



جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

**وظيفة التوظيف وانعكاساتها في سلوك المواطنة
التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في
وحدة النشاطات الطلابية/ رئاسة جامعة الموصل**

إعداد الطالبة
هدى حسيب محمد الفيصلي

رسالة الدبلوم العالي التخصصي
في إدارة الأعمال

بإشراف

المدرس

الدكتور أحمد حسين حسن الجرجري

**وظيفة التوظيف وانعكاساتها في سلوك المواطنة
التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في
وحدة النشاطات الطلابية/ رئاسة جامعة الموصل**

رسالة تقدمت بها
هدى حسيب محمد الفيصلي

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل وهي جزء من متطلبات
نيل شهادة الدبلوم العالي التخصصي في إدارة الأعمال

بإشراف
المدرس
الدكتور أحمد حسين حسن الجرجري

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ وَبَدَأَ

خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِنْ طِينٍ ﴿٧﴾

اللَّهُ
صَلَّى
الْعَظِيمِ

سورة السجدة

الآية (٧)

شكر وعرافان

الحمد لله رب العالمين، وبه نستعين ونستغفره ونتوب اليه، ونتوكل عليه، والصلاة والسلام على خاتم النبيين محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

- يسعدني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور أحمد حسين حسن الجرجري المشرف على هذه الدراسة، الذي كان لحسن توجيهاته وارشاداته القيمة والأثر البالغين في اعداد هذه الرسالة، فجزاه الله سبحانه وتعالى خير الجزاء.
- وأتوجه بالشكر الجزيل الى الأستاذ الدكتور ثائر أحمد السمّان عميد كلية الادارة والاقتصاد، والأستاذ الدكتور علاء اليماني معاون العميد للشؤون العلمية والأستاذ الدكتور معن وعدالله المعاضيدي رئيس قسم ادارة الاعمال لما أبدوه من جهد كبير في خدمة طلبة الدراسات العليا.
- ويسرني ان أتقدم بفائق الشكر والتقدير لجميع أساتذة قسم إدارة الاعمال لجهودهم الكبيرة ولما أبدوه من نصائح وتوجيهات طيلة فترة الدراسة.
- واقدم شكري واحترامي للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة رسالتي، مع تقديري المسبق لكل ما سيطرحونه من ملاحظات قيّمة ستثري الدراسة إن شاء الله.
- ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الخالص لعائلتي التي كانت سنداً لي طيلة مدة الدراسة.
- وأخيرا أشكر كل من ساعدني في جمع البيانات والمعلومات من موظفي الجامعة قيد الدراسة.

الباحثة

الصفحة	الموضوع
أ	المستخلص
ب	ثبت المحتويات
ت	ثبت الجداول
ث	ثبت الأشكال
ذ	ثبت الملاحق
١	المقدمة
(٦-٢)	الفصل الأول : منهجية الدراسة
٢	أولاً: مشكلة الدراسة
٣-٢	ثانياً: أهمية الدراسة
٣	ثالثاً: أهداف الدراسة
٤	رابعاً: فرضيات الدراسة
٤	خامساً: المخطط الفرضي للدراسة
٥	سادساً: مجتمع الدراسة وعينته
٥	سابعاً: حدود الدراسة
٦-٥	ثامناً: منهج الدراسة
٣٦-٧	الفصل الثاني : تأطير نظري لمتغيري الدراسة
٢٤-٨	المبحث الأول: وظيفة التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين)
34-٢٥	المبحث الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية
٣٦-٣٥	المبحث الثالث: علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بوظيفة التوظيف
٤٥-٣٧	الفصل الثالث : تأطير ميداني
٣٩-٣٨	المبحث الأول: وصف خصائص المنظمة المبحوثة
٤١-٤٠	المبحث الثاني: وصف خصائص الأفراد المبحوثين
٤٣-٤٢	المبحث الثالث: وصف وتشخيص متغيري الدراسة
٤٥-٤٤	المبحث الرابع: اختبار فرضيتي الدراسة
٤٧-٤٦	الفصل الرابع : الاستنتاجات والمقترحات
٥٢-٤٨	ثبت المصادر

--	ثبت الملاحق
A	المستخلص باللغة الإنكليزية

ثبت الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٦	متغيري الدراسة والمصادر المعتمدة في بناء استمارة الاستبانة وقياسها	(١)
٤١	خصائص الأفراد المبحوثين	(٢)
٤٢	وصف وتشخيص متغير وظيفة التوظيف	(٣)
٤٣	وصف وتشخيص متغير سلوك المواطنة التنظيمية	(٤)
٤٤	علاقة الارتباط بين وظيفة التوظيف وسلوك المواطنة التنظيمية	(٥)
٤٥	تأثير وظيفة التوظيف في سلوك المواطنة التنظيمية	(٦)

ثبت الأشكال

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
٤	انموذج الدراسة الفرضي	(١)
٢٣	مراحل الاختيار والتعيين	(١)
٣٩	الهيكل التنظيمي لقسم النشاطات الطلابية	(٢)

ثبت الملاحق

رقم الملحق	عنوانه
١	استمارة الاستبانة
٢	تسهيل مهمة

المقدمة

إن التوجه إلى المستقبل بمفاهيم إدارية معاصرة والعمل بأساليب علمية متطورة يجعل من الضروري التركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية بما فيها وظيفة التوظيف ودورها في رفع سلوك المواطنة التنظيمية وقدرة هذه السلوكيات في زيادة الفاعلية التنظيمية، والتي حظيت باهتمام الباحثين، لاسيما وأن المنظمات تعيش في واقع متغير متسارع ومعقد، وفي ظل منافسة قوية في مختلف القطاعات، لذا كان لزاماً على المنظمات التي تروم البقاء والتميز في السوق أن تبحث عن سلوكيات مميزة تتجاوز فيها الأطر الرسمية وتقفز بها فوق الروتين في أداء الواجبات والمهام، والتي ستعود عليها بالمنافع، إذ إن المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز في أدائها في ظل تلك المنافسة الشرسة عليها تدعيم وتشجيع الأدوار الإضافية التطوعية للعاملين وتهيئة المناخ المحفز لتلك السلوكيات، فالتميز والنمو أصبح مطلباً لكل المنظمات في العصر الحالي كي تتمكن من البقاء والمنافسة.

تم تقسيم الدراسة الى أربعة فصول، تضمن الفصل الأول على منهجية الدراسة، واهتم الفصل الثاني بموضوعي وظيفة التوظيف وسلوك المواطنة التنظيمية في إطاره النظري، إذ تم تناوله في بحثين أساسيين، عرض المبحث الأول مجموعة من مفاهيم التوظيف متمثلة بالاستقطاب والاختيار والتعيين وأهميتها وأهدافها والتحديات التي تواجهها لتوضيح عناصرها الأساس. وتعرض المبحث الثاني إلى مفاهيم سلوك المواطنة التنظيمية وأهميتها وخصائصها وأبعادها، وتم توضيح علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بوظيفة التوظيف في المبحث الثالث، وعرض الفصل الثالث الإطار الميداني العملي، واختتم الفصل الرابع للدراسة بمبحثين، الأول ضم أبرز الاستنتاجات التي خرجت بها الدراسة كما اشتمل المبحث الثاني على تقديم مقترحات ضرورية للمنظمة المبحوثة، فضلاً عن المقترحات المقدمة للباحثين مستقبلاً في مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمة.

الفصل الأول

منهجية الدراسة

يعرض هذا المبحث منهجية الدراسة متمثلة بمشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وفرضياتها ومنهج الدراسة المعتمد وأساليب جمع البيانات والمعالجة الإحصائية وكذلك حدود الدراسة وكما يلي:

أولاً: مشكلة الدراسة

تحتل إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في منظمات الأعمال المعاصرة، إذ يُكون المورد البشري تحدياً كبيراً ومنعظفاً "مهماً" في مجرى تنافس المنظمات، وبخاصة المنظمات التي تعتمد على الخبرات في جوهر أداءها، إذ إن الموارد البشرية تُشكل عاملاً مهماً بالنسبة لنجاح هذه المنظمات، فينبغي عليها الحرص لجذب الأفضل من بينهم وتطوير أداءهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم، خاصةً في المنظمات التي تروم تقديم خدمات ذات جودة عالية، مما يستوجب الاستثمار الأفضل لرأس المال البشري، والذي يُعد الركيزة الأساس لتقديم هذه الخدمات في المنظمات، ومن هنا أخذت الكثير من المنظمات العمل على تبني نهجاً إدارياً يساعد على دفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهود في العمل بما يفوق المسؤوليات والواجبات الرسمية المناطة بهم وذلك عبر تشجيع الأجواء التي تنمي سلوك المواطنة التنظيمية لدى جميع العاملين لأداء أدوار إضافية تطوعية، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

١- ما مدى توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في رئاسة جامعة الموصل؟

٢- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وظيفة التوظيف وسلوكيات المواطنة التنظيمية؟

٣- هل هناك تأثير ذو دلالة معنوية لوظيفة التوظيف في سلوكيات المواطنة التنظيمية؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول إحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية المهمة (وظيفة التوظيف)، وتتعلق أهميتها من الدور الرئيس الذي يؤديه القطاع الجامعي على المستوى الوطني خاصةً في ظل ظروف البيئة سريعة التغيير، مما يتطلب السعي بهدف رفع مستوى الخدمات الجامعية المقدمة للمحافظة على رصانة التعليم الجامعي وتصنيف جامعة الموصل، ومن هنا تأتي أهمية المورد البشري في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة عبر أداءه لأدوار إضافية تطوعية يمكن أن تسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة، كما تُساعد هذه الدراسة في توجيه الاهتمام نحو

استثمار المورد البشري في جامعة الموصل وتوجيهه نحو تحقيق الجودة في تقديم الخدمات الجامعية وبالتالي المساهمة في نجاح عمل الجامعة وبناء قدرتها التنافسية، وبشكل أكثر تحديداً، فإن أهمية هذه الدراسة تتجلى في:

١- توضيح أهمية وظيفة التوظيف لإدارة الموارد البشرية، وتوضيح مختلف جوانبها وأبعادها.

٢- توضيح تأثير وظيفة التوظيف كمتغير مستقل في سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير معتمد ضمن المنظمة المبحوثة.

٣- توعية القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة بأهمية وظيفة التوظيف كإحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية المهمة، بغية توظيفها والاستفادة منها لتحقيق أهداف المنظمة المتنوعة.

٤- إثراء الأدب الإداري على الصعيد المحلي والعربي في مجال إدارة الموارد البشرية، في ظل شح الدراسات التي تناولت البيئة العربية في هذا المجال (بحسب اطلاع الباحثة)، لاسيما وأن هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تبحث في كنه هذا المفهوم.

ثالثاً: أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- توضيح ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة فيما يرتبط بوظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)، وأهدافها، وما يتوافر لها من إمكانات مادية وبشرية.

٢- التوصل إلى مراحل ووصف للخطوات المستخدمة لعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين، استناداً للمبادئ العلمية السليمة، وبما يتوافق مع الخصائص الفريدة للمنظمة المبحوثة.

٣- توضيح مدى تأثير وظيفة التوظيف في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المنظمة المبحوثة.

٤- معرفة وجهات نظر الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة في وظيفة التوظيف وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية، وتحديد مدى التشابه بين وجهات نظرهم.

٥- توضيح مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وخصائصها وأبعادها وأنماطها وأهمية الدور الذي تؤديه بحسب وجهة نظر الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة.

٦- تقديم المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير وظيفة التوظيف كأحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية.

