة دراسة (الخشم 2011م) و(noor 2009) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين التدريب والتطوير والالتزام الاستمراري. كذلك أثبتت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الأجور والمكافآت والالتزام الاستمراري عند مستوى معنوية (0.726) واتفقت هذه الدراسة مع (دراسة سميرة بالأطرش 2011م)، كذلك أثبتت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الاختيار والتعيين و الالتزام الاستمراري عند مستوى معنوية (0.955). وقد اختلفت هذه الدراسة مع (دراسة الزغيات 2018م) و(الكساسبة 2010م) و(أبو بكر حداد 2012م) و(asil et al 2013) و(الفهداوي 2004م) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين الاختيار والتعيين والالتزام الاستمراري.

#### 10- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثالثة:

نص الفرضية: (هناك علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية). أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة إيجابية بين بعد الالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري) وأبعاد سلوك المواطن التنظيمية (الموجهة نحو المنظمة والموجهة نحو الأفراد) فقد كان مستوى الدلالة دون المعنوية. كذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين بعد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي) وأبعاد سلوك المواطن التنظيمية (الموجهة نحو المنظمة والموجهة نحو الأفراد). بينما أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الالتزام التنظيمي (الالتزام الاستمراري) لا يرتبط إيجابياً مع بعد سلوك المواطن التنظيمية (الموجهة نحو المنظمة). بينما يرتبط بعلاقة طردية إيجابية مع سلوك المواطن التنظيمية الموجهة نحو الأفراد.

**11- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية أولى:**

نص الفرضية: (هناك علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي (المعياري، العاطفي، الاستمراري) وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة). أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة إيجابية بين بعد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي) وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عند مستوى معنوية (0.023) مما يدل على أن هذه العلاقة طردية فكلما زاد مستوى الالتزام العاطفي عند أفراد المنظمة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة من قبل الأفراد. وقد اتفقت هذه الدراسة مع (دراسة المرزوقي 2011م) و(محمد العطار 2005م) و(حبة وديعة 2018م) التي أثبتت أن الالتزام العاطفي يرتبط بعلاقة إيجابية مع سلوك المواطنة نحو المنظمة. وقد خالفت هذه الدراسة دراسة (محداد أميرة 2017م) التي أثبتت أنه لا يوجد أثر للالتزام العاطفي مع سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة. بينما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة إيجابية بين أبعاد الالتزام التنظيمي (المعياري والاستمراري) وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة، فقد كانت النتائج بالنسبة للالتزام المعياري وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عند مستوى معنوية (0.065)، وقد اختلفت هذه الدراسة مع (دراسة محداد أميرة 2017م) و(حبة وديعة 2018م) و (محمد العطار 2005م) التي أثبتت وجود أثر إيجابي للالتزام المعياري على المنظمة. وكذلك فقد أثبتت النتائج أنه لا توجد علاقة بين الالتزام الاستمراري وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عند مستوى معنوية (0.073). وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (محداد أميرة 2017م) و (حبة وديعة 2018م).

**12- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية:**

نص الفرضية: (هناك علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي (المعياري، العاطفي، الاستمراري) وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد). أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة إيجابية بين الالتزام المعياري وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد عند

مستوى معنوية (0.745). مما يدلُّ على عدم قبول هذه العلاقة. وقد تطابقت هذه الدراسة مع دراسة (محدد أميرة 2017م) واختلفت مع دراسة (المرزوقي 2011م) و(حبة وديعة 2018م) و(حمد العطار 2005م). بينما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي والاستمراري) وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد. حيث أثبتت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة إيجابية بين الالتزام العاطفي وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد عند مستوى معنوية (0.041). فالعلاقة طردية فكلما زاد مستوى الشعور بالالتزام العاطفي لأفراد المنظمة زاد سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد. كذلك أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الالتزام الاستمراري وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد عند مستوى معنوية (0.031). وقد خالفت هذه الدراسة دراسة (محدد أميرة 2017م) وتطابقت مع (المرزوقي 2011م) و(حبة وديعة 2018م) و(محمد العطار 2005م).