رابعاً: فرضيات الدراسة

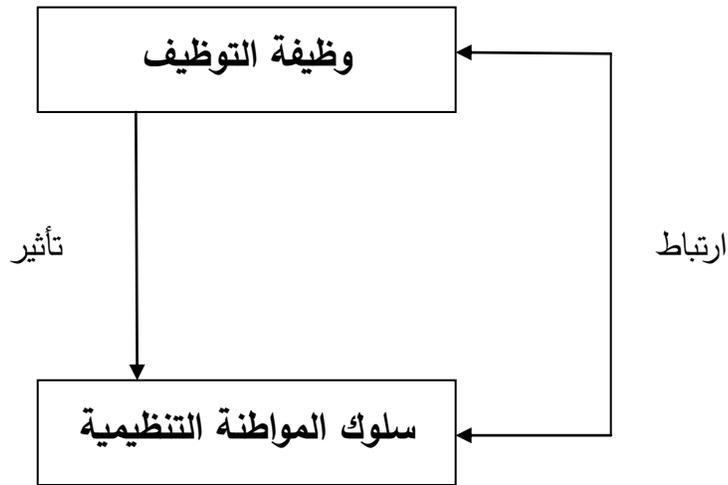
تستند الدراسة وفقاً لأهدافها على فرضيتين رئيسيتين:

١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين وظيفة التوظيف وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

٢- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية موجبة لوظيفة التوظيف في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

خامساً: المخطط الفرضي للدراسة

تم توضيح علاقة الارتباط والتأثير لمتغير وظيفة التوظيف في سلوكيات المواطنة التنظيمية وكما موضحة في شكل (١) أدناه.



شكل (١)

أنموذج الدراسة الفرضي

سادسا: مجتمع الدراسة وعينته

تم اختيار رئاسة جامعة الموصل كمجتمع للدراسة، بينما تكونت عينة الدراسة العشوائية من (٦١) مستجيباً من الأفراد العاملين في قسم النشاطات الطلابية بكافة مؤهلاتهم وعناوينهم الوظيفية، وتم توزيع استمارات الاستبانة لهم واسترد منها (٦١) استمارة صالحة للتحليل بنسبة استجابة ١٠٠%.

سابعا: حدود الدراسة

- ١- الحدود المكانية: انحسرت الدراسة في رئاسة جامعة الموصل ضمن محافظة نينوى.
- ٢- الحدود الزمانية: انحسرت الحدود الزمانية للدراسة من ٢٠٢٠/٧/١ ولغاية ٢٠٢٠/١٠/١
- ٣- الحدود البشرية: انحسرت الحدود البشرية للدراسة في الأفراد العاملين في قسم النشاطات الطلابية لدى رئاسة جامعة الموصل.

ثامنا: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة في اختبار فرضياتها على المنهج الوصفي، وهو طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على معلومات دقيقة وواقعية عن مجتمع أو مجموعة أو نشاط من النشاطات، ويهدف إلى صياغة عدد من النتائج والخروج بمجموعة من المقترحات العملية والتي يمكن أن يتم الاسترشاد بها من قبل أصحاب المصلحة، عبر جمع البيانات ذات العلاقة من عينة الدراسة وتحليلها، وفيما يأتي عرض للإجراءات المعتمدة في ذلك:

أ- أساليب جمع البيانات

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الخاصة بالجانب النظري للدراسة على المصادر الأجنبية والعربية المختصة في هذا المجال والدوريات العربية والأجنبية والرسائل والأطاريح العربية والأجنبية والمكتبات الرقمية وشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

أما الجانب الميداني فقد تم الاعتماد على استمارة الاستبانة المتكونة من متغيري وظيفة التوظيف وسلوك المواطن التنظيمية، إذ تم قياس متغير وظيفة التوظيف (المتغير المستقل) عبر (١٠) فقرات الأولى، بينما تم قياس متغير سلوك المواطن التنظيمية (المتغير التابع) عبر (١٠) فقرات التالية، وتعد استمارة الاستبانة الأداة الرئيسة في جمع البيانات، لذا فقد روعي عند صياغتها مدى قدرتها على قياس تأثير وظيفة التوظيف على سلوك المواطن التنظيمية، واعتمدت الباحثة في تحديد فقراتها على الدراسات الصادرة عن الجهات المختصة في هذا المجال.

ب- أساليب التحليل الإحصائي:

بعد جمع استمارات الاستبانة قامت الباحثة بالاعتماد على عدد من الأدوات الإحصائية بهدف الوصول إلى نتائج العلاقات بين متغيري الدراسة فضلاً عن التحقق من صحة الفرضية وقياسها إذ تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة، والأدوات الإحصائية المستخدمة تمثلت بالآتي:

- ١- التكرارات والنسب المئوية.
- ٢- الوسط الحسابي: ويستعمل لتحديد مستوى الاجابة لكل فقرة وبعده ومحور.
- ٣- الإنحراف المعياري: يستعمل لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة عن الوسط الحسابي، وهو الجذر التربيعي الموجب للتباين.
- ٤- معامل الارتباط بيرسون: لتحديد نوع العلاقة بين متغيري الدراسة وطريقة الاستجابة.
- ٥- معامل الانحدار الخطي البسيط: لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

ج- تصميم استمارة الاستبانة:

تضم استمارة الاستبانة الخاصة بقياس وظيفة التوظيف وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية للمنظمة المبحوثة على متغيري التوظيف كمتغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، وتضمن كل متغيرٍ منهما (١٠) فقرات ليصبح المجموع الاجمالي للاستبانة ٢٠ فقرة، تستهدف جمع البيانات اللازمة للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة والجدول (١) يوضح ذلك وعلى النحو الآتي:

الجدول (١)

متغيري الدراسة والمصادر المعتمدة في بناء استمارة الاستبانة وقياسها

المتغير الرئيس	نوعه	تسلسل الفقرات	عدد الفقرات	المصادر المعتمدة
وظيفة التوظيف	متغير مستقل	(١٠-١)	١٠	(حسن، ٢٠١٠)
				(النجار، ٢٠١٦)
سلوك المواطنة التنظيمية	متغير تابع	(٢٠-١١)	١٠	(شعلان وعليوي، ٢٠٢٠)

المصدر: اعداد الباحثة

الفصل الثاني

تأطير نظري لمتغيري الدراسة

ينصب اهتمام هذا الفصل على دراسة أهم ما تضمنته الكتب والدوريات والبحوث والدراسات السابقة المتوفرة في الادب الاداري عموماً، وأدبيات إدارة الموارد البشرية خصوصاً، حول متغيري الدراسة الأساس، وذلك بهدف الوصول إلى تأطير الخلفية النظرية لموضوع الدراسة قبل اختبارها على الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة، وبناءً على ذلك فإن هذا الفصل سيتضمن ثلاثة مباحث رئيسة هي:

المبحث الأول: وظيفة التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين).

المبحث الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية (المفهوم، الأهمية، الخصائص، الأبعاد، المحددات، الأنماط).

المبحث الثالث: علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بوظيفة التوظيف.

المبحث الأول

وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)

تعد وظيفة التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تتجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفاعلية، لأنه على أساسها يتحدد نجاح النشاطات الوظيفية الأخرى، وتشمل عملية التوظيف الاستقطاب والاختيار والتعيين، إذ تُعد هذه العملية مفتاح نجاح منظمة الأعمال، لذا ولتوضيح هذه الوظيفة تم تقسيم المبحث إلى الآتي:

آ- وظيفة التوظيف: والتي تشمل على الوظائف الفرعية التالية:

أولاً: الاستقطاب: وتم توضيحه بالآتي:

١- مفهوم الاستقطاب

٢- أهمية الاستقطاب

٣- أهداف الاستقطاب

٤- العوامل المؤثرة على جهود الاستقطاب

٥- مصادر الاستقطاب

٦- دواعي التحول من الاستقطاب التقليدي إلى الاستقطاب الإلكتروني

ثانياً: الاختيار والتعيين: وتم توضيحه بالآتي:

١- مفهوم الاختيار والتعيين

٢- أهمية الاختيار والتعيين

٣- أهداف الاختيار والتعيين

٤- مراحل الاختيار والتعيين

٥- تقييم فاعلية وكفاءة عملية الاختيار والتعيين

ب- ملامح التطور في ممارسة وظيفة التوظيف

آ- ماهية وظيفة التوظيف

يُعد التوظيف (استقطاب واختيار وتعيين) المورد البشري من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ أثبتت التجارب أن اختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب يؤثر علي مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وكذلك على وحدة التنظيم، ومن الأمور المهمة لأية منظمة هي حُسن اختيار القوى العاملة الجيدة والمناسبة للمنظمة لضمان بذل مزيد من الجهد لتحقيق أكبر إنتاجية ممكنة كما ونوعاً، ولذا فإن التحدي الأبرز الذي يواجه إدارة الموارد البشرية هي كيفية جذب الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها بالقدر الكافي، والمهارات اللازمة لشغل الوظائف الحالية في المستويات الإدارية المتنوعة، إذ أن المنظمة تعمل في ظل ظروف عدم التأكد ومعرضة للتغيير من وقت لآخر في معدل تدفق القوى العاملة (سواء التدفق الداخلي أو التدفق الخارجي) وهذا ما يؤثر على الرصيد البشري للمنظمة (عشوش واخرون، ٢٠١٧، ٢٤١).

واستناداً إلى تحليل وتصميم الوظائف، يمكن للمنظمة تحديد أنواع الموظفين لسد الشاغر الموجود، وعبر هذه المعرفة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتوظيف العاملين، فالتوظيف هو العملية التي تسعى المنظمة عبرها من الحصول على عاملين جدد من المتقدمين للوظائف المحتملة للعمل في المنظمة، ويشير الاختيار إلى العملية التي تحاول المنظمة عبرها تحديد المتقدمين بالمعرفة والمهارات والقدرات والسمات الضرورية الأخرى التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، وتتخذ المنظمة قرارات الاختيار بهدف إضافة موظفين جدد إلى قوتها العاملة، بالإضافة إلى نقل الموظفين الحاليين إلى وظائف جديدة، وتتضمن مناهج التعيين والاختيار مجموعة متنوعة من البدائل، وقد تلجأ بعض المنظمات إلى الاختيار والتوظيف من العديد من المصادر الخارجية، مثل إعلانات الوظائف على الإنترنت، والشبكات الاجتماعية عبر الإنترنت، وقد تعتمد المنظمات الأخرى بصورة كبيرة على الترقيات من الداخل، وتوافر الأشخاص المقيمين بالمهارات اللازمة، وتركز عملية الاختيار على مهارات معينة، مثل القدرات العامة للمتقدمين، (القدرة على العمل كجزء من فريق، وإيجاد حلول مبتكرة)، سيؤثر التركيز الذي تفضله المنظمة على العديد من الخيارات، من الطريقة التي تقيس بها قدرة المتقدمين، إلى الأسئلة التي تطرحها في المقابلات، وإلى الأماكن التي سوف يتم فيها عملية التوظيف (Noe et al., 2018, 7).

وبحسب (درة والصابغ، ٢٠٠٨، ٢١٤) فإن وظيفة التوظيف تشتمل على عدة مراحل يمكن توضيحها بالآتي:

١- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، كما ونوعاً.

- ٢- الإعلان والترغيب.
- ٣- تلقي الطلبات من المتقدمين.
- ٤- فحص الطلبات وتحديد المرشحين للتعين.
- ٥- تحديد من سيطبق عليه من المرشحين طرائق الاختيار.
- ٦- اعداد قائمة بأسماء المرشحين للتعين.
- ٧- اعداد اسماء المقبولين للوظائف المعن عنها.
- ٨- صدور قرار التعيين.
- ٩- التوجيه
- ١٠- فترة الاختيار
- ١١- التثبيت في الوظيفة.

ويشير (Lievens&Chapman, 2019, 129) إلى أن وظيفة التوظيف والاختيار غالبًا ما يُنظر إليهما على أنهما عمليتان منفصلتان، إلا أن الأبحاث تُظهر بصورة متزايدة أن العمليتين لهما تأثيرات تفاعلية كبيرة عند تصميم إجراءات الاختيار، اذ يجب أن يوازن مديرو الموارد البشرية بين احتياجات التوظيف والاختيار الخاصة بهم وأن ينتبهوا إلى الآثار المحتملة التي يمكن أن تحدثها ممارسات الاختيار الخاصة بهم على جذب المتقدم واختيار الوظيفة، لذا يعرف (درة والصباح، ٢٠٠٨، ٢١٤) التوظيف بأنه العملية الادارية التي تقتضي من المنظمة الاعلان عن وترغيب الموارد البشرية المؤهلة للعمل في المنظمة، ثم اختيار وتعيين أفضل العناصر المتقدمة للعمل، إسهاما في تحقيق أهدافها.

يبين (ديسلر، ٢٠١٢، ١٩١) أنه وبهدف إعداد خطة التوظيف يستلزم القيام بثلاثة أنواع من التنبؤ، يرتبط الأول بحجم الاحتياجات من الأفراد، والثاني يحدد حجم المعروض الخارجي من الكفاءات، والثالث يحدد حجم العرض الداخلي من الكفاءات البشرية، ومن هنا فإنه لكي تتنبأ بحجم الاحتياجات من القوى العاملة يجب أولاً تقدير حجم الطلب المتوقع من السلعة أو الخدمة، ثم تحديد حجم الإنتاج اللازم للوفاء بهذا الطلب وأخيراً توضيح طبيعة العلاقة بين حجم الاحتياجات من القوى العاملة وتقديرات الإنتاج.

وفيما يلي أبرز الصفات التي يبحث عنها مديرو إدارة الموارد البشرية في المتقدمين للوظائف المتاحة (Noe *et al.*, 2018, 8):

- ١- مهارات الاتصال اللفظي.

- ٢- مهارات العمل الجماعي.
- ٣- صنع القرار وحل المشكلات.
- ٤- التخطيط وتحديد أولويات المهام.
- ٥- جمع (معالجة) المعلومات.

ب- ملامح التطور في ممارسة وظيفة التوظيف

لقد تغير وجه اختيار الموظفين بسبب تطورات تقانة المعلومات السريعة، وتأثير عولمة الاقتصاد بصورة كبيرة على ممارسة البحث واختيار الافراد العاملين، ويتسبب هذا التغيير في أن تتخطى المنظمات حدودها الوطنية، كما ينعكس في التعاون الدولي، والمشاريع المشتركة، والتحالفات الاستراتيجية، وعمليات الدمج، والاستحواذ، إذ إن إحدى نتائج الموارد البشرية المعروفة لهذا التغيير السريع هي الحاجة إلى تطوير إجراءات الاختيار التي يمكن استخدامها بصورة صحيحة للتنبؤ بنجاح وظيفة التوظيف، ففي السنوات الأخيرة لوحظ تغير وجه اختيار الموظفين بصورة كبيرة، بسبب الاستخدام المتزايد لتقانة المعلومات (الإنترنت) لإدارة الاختبارات وتقديمها وتسجيلها، إذ يُعد استخدام الإنترنت في الاختيار في الوقت الحاضر ببساطة ضرورة للمنظمات لتبقى قادرة على المنافسة، فهو يسهم في وفورات إضافية في التكلفة والوقت لأنه لا يُلزم أن يكون صاحب العمل والمتقدم في الموقع نفسه، (Lievens&Chapman, 2019, 133).

وفي السياق نفسه يبين (Noe et al., 2018, 74) أن ادارة الموارد البشرية التي تتخذ قرارا التوظيف في العديد من المنظمات، تقوم بإجراء بحث عبر الإنترنت على وسائل التواصل الاجتماعي لمعرفة المزيد عن المرشحين، والهدف من ذلك هو اكتساب نظرة أعمق حول شخصية الأفراد المتقدمين ومعرفة الخطوط الحمراء التي يمتلكونها والمبادئ التي يمتلكونها والتي سوف يتعاملون بها داخل المنظمة.

ويبين (عشوش واخرون، ٢٠١٧، ٢٥٨-٢٦١) أن وظيفة التوظيف بمكوناتها (الاستقطاب والاختيار والتعيين) تعرضت لملامح متعددة للتطور لعل من أبرزها ما يلي:

- ١- توسيع نطاق عمليات البحث عن الموارد البشرية لتشمل أسواق العمل الدولية وعدم الاقتصار على السوق المحلي سعيا وراء استقدام أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة بصرف النظر عن الجنسية.

٢- ممارسة عملية الاستقطاب عن بُعد إلكترونيا عبر شبكة المعلومات الدولية، إذ أصبحت عملية الاستقطاب الإلكترونية تتم عبر طرائق حديثة كالبريد الإلكتروني، وأصبح الإعلان عن الوظائف الشاغرة وتلقي بيانات المتقدمين من شتى أنحاء العالم عبر شبكة الإنترنت واستقدام الموارد البشرية التي تتمتع بقدرات خاصة تتطلبها منظمات عالم الأعمال في الوقت الحالي.

٣- اتجهت كثير من المنظمات الى استخدام نموذج سلسلة المعروض من الموارد البشرية وهو أنموذج حديث تم اشتقاقه من مصفوفات راس المال الإنساني هدفه حصول المنظمات على احتياجاتها من الموارد البشرية المناسبة بالعدد المطلوب وفي المكان والزمان المناسب وبالمهارات المناسبة، إذ يتم قياس وتقويم كل مصدر مستقل من مصادر الموارد البشرية من ناحية (السرعة، التكلفة، الكفاءة، الالتزام، المصداقية... الخ).

٤- تحول عملية الاختيار من عملية سلبية لا يؤدي فيها الفرد أي دور إلى عملية إيجابية يتم فيها إجراء عمليات الاختيار من بين المتقدمين للعمل من أماكن أو دول متنوعة عن طريق الاتصال وإجراء المقابلات عن بعد باستخدام تقانة المعلومات عن طريق شبكة الانترنت بعد أن كانت تعتمد بالدرجة الأولى على الأوراق الثبوتية.

٥- استخدام أنموذج المحاكاة في تزويد الأفراد المرشحين للوظيفة بمعلومات شاملة عن المنظمة والتي يكون لديهم ردود أفعال مواتية حيال المنظمة والوظيفة بما يشجعهم على التقدم للوظيفة ومن ثم اختيار المتميزين منهم.

٦- زيادة التعقيد في مقابلات التوظيف وتركيزها على المهارات والقدرات الابتكارية للموارد البشرية التي تعتمد على العقل كمهارات التخطيط والتفكير والتصرف في المواقف، الأمر الذي يحتاج إلى أفراد متخصصين في هذا الشأن.

٧- زيادة التركيز على كثير من اختبارات التوظيف في الآونة الأخيرة كاختبارات الشخصية، والاختبارات الإدراكية، واختبارات الشرف والأمانة، وأصبحت استبانات العمل المناسب تستخدم بكثرة في الآونة الأخيرة مع تزايد انتشار واستخدام شبكة الانترنت، وهي قوائم أسئلة يجيب عليها راغب التوظيف ترتبط بقدراته ومهاراته وبما يؤهله لشغل الوظيفة.

٨- بُرُوز معايير جديدة تُمكن المنظمات من تحديد وانتقاء أفضل الموارد البشرية ومنها: القدرة على التعامل مع الآخرين (رؤساء، مرؤوسين، زملاء، زبائن)، ومهارات الاتصال

الفاعل بأنواعه اللفظية، غير لفظية، تحريرية)، والرغبة في العمل والقدرة عليه، والطموح والمبادرة، والولاء والانتماء، والخبرة السابقة، وحُسن السمعة والالتزام، وغيرها.

٩- تعاضم دور وسائل الإعلام (من صحف ومجلات وشبكة انترنت) في تسهيل عملية انتقاء الموارد البشرية المناسبة للمنظمة من بين الآلاف الذين يعلنون عن حاجاتهم للتوظيف عبر تلك الوسائل.

١٠- إيلاء المنظمات الناجحة موضوع اختيار وتعيين القيادات الإدارية عناية فائقة واهتماماً كبيراً لما لهذه العملية من ارتباط وثيق بمستقبل هذه المنظمات وتوسعها.

ان المنظمة التي تهدف إلى توظيف أفضل المتقدمين يجب أن تنشر معلومات واقعية وصادقة حول ظروف العمل والمزايا الممنوحة للموظفين، إلى جانب معلومات أخرى مصممة لجذب الكفاءات المطلوبة، إذ يختلف مدى تأثير وظيفة التوظيف على المنظمة وفقاً لموارد التوظيف المستخدمة، فالهدف من وظيفة التوظيف هو زيادة جاذبية المنظمة كصاحب عمل عبر التواصل مع المتقدمين المحتملين عبر الرسالة التي تصل إليهم من مصدر محدد (Shammot, 2014, 40).

ومن هنا تُعدّ وظيفة التوظيف من العمليات الادارية الأساس والحيوية في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي تتضمن على اثنين من الوظائف الفرعية المتكاملة هي (الاستقطاب، والاختيار والتعيين)، وفيما يلي شرح مفصل لهذه الوظائف:

أولاً. الاستقطاب: ويعتبر المرحلة الأولى من مراحل وظيفة التوظيف والذي يمكن ايضاحه بالاتي:

١- مفهوم الاستقطاب

يتضمن نشاط الاستقطاب الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة، وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة والذين يتوقع أن يتقدموا بطلبات عمل الى المنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حالياً أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل، ويعرف الاستقطاب بأنه ذلك النشاط الذي يعمل على جذب الافراد الذين يحتمل بأن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة وحشدهم لشغل وظائف المنظمة من مصادر عديدة، فالاستقطاب هو البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل (حسن، ٢٠١٠، ١٨).

تعددت التعريفات التي ذكرها الباحثون لمفهوم الاستقطاب، إذ يرى (كامل واخرون، ٢٠١٨، ١٤٣) أن الاستقطاب هو عملية توفير مجموعة كبيرة من طالبي التوظيف المؤهلين للمنظمة،

وتشجيع طالبي الوظائف المحتملين للتقدم للوظائف الحالية الشاغرة وتقديم معلومات عن المواصفات المطلوبة لشغل تلك الوظائف، والفرص والامتيازات التي توفرها المنظمة لشاغليها، إذ يمثل نشاطاً أساس لإدارة الموارد البشرية التي تهتم بالبحث عن المصادر المتنوعة للمرشحين المحتملين للوظائف"، بينما يشير (عشوش وآخرون، ٢٠١٧، ٢٤٢) إلى أن المقصود بالاستقطاب هو البحث والتقيب في سوق العمل الداخلي أو الخارجي عن المهارات والكفاءات اللازمة للوظائف الشاغرة من حيث الأعداد والمهارات المطلوبة، ومن خلال ما تقدم نستنتج ما يلي:

١- إن وظيفة الاستقطاب هي المرحلة الأولى من مراحل عملية التوظيف والتي ترتبط بطريقة ما مع وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

٢- يجب إغراء الكفاءات والمواهب البشرية وتحفيزهم على تقديم طلبات التوظيف والعمل داخل المنظمة والاستفادة من مهاراتهم وابداعاتهم الوظيفية.

٣- إن كفاءة ونجاح عملية الاستقطاب يستلزم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية المطلوبة والشاغرة والوصف الوظيفي لها بوضوح مما يسهم في إتاحة موارد بشرية ذات كفاءة وجودة عالية قادرة على مواكبة والتعامل مع الأساليب الإدارية الحديثة في أدائهم للواجبات المناطة بهم.

٢- أهمية الاستقطاب

إن أول خطوة تبدأ بها المنظمة في عملية الاستقطاب تتمثل بإدراكها لأهمية عملية الاستقطاب، ويمكن إيضاح هذه الأهمية بالنقاط التالية (حسن، ٢٠١٠، 19):

١- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.

٢- عبر الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.

٣- إن نجاح عملية الاستقطاب هي الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة.

٤- إن عملية الاستقطاب تحدد أفضل الوسائل في عملية البحث عن الكفاءات (البرجري، ٢٠٠٦، ٤٩).