### 13- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الرابعة

نص الفرضية: (الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية)

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: أظهرت نتائج الدراسة أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين بعض ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية ولا يقبل هذا التوسط في البعض الآخر كما تظهره الفرضيات الفرعية.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى:

نص الفرضية: (الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية): أظهرت نتائج الدراسة الآتي: أن الالتزام المعياري لا يقبل التوسط بين الصحة والسلامة المهنية وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عند مستوى معنوية (0.49). وأن الالتزام المعياري لا يقبل التوسط بين التدريب

والتطوير وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عند مستوى معنوية (0.387). الالتزام المعياري لا يقبل التوسط بين الأجور والمكافآت وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عند مستوى معنوية (0.476) فنجد أن هذه العلاقة لم تدعم وليس لها علاقة ارتباط. الالتزام المعياري يقبل التوسط بين الاختيار والتعيين وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عند مستوى معنوية (0.000) فنجد أن هذه العلاقة دعمت بالكامل. أن الالتزام المعياري يقبل التوسط بين الصحة السلامة المهنية وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد عند مستوى معنوية (0.044) فنجد أن هذه العلاقة دعمت بالكامل. الالتزام المعياري لا يقبل التوسط بين التدريب والتطوير وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد عند مستوى معنوية (0.995) فنجد أن هذه العلاقة لم تدعم وليس لها علاقة ارتباط. الالتزام المعياري لا يقبل التوسط بين الأجور والمكافآت وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد عند مستوى معنوية (0.484) فنجد أن هذه العلاقة لم تدعم وليس لها علاقة ارتباط. الالتزام المعياري يقبل التوسط بين الاختيار والتعيين وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد عند مستوى معنوية (0.003) فنجد أن هذه العلاقة دعمت بالكامل.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية:

نص الفرضية: (الالتزام العاطفي يتوسط العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية): أظهرت نتائج الدراسة الآتي: أن الالتزام العاطفي لا يقبل التوسط بين الصحة السلامة المهنية وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عند مستوى معنوية (0.921). أن الالتزام العاطفي لا يقبل التوسط بين التدريب والتطوير وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عند مستوى معنوية (0.675). الالتزام العاطفي يقبل التوسط بين الأجور والمكافآت وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عند مستوى معنوية (0.952) فنجد أن هذه العلاقة دعمت بالكامل. الالتزام العاطفي يقبل التوسط بين الاختيار والتعيين وسلوك المواطنة الموجه نحو

المنظمة عند مستوى معنوية. (0.000) فنجد أن هذه العلاقة دعمت بالكامل. أن الالتزام العاطفي يقبل التوسط بين الصحة السلامة المهنية وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد عند مستوى معنوية. (0.044) فنجد أن هذه العلاقة دعمت بالكامل. الالتزام العاطفي لا يقبل التوسط بين التدريب والتطوير وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد عند مستوى معنوية. (0.995) فنجد أن هذه العلاقة لم تدعم وليس لها ارتباط. الالتزام العاطفي لا يقبل التوسط بين الأجور والمكافآت وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد عند مستوى معنوية. (0.484) فنجد أن هذه العلاقة لم تدعم وليس لها علاقة ارتباط. الالتزام العاطفي يقبل التوسط بين الاختيار والتعيين وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد عند مستوى معنوية. (0.003) فنجد أن هذه العلاقة دعمت بالكامل.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة:

نص الفرضية: (الالتزام الاستمراري يتوسط العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية): أظهرت نتائج الدراسة الآتي: أن الالتزام الاستمراري لا يقبل التوسط بين الصحة السلامة المهنية وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عند مستوى معنوية. (0.921). أن الالتزام الاستمراري لا يقبل التوسط بين التدريب والتطوير وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عند مستوى معنوية. (0.675). الالتزام الاستمراري لا يقبل التوسط بين الأجور والمكافآت وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عند مستوى معنوية. (0.952). الالتزام الاستمراري يقبل التوسط بين الاختيار والتعيين وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عند مستوى معنوية. (0.000) فنجد أن هذه العلاقة دعمت بالكامل. أن الالتزام الاستمراري يقبل التوسط بين الصحة السلامة المهنية وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد عند مستوى معنوية. (0.044) فنجد أن هذه العلاقة دعمت بالكامل. الالتزام الاستمراري لا يقبل التوسط بين التدريب والتطوير وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد عند

مستوى معنوية (0.995) فنجد أن هذه العلاقة لم تدعم وليس لها ارتباط. الالتزام الاستمراري يقبل التوسط بين الأجور والمكافآت وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد عند مستوى معنوية (0.484) فنجد أن هذه العلاقة دعمت بالكامل. الالتزام الاستمراري يقبل التوسط بين الاختيار والتعيين وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد عند مستوى معنوية (0.003) فنجد أن هذه العلاقة دعمت بالكامل.

### النتائج:

1. بينت الدراسة أن تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية في الشركة كان متوسط المستوى؛ ويرجع ذلك لعدم كفاية المعرفة بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما سعت إليه هذه الدراسة بتسليط الضوء على سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره محور الدراسة.
2. كما جاءت نتائج التحليل داعمة جزئياً لتؤكد العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية. كذلك كانت داعمة جزئياً لتؤكد وجود تأثير بين ممارسات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. وأثبتت الدراسة أن الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط يؤثر جزئياً على ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية. كما هو موضح أدناه.
3. أشارت إلى عدم وجود علاقة بين ممارسات الموارد البشرية (الصحة والسلامة، التدريب والتطوير، الأجور والمكافآت) وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة والتي لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى 0.05 فأقل، بينما أكدت وجود علاقة بين ممارسات الموارد البشرية (الاختيار والتعيين) وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة.
4. كذلك أشارت إلى عدم وجود علاقة بين ممارسات الموارد البشرية (الصحة والسلامة، التدريب والتطوير) وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد والتي لم

- تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى 0.05 فأقل، بينما أكدت وجود علاقة بين ممارسات الموارد البشرية (الأجور والمكافآت والاختيار والتعيين) وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد.
5. أوضحت وجود علاقة بين ممارسات الموارد البشرية (الصحة والسلامة والأجور والمكافآت) والالتزام المعياري عدا التدريب والتطوير والاختيار والتعيين.
6. وأشارت إلى عدم وجود علاقة بين ممارسات الموارد البشرية (الصحة والسلامة، الأجور والمكافآت) والالتزام العاطفي والتي لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى 0.05 فأقل، بينما أكدت وجود علاقة بين ممارسات الموارد البشرية (التدريب والتطوير والاختيار والتعيين) والالتزام العاطفي.
7. كذلك أوضحت النتائج عدم وجود علاقة بين ممارسات الموارد البشرية (الأجور والمكافآت، التدريب والتطوير، الاختيار والتعيين) والالتزام المستمر والتي لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 فأقل باستثناء الصحة والسلامة.
8. بينت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي (المعياري ، المستمر) وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة والتي لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 فأقل باستثناء الالتزام العاطفي. كذلك أشارت إلى وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي (المستمر، العاطفي) وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد عدا الالتزام المعياري.
9. وأشارت إلى عدم وجود علاقة بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة عدا الاختيار والتعيين. بينما وجدت علاقة بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية (الصحة، الاختيار والتعيين) وسلوك

المواطنة نحو الأفراد عدا التدريب والتطوير والأجور والمكافآت في ظل توسط الالتزام المعياري.

10. أوضحت وجود علاقة بين ممارسات الموارد البشرية (الأجور والمكافآت، الاختيار والتعيين) وسلوك المواطنة نحو المنظمة والتي لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى 0.05 فأقل باستثناء الصحة والسلامة والتدريب والتطوير، كذلك وجدت علاقة بين ممارسات الموارد البشرية (الصحة والسلامة، الاختيار والتعيين) والسلوك الموجه نحو الأفراد عدا التدريب والتطوير والأجور والمكافآت في وجود الالتزام العاطفي متغير وسيط.