٣- أهداف الاستقطاب

تهدف عملية الاستقطاب إلى إيصال معلومات وافية عن الوظائف الشاغرة إلى سوق العمل (البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة) بهدف زيادة عدد المرشحين المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة، إذ أنه كلما ازداد عدد المرشحين توافرت فرص أكبر لاختيار العاملين الأكثر ملائمة وانسجاماً مع متطلبات ملء الوظائف المطلوب إشغالها هذا من جهة، كما أن إدارة الموارد البشرية تسعى من جهة أخرى إلى تزويد المرشحين المحتملين بالمعلومات الكافية عن المنظمة وسياساتها ونشاطاتها وطبيعة الوظائف المطلوب شغلها والمؤهلات الواجب توافرها فيمن يتقدم لشغلها، للحيلولة دون تقديم من لا تتوافر فيه المؤهلات المطلوبة، لشغل هذه الوظائف بهدف تقليل تكاليف وظيفة التوظيف (جقماقجي، ٢٠١٧، ٣٩).

ويرى (كامل وآخرون، ٢٠١٨، ١٤٤) أن أهداف وظيفة الاستقطاب تتمثل بالآتي:

- ١- جذب أكبر عدد من الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة، حتى تتاح فرصة أكبر لجذب العمالة المناسبة وذلك في ضوء حدود معينة من التكاليف.
- ٢- تقليل تكاليف عملية الاختيار من خلال استبعاد طلبات التوظيف التي لا تتوافر فيها المواصفات اللازمة لشغل الوظيفة، مما يوفر على المنشآت تحمل تكاليف باهظة في تقييم طالبي التوظيف غير المناسبين للوظيفة.
- ٣- المساعدة على رفع معدلات نجاح عمليات الاختيار والتعيين والتسكين وفق نظرة التكامل بين مكونات وظيفة التوظيف.
- ٤- مقابلة التكوين الديموغرافي لقوة العمل التي تحتاجها المنظمة والتي تتماشى مع التزاماتها القانونية والاجتماعية.

٤- العوامل المؤثرة على الاستقطاب

أشار (كامل وآخرون، ٢٠١٨، ١٤٤) إلى أن العوامل المؤثرة على الاستقطاب هي:

- ١- ظروف التوظيف في المجتمع فإذا كان سوق العمل يتسم بوفرة العمالة فهذا يدعو المنظمة إلى التشدد في عمليات الاستقطاب، وإذا كان سوق العمل يتسم بندرة العمالة فإن المنظمة تتجه إلى التساهل في عمليات الاستقطاب والاختيار.
- ٢- تأثير الحكومة (القوانين والتشريعات) فقد تشترط القوانين والتشريعات الحكومية شروط معينة لشغل الوظائف ترتبط بطبيعة الوظائف وواجباتها ومسؤولياتها مثل الجنس، السن، حسن المظهر.

٣- المرحلة التي تمر بها المنظمة في دورة حياتها إذ تزداد أهمية وظيفة الاستقطاب في مرحلة البداية والنمو نظراً لبدء ممارسة المنظمة لنشاطها والتوسع في حجم الأعمال، بينما تقل أهميتها في مرحلة النضج والاستقرار وثبات الأعمال، ويندر الحاجة إليها في مرحلة الانحدار لتقلص حجم الأعمال.

٤- حجم المنظمة: يقاس حجم المنظمة بعدة مقاييس من بينها عدد العاملين إذ كلما زاد حجم المنظمة، زاد عدد العاملين بالمنظمة، ومن ثم زادت أهمية وظيفة الاستقطاب.

٥- الصورة الذهنية للمنظمة: تؤثر الصورة الذهنية للمنظمة على قدرة المنظمة على جذب أفضل العناصر، فكلما كانت الصورة الذهنية للمنظمة قوية في سوق العمل، كلما شجع ذلك راغبي التوظيف على الإقبال على الالتحاق بالمنظمة، والعكس صحيح.

٦- سياسات المنظمة الداخلية: فقد ينص نظام المنظمة على اتباع سياسة الترقية من الداخل، ومن ثم يتم الاعتماد على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب، مما قد يؤثر بالسلب على كفاءة عملية الاستقطاب في حالة عدم توافر الكفاءات المطلوبة من داخل المنظمة.

٧- طبيعة الوظائف: فكلما اتسمت الوظيفة بالصعوبة، وعدم الجاذبية، والملل، وحجم تعويضات غير عادلة لا تتناسب مع الجهد المبذول فيها، كلما أثر ذلك سلباً على كفاءة عملية الاستقطاب، والعكس صحيح.

٨- تكاليف الاستقطاب: إذ تمثل تكاليف الاستقطاب نسبة كبيرة من تكلفة الحصول على العمالة، وتحاول المنظمات تخفيض تلك التكاليف بعدة طرائق منها: (وضع حدود زمنية لممارسة نشاط الاستقطاب، والاعتماد على المصادر الداخلية، واللجوء إلى الاستقطاب الإلكتروني).

٩- كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية: تساعد على استقرار العمالة، وارتفاع الروح المعنوية وانخفاض معدل دوران العمل، ومن ثم تقل الحاجة إلى الاستقطاب والعكس صحيح.

بينما يشير (النجار، ٢٠١٦، ٢٦) الى أن العوامل التي تؤثر على جهود الاستقطاب في

المنظمة، هي:

- ١- الظروف المحيطة بسوق العمل، في المنطقة التي تعمل فيها المنظمة.
- ٢- النشاط الاستقطابي الذي تقوم به المنظمة.
- ٣- اتجاه المنظمة نحو النمو أو الانكماش، فالمنظمات النامية التي تتوسع في نشاطها، ستجد نفسها مضطرة للقيام بنشاط استقطابي.

٥- مصادر الاستقطاب

بعد أن قامت المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن إعداد الوظائف وصفات شاغليها ومن بعدها التفكير في المصادر التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها، إذ إن هناك مصدرين أساسيين لمصادر الاستقطاب هما:

أ- **المصادر الداخلية:** أشار (عشوش واخرون، ٢٠١٧، ٢٤٣-٢٤٤) الى أن المنظمة يمكنها أن تشغل الوظائف عن طريق الأفراد العاملين بها، أي من سوق العمل الداخلي وذلك عن طريق (النقل الداخلي والترقية، والزملاء، والاعلان الداخلي، ومخزون المهارات)، ولضمان فاعلية عملية الاستقطاب من المصادر الداخلية لا بد من توافر بيانات ومعلومات من سجلات الأفراد مثل: (مستوى الخبرات، والمؤهلات، والسن، ومستوى الأداء الحالي، وامكانياته أو الصلاحية لشغل الوظائف في مستوى أعلى مستقبلا).

ويؤكد (Shammot, 2014, 41) على أن الاستقطاب الداخلي للموارد البشرية له عدة

مزايا تشمل:

١- لدى المنظمة معلومات كاملة عن المرشحين، والتي تمكن ادارة الموارد البشرية من تقييم كل متقدم بناءً على نقاط قوته ونقاط ضعفه، وميزة هذا النوع هو أن العاملين بالمنظمة يتوافر لديهم المعلومات والمعرفة الكافية بالمناخ التنظيمي وسياسات ونظم العمل وبالتالي يسهل تكيفهم مع العمل في وقت أقل.

٢- من السهل اجتذاب المرشحين لأنهم معروفون بصورة تامة لإدارة المنظمة، وبالتالي رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة شعورهم بالاستقرار الوظيفي.

٣- يكون المتقدمون على دراية نسبية بشواغر المنظمة، وبالتالي إتاحة فرص الترقية أمام العاملين.

٤- استخدام الموارد الداخلية لملء الشواغر أرخص وأسرع من استخدام الموارد الخارجية، وبالتالي تخفيض تكاليف التأهيل والتدريب المبدئي للعاملين.

ب- **المصادر الخارجية:** يُعد استقطاب الموارد البشرية من سوق العمل الخارجي مصدراً مهماً لتوفير احتياجات المنظمة من العنصر البشري، ووفقاً للدراسات التي اجراها (Shammot, 2014, 41)، فإن الطرائق الرسمية للتوظيف الخارجي تشمل إعلانات الصحف والمجلات، بالإضافة إلى استخدام وكالات التوظيف، ومعارض الوظائف والتوظيف الإلكتروني، وتوصيات العاملين في جهات موثوقة

بها، ولا تخضع مصادر التوظيف الخارجية لسيطرة المنظمة، إذ يمكن للباحثين عن عمل الحصول على معلومات من مصادر خارجية، مثل الحديث الشفهي والدعاية، التي تُعد مصدراً خارجياً للمعلومات المرتبطة بوظيفة التوظيف.

ويرى (عشوش وآخرون، ٢٠١٧، ٢٤٩) أن مزايا الاستقطاب من المصادر الخارجية هي:
١- تدعيم الوظائف بكفاءات ومهارات ذات خبرات متطورة لمسايرة المتغيرات التكنولوجية والعالمية.

٢- ضمان حُسن تنفيذ سياساتها وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية ممن يرغبون الانتماء إليها.
٣- إيجاد التوافق بين متطلبات الوظيفة وبين الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة وبالتالي ضمان وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة بأسلوب علمي.
٤- إدخال دماء جديدة للمنظمة مما يؤثر على مدى ومستوى الفاعلية والكفاءة.
٥- خلق بعض الوظائف فجأة دون أن يكون هناك إعداد مسبق لمواجهة هذه الظروف.
٦- عدم توافر الخبرات والكفاءات اللازمة لشغل الوظائف من المصادر الداخلية .

٦- دواعي التحول من الاستقطاب التقليدي الى الاستقطاب الالكتروني

أشار (صالح ورستم، ٢٠١٦، ٣١٩-٣٢٠) الى أن هناك العديد من المزايا التي يوفرها الاستقطاب الالكتروني للمنظمة والتي تدفع باتجاه التحول نحو الاستقطاب الالكتروني، ويمكن تصنيف أهم هذه المزايا على النحو التالي:

١- تقديم صورة متكاملة عن المنظمة، فمعظم منظمات الاعمال تقوم بإنشاء موقع خاص بها على الانترنت، تتاح فيه معظم المعلومات الخاصة بالمنظمة ونشاطاتها.
٢- انخفاض التكاليف ورفع عبء المعاملات الروتينية عن كاهل وظيفة ادارة الموارد البشرية.

٣- تخفيض حجم العاملين بوظيفة ادارة الموارد البشرية.
٤- تقصير وقت الاستقطاب، إذ يقل وقت دورة الاستقطاب الالكتروني بنسبة ٣٠% عن وقت دورة الاستقطاب باستخدام النظم التقليدية في الاستقطاب.

٥- الوصول إلى أكبر عدد من المرشحين، إذ يُمكن الانترنت الباحثين عن عمل (على اختلاف جنسياتهم) من الوصول إلى المواقع الخاصة لأي شركة توظيف او أية منظمة اعمال متاحة على الانترنت.

- ٦- تخفيض حجم العمل الورقي والمكتبي، اذ يمكن معالجة طلبات المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة وسيرهم الذاتية الكترونياً دون الحاجة الى كثير من الأوراق.
- ٧- اعطاء الفرصة للعاملين للاطلاع على موقف معاملاتهم وتعديل بياناتهم مباشرة دون الرجوع لوظيفة ادارة الموارد البشرية.
- ٨- جذب الافراد المتميزين غير الباحثين عن عمل حالياً، فالاستقطاب الالكتروني يعتبر أداة لجذب اهتمام الأفراد ذوي الخبرات التي تتنافس عليها المنظمات وهم في الوقت الحالي لا يبحثون عن عمل، وهؤلاء يعتبرون ثروة كبيرة للمنظمة عندما تستطيع استقطابهم.
- ٩- يحقق الاستقطاب الالكتروني تغطية عالمية، فالإنترنت ليس له حواجز جغرافية، وقد استغلت المنظمات هذه الميزة لتسهيل عملية الاستقطاب بالنسبة للموارد البشرية في داخل و خارج البلاد.
- ١٠- توفر السرية وأمن المعلومات، اذ يستطيع الباحث عن عمل ارسال السيرة الذاتية الخاصة به عن طريق البريد الالكتروني لمسؤولي الاستقطاب في ثوان معدودة مع توفر الامان الكافي.
- ١١- سهولة الحصول على المعلومات، اذ يسمح عرض الوظائف على الانترنت للباحثين عن عمل بالإعلان عن مهاراتهم لأصحاب العمل، والعكس صحيح.
- ١٢- الاهتمام بالمعايير الشخصية لطالبي الوظائف، اذ تقدم مواقع شركات التوظيف للباحثين عن عمل استخدام التكنولوجيا في البحث.
- ومن المتوقع أن يزيد استخدام خدمات الاستقطاب الالكتروني في المستقبل بشكل كبير، ليس فقط لان المنظمات تعدها أقل تكلفة، ولكن أثبتت أنها وسيلة سهلة وفاعلة في البحث عن الأفراد المؤهلين واستقطابهم.
- ثانياً. الاختيار والتعيين:** وهي المرحلة الثانية من مراحل وظيفة التوظيف ويمكن ايضاحها بالآتي:

١- مفهوم الاختيار والتعيين

تبدأ عملية الاختيار في المنظمة بالكيفية التي ينبغي على المتقدم للعمل أن يستجيب للإعلان عبرها (إذا كانت هذه الطريقة المفضلة)، بمعنى إذا كان ينبغي على المتقدم أن يستجيب للإعلان عن طريق إرسال طلب توظيف، أو عن طريق التليفون، وغالباً ما يتم تحديد الطريقة التي يتم اختيارها بناء على درجة الوظيفة وعدد المتوقع من الردود، وتعتبر السيرة الذاتية (CV) أكثر

استخداما بالنسبة للوظائف ذات الدرجات الأعلى، يتم استخدام طلبات التوظيف بصورة كبيرة عبر عدد كبير من المنظمات المتنوعة، كما يمكن أن تساعد في تنفيذ عملية تعيين منخفضة التكاليف (كشواي، ٢٠٠٦، ٧٢).

فالاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء افضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر به مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة، إذ تُعبر معايير الاختيار عن الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين، وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بهدف الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف، وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة مثل التعليم والخبرة والصفات الجسمانية والصفات الشخصية والمعرفة السابقة بالشخص المرشح للوظيفة (ماهر، ٢٠٠٤، ١٥٥).

ويُصَف (طاهر والدائم، ٢٠١٥، ٣٥) عملية الاختيار بأنها سلسلة متتابعة من الإجراءات التي يتم عبرها جمع المعلومات عن الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة المعلن عنها، ليتسنى للقائمين بها قبول أو رفض المرشح المتقدم لتلك الوظيفة، وفقا لمتطلبات العمل في المنظمة وبما يتماشى مع سياساتها وثقافتها وأهدافها التنظيمية، بينما يبين (رضوان، ٢٠١٢، ٤٣) أن الاختيار والتعيين هو عملية انتقاء مرشح أو أكثر من بين مجموعة من المرشحين لشغل وظيفة ما بناءً على المؤهلات. وعبر استعراض التعريفات السابقة يتضح أنها تدور كلها في المعنى نفسه وهو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بمعنى اختيار الشخص الذي تتناسب مواصفاته مع مواصفات الوظيفة، وتتم معرفة مواصفات الفرد عبر نموذج طلب التوظيف، بينما تتم معرفة الصفات المطلوبة في الشخص شاغل الوظيفة عبر تحليل الوظائف (كامل واخرون، ٢٠١٨، ١٥٥).

٢- أهمية الاختيار والتعيين

تُولي المنظمات أهمية كبيرة لعملية الاختيار باعتبارها عملية حاسمة في حياة المنظمة ونموها وفي حياة الفرد وتطوره أيضا، إذ تمثل مرحلة تطوير وكشف مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل وهي في الوقت نفسه فرصة تُمكن كل من (المنظمة والفرد) التعرف على الآخر، وتتمثل أهمية الاختيار بالآتي (أبو زايد، ٢٠٠٨، ٢٥):

١- الإسهام في زيادة عملية الاختيار عبر التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم، وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف.

٢- الإسهام في زيادة فاعلية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العاملين وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية.

٣- إن أداء القائمين بعملية الاختيار (إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين) يعتمد إلى حد كبير على درجة أداء مساعديه، إن العاملين الذين لا يملكون القدرات المناسبة لا ينجزون أعمالهم بفاعلية، وبذلك فإن إنجاز رئيسهم لابد أن يتأثر هو الآخر، لذا يتوجب على الإدارة أن تفرز وتتعرف على الأشخاص غير المناسبين للعمل قبل أن يضعوا أقدامهم على الباب وليس بعده.

٤- إن الفرز الفاعل للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المنظمة مهم بسبب التكاليف العالية التي يمكن أن تتحملها المنظمة في اجتذاب وتعيين الأشخاص الذين يتقدمون للعمل فيها، مما يعني ضرورة الاهتمام باختيار العاملين حتى لا تضيق تلك النفقات دون تحقيق الهدف.

٥- إن عملية الاختيار السليمة مهمة للتأكيد على قانونية إجراءات الاختيار، إذ إن تشريعات أغلب الدول تنص على ضرورة المساواة في الاختيار التعيين وعدم التمييز في المعاملة.

٣- أهداف الاختيار والتعيين

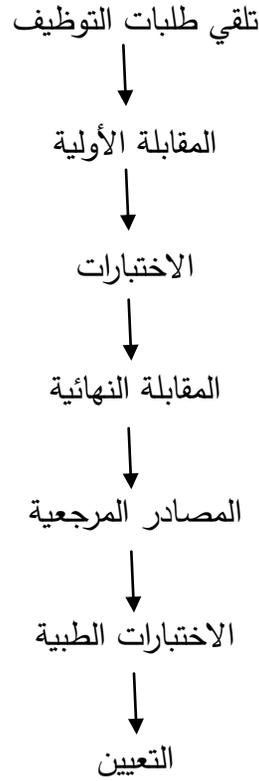
تتوجه معظم أهداف الاختيار والتعيين للموارد البشرية الى تحقيق الحاجات الرئيسة الآتية (درة والصابغ، ٢٠٠٨، ٢١٤):

- ١- تحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد البشرية في المنظمة.
 - ٢- تطوير قدرات العاملين في المنظمة ومهاراتهم.
 - ٣- اشباع حاجات العاملين الشخصية وربط ذلك بتحقيق اهداف المنظمة.
 - ٤- الوصول الى الحد الأقصى من مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.
- ويشير (عارف، ٢٠١٩، ١٦٩) الى أن اهداف الاختيار والتعيين تتمثل بالآتي:
- ١- تحديد مقدار توافر الخصائص الفردية المطلوبة لشغل الوظائف المحددة في المتقدمين.
 - ٢- وضع أساس سليم لعملية التدريب، لأن مؤهلات المتقدم للوظيفة تؤدي إلى سهولة تدريبه والتقليل من تكلفة التدريب بخلاف الفرد غير المناسب للوظيفة التي تتطلب تدريباً مكثفاً.
 - ٣- المساهمة في تكوين قوة عمل منتجة وفاعلة عبر الاختيار الصحيح.

٤- مراحل الاختيار والتعيين

تَمُرُّ عملية اختيار المتقدمين لشغل الوظائف بعدة مراحل تتنوع من منظمة إلى أخرى ومن وظيفة إلى أخرى، ويوضح (رضوان، ٢٠١٢، ٤٤-٤٥) هذه المراحل بالآتي:

- ١- استقبال طالبي الوظائف: تتم هذه الخطوة بعد تعبئة الطلب الوظيفي وتقديمه إلى المنظمة، وعبرها يتعرف المرشح على المنظمة وبالعكس.
- ٢- المقابلة الأولية: يتم التعرف بصورة مبدئية على مدى توفر المؤهلات المطلوبة في الشخص المتقدم للوظيفة.
- ٣- الاختبارات: يأخذ عدة أشكال منها (اختبار المهارات والقدرات، اختبار الأداء، اختبار الاهتمامات المهنية ويستخدم للوظائف التي تتميز بدرجة عالية من التخصص، الاختبار الشخصي الذي يهدف إلى التعرف على الاهتمامات الشخصية للمرشح).
- ٤- الفحص الطبي: يتم التأكد من سلامة المرشح من الناحية الجسدية وخاصة فيما يرتبط بالأمراض المعدية والمزمنة.
- ٥- المقابلة النهائية: يتم التركيز بصورة معمقة على الحقائق المرتبطة بالمرشح فالمقابلة تتم وجها لوجه مما يتيح التعرف على سلوك المرشح.
- ٦- الاختيار المبدئي: يتم انتقاء مجموعة من المرشحين ووضعهم تحت فترة اختبار تتراوح من ٣ إلى ١٢ شهراً.
- ٧- التعيين الفعلي: أي تلقي الموظف قرار التعيين وتهدف هذه الخطوة إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ويوضح الشكل (٢) المراحل الشائعة لعملية الاختيار والتعيين.



شكل (٢)

مراحل الاختيار والتعيين

المصدر: كامل، مصطفى مصطفى، باشري، نفيسة محمد، رستم، دعاء محمد، عمران، كامل علي متولي، ٢٠١٨، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ص ١٥٥.

٥- تقييم فاعلية وكفاءة عملية الاختيار والتعيين

يرى (كامل واخرون، ٢٠١٨، ١٥٥) أنه يمكن تقييم مدى فاعلية عملية الاختيار والتعيين بعدة طرائق منها:

١- تقييم الوقت المستغرق لشغل الوظائف: إذ يتم حساب الوقت المستغرق منذ الاتصال بطالب التوظيف، وحتى الانتهاء من التعيين.

٢- تقييم الاستقطاب من الناحية الكمية والنوعية: إذ من الناحية الكمية، يتم قياس مدى قدرة الوسيلة على جذب أكبر عدد من المستقبطين، أما من الناحية النوعية، يتم قياس مدى قدرة الوسيلة على استقطاب نوعية طالبي التوظيف المتخصصين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة والذين تتوافر لديهم الصفات المطلوبة لشغل الوظائف.

٣- نسبة العائد أو الناتج: إذ يتم بالنسبة لكل مصدر مقارنة عدد طالبي التوظيف في مرحلة معينة من مراحل الاختيار بعددهم بالمرحلة التالية، إذ تبدأ المرحلة الأولى بعدد كبير من طالبي التوظيف يقل تدريجياً مع التقدم في خطوات أو مراحل الاختيار.

٤- معدل الاختيار: ويقصد به نسبة الأفراد المعينين بالنسبة للأفراد المرشحين للوظيفة، ويتأثر هذا المعدل بعدة عوامل منها معدل البطالة في سوق العمل، ومدى صلاحية عملية الاختيار... الخ.

٥- معدل القبول: ويقيس مدى نجاح المنظمة في جذب المرشحين للوظائف الشاغرة، إذ يجب على إدارة الموارد البشرية دراسة أسباب عزوف المرشحين عن قبول عروض الوظائف الخاصة بالمنظمة، ومدى قدرة المنظمة على المنافسة مع المنظمات الأخرى بهدف الحصول على أفضل طالبي الوظيفة.

ويضيف (أبو زايد، ٢٠٠٨، ٢٨) إلى أن هناك بعض المعايير للحكم على فاعلية وكفاءة عملية الاختيار والتعيين، وهذه المعايير هي:

- ١- متابعة الموظف في العمل والتعرف على مدى كفاءته في أداء عمله.
- ٢- التعرف على إمكانية الفرد في التأقلم مع زملائه وظروف عمله الجديد.
- ٣- التعرف على مدى تناسب قدرات الفرد وأداء خبراته ومؤهلاته مع طبيعة العمل المناط به.