#### التوصيات:

- 1- نوصي الإدارة العليا للشركة بتفهم سلوك المواطنة التنظيمية والتعرف على جوانبه الإيجابية ومحاولة تنميتها ومواجهة جوانبه السلبية.
- 2- تحفيز العاملين لانتهاج سلوك المواطنة التنظيمية الذي يصب في مصلحة الشركة التي ينتمي إليها من خلال عمل احتفال بسيط يمكن فيه تقديم هدايا رمزية لمن سلك سلوك المواطنة التنظيمية الذي أدى إلى تحسين أدائه ونمى لديه حس المسؤولية والانتماء للمنظمة؛ وذلك يحفز الآخرين على الاقتداء به مما ينعكس إيجابياً على المنظمة.
- 3- إجراء برامج تدريبية للعاملين في الشركة بحيث يكون العامل قادراً على العمل تحت ظروف الضغط وهذا يمنح العامل قدرة أكبر على ممارسات السلوكيات التطوعية وبالتالي إنجاز العمل بدرجة الكفاءة المطلوبة.
- 4- زيادة توعية العاملين بمفاهيم الصحة والسلامة المهنية، لأنها تعود بالنفع على العامل والشركة وتُسهم بدرجة عالية في استقرار العمل والعامل والإنتاج.

- 5- الاهتمام بزيادة الأجور والرواتب لتتناسب مع الظروف الاقتصادية ولما لها من أهمية في استقرار العمل والعاملين.
- 6- توجيه الشركة إلى تعزيز الالتزام العاطفي بمستويات عالية لما له من دور كبير في زيادة الأداء، وذلك من خلال إشراك العاملين في تحقيق أهداف الشركة واتخاذ القرارات التي تتعلق بهم وبالشركة على حد سواء.
- 7- الحرص على رفع مستوى المديرين والعاملين ذوي الالتزام المستمر المنخفض من أجل عدم تركهم العمل أو التحول إلى مكان عمل آخر إذا ما توفرت لهم الفرصة.
- 8- تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عاملها من خلال العمليات التدريبية وورش العمل، والعمل على تحسين بيئة العمل بما ينعكس إيجاباً على سلوكيات العاملين.

#### التوصية ببحوث مستقبلية:

- 1- الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بين الانغماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.
- 2- دور سلوك المواطنة التنظيمية في الحد من الاغتراب الوظيفي.
- 2- علاقة المناخ الوظيفي بسلوك المواطنة التنظيمية.

#### المراجع والمصادر:

1. إيناس فلمبان نواوي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير من جامعة أم القرى، 2010م

2. أبوبكر حداد بلقفيه 2012م، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بالمستشفيات الخاصة باليمن. لنيل درجة الماجستير من جامعة آل البيت
3. بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010م.
4. حبة وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطننة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، من جامعة محمد خيضر 2018م
5. خضير كاظم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مطبعة دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006م.
6. رشيد مناصرية، المنشورة بمجلة أداء المؤسسات الجزائرية بعنوان سلوك المواطننة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين 2015م.
7. زياد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطننة التنظيمية في بلدية الوسيطة بالأردن، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، 2015م.
8. سلامة عبد الله العظامسة، رسالة دكتوراه، العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطننة التنظيمية: العدالة التنظيمية كمتغير وسيط، جامعة السودان، 2015م.
9. سميرة بالأطرش، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، 2011م.
10. شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطننة التنظيمية، رسالة ماجستير من جامعة محمد خيضر، 2016م.

11. طارق عطية، نموذج بنائي لدور رأس المال الاجتماعي التنظيمي، فهرس مكتبة الملك فهد الوطنية، 2018م.
12. عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
13. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية - دراسة ميدانية بالقطاع العقاري بمدينة الجلفة، رسالة ماجستير من جامعة محمد خيضر 2015م.
14. عبدالحكيم مصطفى، مستوى سلوك المواطنة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعات صلاح الدين وسوران وكويه، رسالة ماجستير.
15. عبد المحسن حاجي، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي - شركة زين الكويتية. رسالة ماجستير من جامعة الشرق الأوسط، 2010م.
16. عصام حيدر وآخرون، دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير منشورة، بمجلة جامعة البعث العدد 8 / 2017م.
17. علاء عبدالحافظ الزغيات، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم 2018م، منشورة بالمجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث العدد 5 المجلد 2
18. محمد أحمد، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، 2009م.

19. . مباركى نجاح، سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط ببلدية شقرون، 2017م.
20. نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000م.