٤- حساب معدل دوران العمل ومعرفة مدى ترك الأفراد الجدد العمل بالمنظمة والانتقال إلى منظمات أخرى.

المبحث الثاني

سلوكيات المواطنة التنظيمية

ان التوجه إلى المستقبل بمفاهيم إدارية معاصرة والعمل بأساليب علمية متطورة، يجعل من الضروري التركيز على سلوكيات المواطنة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف التنظيمية، وقدرة هذه السلوكيات في رفع كفاءة أداء العاملين، ولتوضيح ذلك يتناول هذا المبحث الجوانب الآتية:

أولاً: مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية

ثانياً: أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية

ثالثاً: خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية

رابعاً: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

خامساً: المحددات الأساس لسلوكيات المواطنة التنظيمية

سادساً: أنماط سلوكيات المواطنة التنظيمية

أولاً: مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية

ظهر مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية في بداية الثمانينيات، عندما تم تحليل محتوى العمل والمهام الوظيفية لموظفي المنظمة، فهؤلاء الأشخاص في حالات معينة ، يكرسون قدرًا كبيرًا من الوقت للسلوكيات الموجهة لمساعدة الموظفين الآخرين، والتي تضيف إلى المناخ التنظيمي روح المساعدة والتعاون والمبادرات الفردية، والسعي لتحقيق الكمال، وإظهار المبادرة والتطلع إلى تطوير كفاءات زملاء العمل، وما إلى ذلك، في حين لا يحصل على أجر مقابل مثل هذه السلوكيات والسلوكيات المذكورة لا تكون مباشرة مشمولة بعقد عملهم الرسمي، وأشار إلى أن هذه النشاطات، تُشكل عنصرا رئيسا لاتخاذ قرار بشأن الفاعلية العامة لأيئة منظمة وهي تشمل نشاطات مثل (المساعدة والروح الرياضية والولاء التنظيمي والامتثال التنظيمي والمبادرة الفردية والفضيلة المدنية والتنمية الذاتية)، وبصورة عامة، يمكن تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها نشاطات مقصودة يقوم بها الموظفون بمبادرة منهم بهدف مساعدة الموظفين الآخرين والمساهمة في النجاح التنظيمي المفهوم على نطاق واسع، ويكمن جوهر هذا التعريف في حقيقة أن هذه النشاطات لا تنشأ عن الدور الوظيفي والواجبات الرسمية، ولا يتلقى الأفراد مكافآت مقابل أدائهم، وهذا هو السبب في أن عددًا كبيرًا من الباحثين يحددون سلوكيات المواطنة مع مفاهيم السلوك خارج الأدوار الوظيفية (Turek&Turek, 2015, 3).

ومع تزايد أهمية الإبداع والقدرة على التكيف في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، تعتمد المنظمات بصورة كبيرة على الموظفين الذين يعملون طوعًا نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ ان سلوك المواطنة التنظيمية الذي يؤدي فيه الموظف أدوارًا إضافية طوعًا، له أهمية خاصة حيث أثبتت العديد من الدراسات دور سلوك المواطنة التنظيمية في النجاح التنظيمي، فهو يعزز حل المشكلات بصورة استباقية ويخلق بيئة ملائمة لتلبية احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة المتنوعين، بالإضافة الى أن فهم السوابق التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية يساهم في الأداء التنظيمي والقدرة على التكيف، ويعتبر سلوكًا مستدامًا في مكان العمل للموظفين، كونه يساهم في النتائج الإيجابية المرتبطة بالعمل ورفاهية الموظفين، مثل تلقي المساعدة من الآخرين وتقييم أفضل للأداء Kim et al., 2019, 1).

وتعد دراسة (Bateman&Organ) سنة (١٩٨٣) أول دراسة عملية لسلوك المواطنة التنظيمية، إذ تم قياس سلوك المواطنة التنظيمية عبر ثلاثين تسأولاً، وتصف سلوكيات وظيفية متنوعة تبين مواطنة القائم بها، وعبر إجراء التحليل اتضح أن هناك علاقة ارتباط بين تلك

التساؤلات، وبذلك أطلقت تسمية سلوك المواطنة التنظيمية على هذا السلوك، إذ أن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الاستمرار في الأجل الطويل، وغالبا ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي (عبدالدايم وعبدالرزاق، ٢٠١٩، ٣٧٤).

وقد أشار (de Geus et al., 2020, 259) الى أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية هو "سلوك فردي تقديري، لا يتم مكافئته عبر نظام المكافأة الرسمي بصورة مباشرة وصريحة، وهذا السلوك يعزز بصورة عامة الأداء الفاعل للمنظمة"، واستند هذا المفهوم إلى الفروق بين سلوك الفرد داخل الأدوار الوظيفية والسلوك خارجه، وقد ميز بين الأدوار الرسمية المسندة للموظف والسلوك العفوي الذي لا يندرج تحت هذه المهام المحددة، لذا فإن هذا السلوك العفوي يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ويطلق عليه "السلوك خارج الأدوار الرسمية"، ويتكون من خمسة أبعاد (الضمير، والروح الرياضية، والمجاملة، والإيثار، والفضيلة المدنية)، وهناك مرادفات أخرى لمصطلح سلوك المواطنة التنظيمية، مثل (العفوية التنظيمية، وسلوك الأدوار الإضافية).

ويوضح (Qiu et al., 2020, 3) أن سلوك المواطنة التنظيمية يشير إلى سلوك الموظف الطوعي الذي يكون تقديرياً نافعاً وينبع من ذاته ولا ينتظر عليه أي مقابل من إدارة المنظمة، أي لا يكافأ مباشرة من قبل نظام رسمي، وهذا السلوك الاستباقي يكون عادة مغيذاً للمنظمة، فهو توجه يدعم الرغبة في المساعدة والمشاركة بصورة ايجابية داخل المنظمة، بينما عرف (عوجة، ٢٠١٩، ٥٧٢) سلوك المواطنة التنظيمية بانها قدرة الفرد العامل في القيام بالعمل التطوعي ومساعدة الافراد الاخرين دون التذمر والضجر والملل وعدم طلب المكافآت المادية والمعنوية مقابل ذلك مما يساعد في زيادة فاعلية وكفاءة المنظمة .

ويبين (Cinar et al., 2013, 316) ان سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوك جيد يهدف إلى إفادة المنظمة، والقيام بعمل أفضل وبذل جهود تتجاوز متطلبات الأدوار الوظيفية الرسمية، وسد الفجوة بين الإجراءات واللوائح من جهة، والواقع الفعلي للمهام الوظيفية من ناحية أخرى، ويرى (Podsakoff et al., 2011, 311) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوك الفرد الذي يدعم البيئة الاجتماعية والنفسية داخل المنظمة والتي يتم فيها أداء الواجبات والمهام.

ويمكن النظر الى تعريفات السلوك المواطنة التنظيمية في انها ارتكزت إلى ثلاثة جوانب مهمة هي (الحسيني، ٢٠١٩، ١٩٠):

- ١- أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك طوعي، وليس جزءا من الوصف الوظيفي للفرد العامل وان الفرد العامل ينخرط بمثل هكذا سلوك بمحض ارادته.
- ٢- يتجاوز سلوك المواطنة التنظيمية ما منصوص عليه في الوصف الوظيفي وبالتالي يمثل نوعاً من السلوكيات الايجابية للأفراد العاملين.
- ٣- يسهم سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الفاعلية التنظيمية الشاملة، لذا يعد سلوك المواطنة التنظيمية واحداً من أكثر المفاهيم بحثا في أدب السلوك التنظيمي، فهو يشير إلى سلوكيات إضافية في سياق العمل تكون مرغوبة ولكنها ليست إلزامية في الآونة الأخيرة، اذ تغيرت هذه الفكرة قليلا وأصبح سلوك المواطنة التنظيمية معترفاً به كمؤشر للولاء التنظيمي، وعامل رئيس لتحسين الأداء التنظيمي.

ومن خلال ما تقدم ترى الباحثة أنه يمكن توضيح مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك تطوعي حر، ينبع من القيم والمبادئ التي نشأ عليها الفرد، بالإضافة الى الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، وهذه المهام غير رسمية ولا يُنتظر منها أي مكافئة او حوافز مالية، وتكون ذات تأثير إيجابي على أداء المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

ثانياً: أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية

يُقدم سلوك المواطنة التنظيمية العديد من المزايا التي يمكن أن تسهم في تعزيز الأداء التنظيمي عبر تسهيل تنسيق النشاطات بين أعضاء الفريق وعبر مجموعات العمل، وتمكين المنظمات من جذب الموظفين ذوي الجودة العالية والاحتفاظ بهم، وتعزيز إنتاجية العاملين والإدارة، وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغير البيئي، فهو يساهم في زيادة رأس المال الاجتماعي، الذي يمثل جزءاً من الميزة التنافسية للمنظمة، اذ يُساعد الافراد العاملين على بناء رأس مال اجتماعي هيكلي وعلاقاتي ومعرفي، عبر زيادة عدد العلاقات بين الموظفين وتشكيل الاتصالات التي يمكن استخدامها لاحقاً في العمل وتعزيز الفاعلية التنظيمية (Kim et al., 2019, 2).

كما يمكن لسلوك المواطنة التنظيمية تحسين أداء الموظفين عبر مساعدة بعضهم البعض، وتبادل المعرفة والمعلومات وزيادة القدرة والمعرفة في تنفيذ العمل، فالتطوع للمساعدة والمشاركة لدعم الوظائف التنظيمية من شأنه تحسين الأداء، بالإضافة الى زيادة الشعور بالرضا الوظيفي ورفع

مستوى ردود الفعل والعواطف الإيجابية من تجربة العمل التي يمارسها الفرد في بيئة عمله، إذ اثبتت الدراسات ان سلوك المواطنة التنظيمية يمثل أحد العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي (Supriyanto *et al.*, 2020, 1107).

ويعد سلوك المواطنة التنظيمية مهماً للمنظمات نظرًا لأنها تحتاج إلى موظفين يقومون بأكثر من واجبات وظيفتهم المعتادة ويقدمون أداءً يتجاوز التوقعات، ويوضح سلوك المواطنة التنظيمية الإجراءات التي يكون فيها الموظفون على استعداد لتجاوز متطلبات الأدوار المحددة، كما أن المستويات العالية من سلوك المواطنة التنظيمية تؤدي إلى منظمة أكثر كفاءة، وتساعد في استقطاب موارد جديدة إلى المنظمة، يُساهم سلوك المواطنة التنظيمية في الأداء التنظيمي المتفوق على النحو التالي (Cinar *et al.*, 2013, 316-317):

- ١- ان رغبة الأفراد في المساهمة بجهود تعاونية للمنظمة تُعد ضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية بصورة فاعلة.
- ٢- يمثل سلوك المواطنة التنظيمية قيمة عالية للمنظمات إذ يسهم في رفع مستوى الأداء والميزة التنافسية.
- ٣- زيادة إنتاجية زملاء العمل والإدارة، وتوفير موارد جديدة يمكن استخدامها لأهداف أكثر إنتاجية.
- ٤- تنسيق النشاطات داخل المنظمة وعبر مجموعات العمل، وتقليل الحاجة إلى تخصيص الموارد لوظائف الصيانة البحتة.
- ٥- تعزيز قدرة المنظمات على جذب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم.
- ٦- زيادة استقرار أداء المنظمة وتقليل دوران العمل.
- ٧- تمكين المنظمة من التكيف بصورة أكثر فاعلية مع التغييرات البيئية.
- ٨- يعمل سلوك المواطنة التنظيمية على تحسين قدرات ومهارات العاملين والمديرين على حد سواء وتقليل التسرب الوظيفي (الغانمي، ٢٠١٨، ١٠٧).

ان لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية كبير في المنظمات إذ يساهم هذا السلوك في العديد من المجالات كإفعاالية التنظيمية وتقييم الأداء والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وتقليل دوران العمل والتغيب والثقة التنظيمية إذ أن سلوك المواطنة التنظيمية تساهم في كل هذه المجالات أن توفرت في المنظمات كذلك تساهم على مستوى الافراد عبر الابتكار والابداع من خلال تنمية وتعزيز القدرات

من قبل الافراد وكذلك الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة ويوفر فرصة للأفراد لاختبار قدراتهم وقابلياتهم الادارية (العطوي والخاقاني، ٢٠١٧، ٣٠٩).

ثالثا: خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية

تتنوع خصائص سلوك المواطنة التنظيمية بين التطوعية وعدم الارتباط بنظام المكافآت الرسمية وكذلك المساهمة، ووفقا ل (شعلان وعليوي، ٢٠٢٠، ٤٥١) فإن سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بالخصائص التالية:

- ١- سلوك غير ملزم للفرد من الناحية الفنية والتنظيمية.
- ٢- لا ينتظر الفرد مكافأة تنظيمية مقابل الأدوار الإضافية التي يقوم بها.
- ٣- سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يضطلع بها الفرد.
- ٤- تحرص المنظمات على تشجيع العاملين على الانخراط في هذا السلوك برغم كونه سلوكاً تطوعياً.
- ٥- سلوك مهم للأداء الناجح والفاعل للمنظمة، فهو سلوك إيجابي وليس سلبي (الغانمي، ٢٠١٨، ١٠٦).

ويذكر (نجم وكريم، ٢٠١٨، ٣١٥) أن هناك أربع خصائص لسلوكيات المواطنة التنظيمية

هي:

- ١- الطوعية: هي سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد أي أنها ليست مفروضة في نظام توظيف العاملين.
- ٢- الاختيارية: هي سلوك اختياري فهي غير موجودة في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
- ٣- التجرد من الرسمية: خاصة فيها الفرد لا يحصل على مكافأة بصورة مباشرة عبر نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة.
- ٤- النفعية: سلوك قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء كانوا أفراداً أم منظمات.

رابعا: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

ذكرت (الغانمي، ٢٠١٨، ١٠٧) أن هناك وجهات نظر متعددة والتي طرحها الباحثون في تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن هنالك اتجاهين يستخدمان بصورة متكررة لدى الباحثين، الاتجاه الأول يقسم مفهوم المواطنة الى بُعدين رئيسيين هما (البُعد الفردي)، والذي يعني مساعدة الموظفين الآخرين الذين يواجهون مشاكل معينة في عملهم وبصورة اختيارية (غير الزامية)، مثل (مساعدة زملاء العمل وتقديم مقترحات لتحسين العمل)، أما البُعد الثاني فهو (البُعد التنظيمي)،

والذي يعني سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة والذي لا يُعد جزءاً من متطلبات العمل الرسمية، اما الاتجاه الثاني فهو قسّم سلوك المواطنة لأكثر من بُعدين، فمنهم من قدم خمسة أبعاد، ومنهم سبعة أبعاد، أو أكثر .

والمهم في ذلك أن جميع هذه الأبعاد وضعت تفسيراً وتعبيراً عن سلوكيات المواطنة التنظيمية، اذ اتفق كل من (أبو تاية، ٢٠١٢، ١٥٣-١٥٤) (Cinar et al., 2013, 317) (العطوي والحاقاني، ٢٠١٧، ٣١٠-٣١١) (عوجة، ٢٠١٩، ٥٧٣-٥٧٤) (شعلان وعليوي، ٢٠٢٠، ٤٥٢) (Supriyanto et al., 2020, 1107) على اعتماد الأبعاد الخمسة الآتية:

١- الإيثار: هو السلوك التلقائي الموجه نحو أعضاء المنظمة الرؤساء والزملاء في المهام المرتبطة في العمل وكيفية إنجازه والمساعدة ومد يد العون في المشكلات الشخصية لهم بالإضافة إلى مساعدة زبائن المنظمة.

٢- وعي الضمير: ويعكس هذا البُعد الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية والذي لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بصورة أساس، وإنما يتضمن السلوك الوظيفي الذي يتجاوز الحد الأدنى المطلوب رسمياً من المنظمة فيما يرتبط بالحضور، واحترام اللوائح، والقوانين، والدقة والعمل بجدية والحفاظ على موارد وممتلكات المنظمة.

٣- الروح الرياضية: وتشير إلى سلوك الفرد نحو استيعاب الأشياء غير الرسمية التي تحصل في بيئة العمل دون شكوى أو تذمر، بالإضافة إلى التسامح والصبر والإحساس بمشكلات الآخرين.

٤- الكياسة: وتشير إلى سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يساهم بصورة كبيرة في تقديم الاقتراحات وتمرير المعلومات وتسهيل إجراءات وعمل المنظمة، ويتضمن مساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية وغير رسمية.

٥- السلوك الحضاري: ويشير إلى السلوك والنشاطات التي يبديها الفرد عبر انغماسه ومشاركته البناءة في الحياة الاجتماعية للمنظمة، ومتابعة كافة نشاطاتها كحضور الاجتماعات والندوات، والاطلاع على النشرات التي تصدرها المنظمة.

خامسا: المسببات الأساس لسلوكيات المواطنة التنظيمية

هناك مسببات تقف وراء إبراز أو إزالة هذا السلوك، وأجريت العديد من الدراسات لإيجاد تفسيرات لهذه الظاهرة، ولعل من أهم العوامل التي تم تناولها (حسن، ٢٠١٨، ٣٢٤-٣٢٥):

١- الرضا الوظيفي: يقصد بالرضا الوظيفي الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله سواء فيما يرتبط بالمزايا التي يحصل عليها وأسلوب القيادة او زملاء العمل، ولهذا تم إجراء دراسات عده بهدف الوقوف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية وأوجدت الدراسات أن العلاقة بينهما ايجابية، وان الرضا الوظيفي يعد من اكبر المحددات لسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يعني بأن رضا الموظف عن عمله سوف يسهم في ممارسة بعض السلوكيات الطوعية.

٢- الالتزام التنظيمي: يقصد بالالتزام التنظيمي "اعتقاد ايجابي وقبول من قبل الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتها في بذل أقصى درجات العطاء والجهد الممكن لصالح المنظمة مع الرغبة في الاستمرار في عضوية المنظمة"، وقد أجريت العديد من الدراسات حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأظهرت الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بينهما.

٣- العدالة التنظيمية: تتكون من ثلاثة أبعاد وهي (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات)، اذ أن مجموعها يؤدي الى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في المنظمة، وبينت العديد من الدراسات أن العدالة التنظيمية لها اثر ايجابي في سلوك المواطنة التنظيمية، اذ أن العاملين الذين يشعرون بالإنصاف فيما يرتبط بالعدالة التنظيمية تولد شعوراً بالمسؤولية إزاء المنظمة، وبالتالي تشجيع العاملين على المشاركة في النشاطات غير الرسمية والطوعية.

٤- القيادة الإدارية: تُعد من العوامل المهمة والمؤثرة في تكوين المبادئ والثقافة التنظيمية، والتي لها تأثيرات كبيرة في سلوك العاملين في المستويات الإدارية المتنوعة، اذ أن سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة لها انعكاسات مباشرة على أفعال وسلوكيات العاملين، وأوضحت الدراسات وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وهذه السلوكيات كون القائد التحويلي يقوم دوما بتحفيز العاملين على بذل أقصى ما يمكن وما متوقع منهم.

٥- الثقافة التنظيمية: يقصد بها الافتراضات الأساس التي وجدت وطورت بواسطة جماعة معينة من الأفراد بهدف مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي والتي

استطاعت الثبات لمدة طويلة من الزمن مما جعلها من الثوابت الراسخة، كما أن الثقافة التنظيمية ليست الوحيدة لما يحدث في المنظمات، إلا أنها تعتبر من المتغيرات الرئيسية التي تقوم على تشكيل الكثير من السلوكيات الإدارية، وأثبتت الدراسات أن الثقافة التنظيمية العميقة يكون لها تأثيرات ايجابية على السلوك التنظيمي.

ويشير (الغانمي، ٢٠١٨، ١٠٧) الى أن هناك ثلاثة عوامل تؤثر في استعداد الأفراد في بذل جهد اكثر من المطلوب منهم، وفق المواصفات الوظيفية التي يؤدونها، وهي:

١- الميول الفردية: ترتبط بخصائص شخصية الفرد المرتبطة بالقبول من قبل الآخرين، ومدى سهولة او صعوبة انسجامه معهم، ومدى طلاقة الفرد فيما يرتبط بالعلاقات بين الأفراد، هذه الميول تبين مدى استعداد الفرد للانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية.

٢- الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية توفر للعاملين طريقة مفهومة للقيام بالأعمال، وكذلك تحقق الثبات للمنظمات، وللمنظمة ثقافتها التي تميزها عن باقي المنظمات والتي توفر لها المعايير الأساس التي ترشد وتوجه السلوك داخلها، والثقافة التنظيمية التي تبنى على الاهتمام بالفرد تميل الى اعتبار العاملين لديها كيانات انسانية مستقلة تسعى الى تحقيق أهدافها والتي يكون لها أسبقية على أهداف الجماعة.

٣- المقدمات الموقفية: سلوك المواطنة يرتبط بالإدراكات المرتبطة بالعدالة الإجرائية، فالمنظمة التي تقدم المعاملة العادلة والمنصفة سيكون لديها عاملون يبادلونها السلوكيات نفسها عبر سلوك المواطنة التنظيمية، كما أن الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والثقة ما بين الأفراد، وحجم العمل، ومدى الاستقرار في المنظمة، جميعها تؤثر على قرارات الأفراد بالتوجه نحو سلوك المواطنة التنظيمية.

سادسا: أنماط سلوكيات المواطنة التنظيمية

تعددت أنماط سلوكيات المواطنة التنظيمية اذ ذكرت (خليل، ٢٠١٨، ١٠-١١) عدداً من الأنماط يمكن توضيحها بالآتي:

١- مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المرتبطة بشؤون العمل كمساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد حتى ولو كان ذلك غير مطلوب، ومساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، ومساعدة الرئيس او المشرف في عمله، إن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية.

- ٢- مساعدة الزملاء فيما يرتبط بالشؤون الشخصية ويتضمن ذلك المساعدة في الأمور المرتبطة بالمشاكل العاطفية والعائلية.
- ٣- مساعدة الزبائن والمراجعين بأمور ترتبط بالسلع والخدمات المقدمة مثل إرشادهم والإصغاء والإنصات لهم.
- ٤- الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقا لها مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل.
- ٥- استخدام الموارد التنظيمية بصورة سليمة، اقتراح تحسينات إدارية وتنظيمية وإجرائية بهدف جعل المنظمة أكثر نجاحا وتميزا مثل الاقتراحات المرتبطة بالبناء التنظيمي والاستراتيجيات والممارسات الإدارية والإجراءات.
- ٦- بذل جهود مضاعفة في العمل وتجنب مضيعة الوقت في أحاديث جانبية او فترات استراحة طويلة ومتكررة او زيارات داخلية وخارجية لا علاقة لها بالعمل.
- ٧- التطوع للقيام بأعمال إضافية بهدف مساعدة المنظمة كالاشتراك في اللجان وبعض المشاريع المرتبطة بالعمل والتغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المنظمة من الأخطار.
- ٨- البقاء مع المنظمة على الرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها.
- ٩- تقديم المنظمة للآخرين بصورة جيدة والدفاع عنها، والحديث عنها أمام الآخرين بصورة طيبة مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين .

المبحث الثالث

علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بوظيفة التوظيف

تشير الدراسات إلى أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، ومنها وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)، تساهم في ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية، إذ أن الأفراد الذين يشعرون بمعاملة عادلة في عملية الاختيار والتعيين، سوف يقابلون هذا التقدير الذي حصلوا عليه من قبل إدارة المنظمة بصورة إيجابية، وبالإضافة إلى ذلك، عندما يصبح هذا الفرد المتقدم للعمل موظفًا نتيجة لعملية توظيف "عادلة"، فمن المرجح أن يلتزم بواجباته ويمنح الثقة لرؤسائه، وعلى سبيل المثال، في عملية التكيف بعد التعيين، فإن الموظف الجديد يتلقى مساعدة تلقائية وطوعية من قبل موظفين آخرين، ثم في المستقبل على الأرجح سوف يمارس السلوك نفسه الإيجابي مع الموظفين الجدد، ستؤثر عملية التكيف التي تتم بصورة صحيحة على كل من التصور الإيجابي للمنظمة من قبل الأفراد العاملين (مما يزيد من دوافعهم للعمل والرغبة في أدائهم لمهامهم وواجباتهم) وتحقيقهم لعدد أكبر من الكفاءة في وقت أقل (Turek&Turek, 2015, 3-4).

وتهتم عملية تخطيط الموارد البشرية بتوفير احتياجاتها من القوى العاملة كما ونوعاً بما يتناسب وأهدافها، عبر وظيفة الاختيار والتوظيف، ولكي تكون وظيفة التوظيف فاعلة وتدعم المنظمة يجب أن تتوافق مع سلوك المواطنة التنظيمية في المدى الطويل، ويُعد التحديد الواضح والدقيق للسلوك الانساني وشعور الموظف بانتمائه للمنظمة التي يعمل بها كدور من ادوار سلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك التزام القوى العاملة بأداء تلك الرسالة ووضوح افتراضاتها، كمهمة مسندة لعملية اختيار وتوظيف الموارد البشرية، وعلى هذا الأساس وغيره يتم تكامل هذه الأدوار والمهام لتكون خطة عمل واضحة للمنظمة ككل مستمدة عناصرها الأساس من عملية اختيار وتعيين الموظفين داخل المنظمة (باعمر، ٢٠١٩، ١١٠).

وفي السياق ذاته يشير (Shammot, 2014, 39) إلى أهمية التوافق بين توقعات مقدم الطلب لشغل الوظيفة من حيث الفوائد التي سيتم الحصول عليها عن طريق قبول الوظيفة، وما الذي سيقدمه للمنظمة فعلياً، إذ أن توقعات الموظفين تتغير وظهر اهتمام الموظفين بصورة متزايدة بموازنة عملهم وحياتهم العائلية، وميلهم نحو المنظمات ذات القيمة العالية التي تساعد على تحقيق هذا التوازن، لقد طورت هذه التحديات وغيرها مفهوم عملية التوظيف إلى إحدى الإستراتيجيات التنظيمية التي تتضمن تلك الممارسات والنشاطات التي تقوم بها المنظمة بهدف وصف الموظفين المطلوبين

بناءً على مهاراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم، ثم جذبهم وتوظيفهم بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ويوضح (سعود وسلطان، ٢٠٠٨، ٣٥) أن هناك ثلاثة أنماط من السلوك يمكن أن تقود إلى تحقيق نسب مرتفعة من سلوك المواطنة التنظيمية، وهي:

- ١- أن تقوم المنظمة باستقطاب الأفراد المؤهلين للعمل فيها والاستمرار معها.
 - ٢- وأن يؤدي الأفراد العاملون في المنظمة الأدوار المنوطة بهم على أكمل وجه.
 - ٣- وأن يُقدم هؤلاء الأفراد في المنظمة نشاطات لا رسمية، خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي تحددها اللوائح والأنظمة والقوانين، وهو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية.
- اذ أن المنظمات الفاعلة تتميز بوجود موظفين يقومون بأداء أعمال وواجبات أكثر مما ينص عليه الوصف الوظيفي لوظائفهم، ودون توقع أي تقدير أو تعويض.

ان التوظيف والتوافق الجيد بين الأشخاص والتنظيم يشكل أساساً للمواقف الإيجابية وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تؤدي إلى كفاءة النتائج، اذ تُظهر الدراسات أن توظيف الأشخاص ذوي المستوى العالي من التوافق مع المنظمة يجعل جودة علاقة التبادل الاجتماعي بين الفرد والمنظمة بصورة تحسن مستمرة، وذلك لأن هذا الفرد يمتلك ارتباطاً نفسياً بأهداف منظمته وقيمه الخاصة، وكذلك يظهر علاقة ثقة متبادلة، وتؤدي دوراً رئيساً في تكوين علاقة إيجابية بين تناسب الشخص والمنظمة والتبادل الاجتماعي المدرك مع المنظمة (Turek&Turek, 2015, 7).

ومن خلال ما تقدم ترى الباحثة أن نجاح المنظمات مرهون بقيامها بالأعمال المنوطة بها بكفاءة وجودة عالية، وهذا يتم من خلال استقطابها للأفراد العاملين من ذوي الخبرة المتطورة والمهارات العالية وتوضيح الدور الايجابي لسياسات الاختيار والتعيين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

الفصل الثالث

تأطير ميداني

يهدف هذا الفصل إلى توضيح خصائص المنظمة المبحوثة، ووصف وتشخيص متغيري الدراسة، وصولاً إلى التحقق من مدى صحة فرضيتي الدراسة، لذا تم تقسيم هذا الفصل على أربعة مباحث رئيسية:

المبحث الأول: وصف خصائص المنظمة المبحوثة.

المبحث الثاني: وصف خصائص الأفراد المبحوثين.

المبحث الثالث: وصف وتشخيص متغيري الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيتي الدراسة.

المبحث الأول وصف خصائص المنظمة المبحوثة

أولاً: نبذة عن تاريخ تأسيس قسم النشاطات الطلابية

بدأ النشاط الرياضي في جامعة الموصل منذ تاريخ تأسيس الجامعة أي من سنة ١٩٦٧، وفي بداية السبعينيات من القرن الماضي تأسست عمادة شؤون الطلبة ورعاية الشباب، التابع لرئاسة جامعة الموصل، وكان الإشراف الرياضي تابع لها، إذ اقتصر النشاط الرياضي في بداية عام ١٩٧٦ على عدة فعاليات رياضية شاركت فيه كليات الطب والهندسة والزراعة والعلوم ومعهد المحاسبة التابع للجامعة آنذاك، والسادة الذين تعاقبوا على إدارة النشاط الرياضي هم:

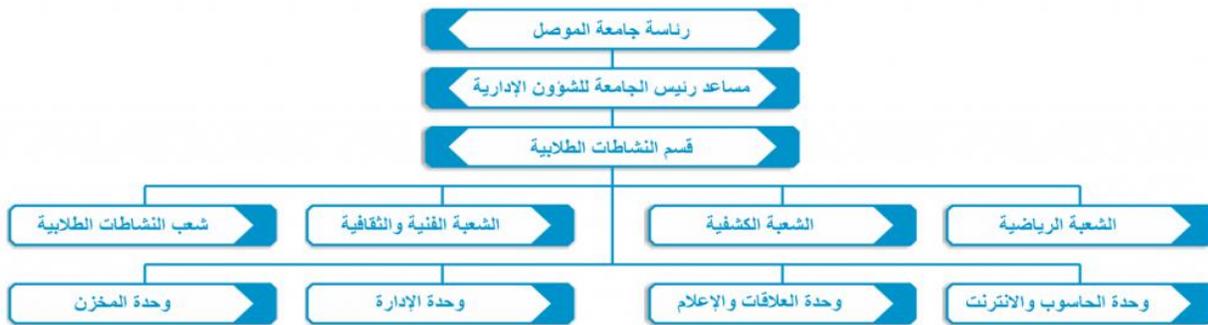
- ١٩٦٧ - ١٩٧١ السيد يونس إبراهيم الراوي
- ١٩٧١ - ١٩٧٣ السيد طارق حمودي
- ١٩٧٤ - ١٩٧٥ الدكتور وديع ياسين التكريتي
- ١٩٧٥ - ١٩٧٨ السيد محمود داؤود سليمان
- ١٩٧٨ - ١٩٧٩ الدكتور راشد حمدون
- ١٩٧٩ - ١٩٨٦ السيد يونس إبراهيم الراوي (منذ عام ١٩٦٧ ولغاية عام ١٩٨٦ كانت تسمى وحدة الإشراف الرياضي)
- ١٩٨٦ - ١٩٨٨ الدكتور فائز حمودات (في هذا العام سميت مديرية التربية الرياضية والتدريب العسكري)
- ١٩٨٨ - ١٩٩١ السيد يونس إبراهيم الراوي
- ١٩٩١ - ١٩٩٤ الدكتور عامر محمد سعودي (وفي هذه الفترة سميت وحدة الرياضة الجامعية)
- ١٩٩٥ - ١٩٩٧ الدكتور خالد عبد المجيد
- ١٩٩٨ - ١٩٩٩ الدكتور عامر محمد سعودي
- ١٩٩٩ - ٢٠١٥ الدكتور زهير قاسم الخشاب
- ٢٠١٧ - ٢٠٢٠ الدكتور وليد غانم ذنون ، (ومنذ العام ٢٠١٧ سمي بقسم النشاطات الطلابية)

• ٢٠٢٠- ولحد الان الدكتور نوفل محمد الحياي.

ثانيا: هيكلية قسم النشاطات الطلابية

يوضح الشكل (3) أن الهيكل التنظيمي لقسم النشاطات الطلابية يتكون من عدد من الوحدات والشعب المرتبطة به والمتمثلة (بالشعبة الرياضية، الشعبة الكشفية، الشعبة الفنية والثقافية، شعبة النشاطات الطلابية، وحدة الحاسوب والانترنت، وحدة العلاقات والاعلام، وحدة الادارة، وحدة المخزن).

خطأ!



شكل (٣) الهيكل التنظيمي لقسم النشاطات الطلابية

Source: www.uomosul.edu.iq

المبحث الثاني وصف خصائص الأفراد المبحوثين

يهدف التعرف على خصائص الافراد المبحوثين وانسجاما مع توجهات الدراسة قامت الباحثة بتوزيع (٦١) استمارة استبانة على الأفراد المبحوثين في المنظمة قيد الدراسة، مما تطلب الأمر المزيد من الجهد والوقت وبخاصة بعد ان اعتمدت الباحثة على اسلوب المقابلات مع معظم أفراد العينة لتوضيح فقرات الاستبانة، ويوضح الجدول (٢) خصائص الافراد المبحوثين من حيث:

١- الجنس: يلاحظ ان نسبة (٥٥.٢%) من افراد مجتمع الدراسة هم من الذكور وان نسبة (٤٤.٧%) هم من الإناث .

٢- الفئة العمرية: ان الفئات العمرية قد توزعت بين (٢٠ واكثر من ٥١) سنة، إذ إن أغلب الفئات العمرية ظهروا هي الفئة (٣١-٤٠) سنة وهذا يدل على النضج الفكري لعنة الدراسة، إذ بلغت هذه الفئة (٤٣%) من الافراد مجتمع الدراسة، بينما الفئة المحصورة بين (٢٠-٣٠) سنة كانت نسبتها (١٩%) من الافراد مجتمع الدراسة وقد بلغت نسبة الافراد الذين اعمارهم (٤١-٥٠) هي (٢٠%) ونسبة الافراد الذين اعمارهم (٥١) سنة فاكثر هي (١٦%) .

٣- التحصيل الدراسي: يتبين من خلال الجدول (٢) ان نسبة (41%) من افراد عينة الدراسة ممن حصلوا على شهادة بكالوريوس وان نسبة (22%) هم ممن حصل على درجة دكتوراه، وقد بلغت نسبة الحاصلين على درجة دبلوم عالي (16%) من الافراد عينة الدراسة ، اما الحاصلون على شهادة الماجستير فقد بلغت نسبتهم (20%) ، ومن خلال ملاحظة النسب نلاحظ ان اغلبية الافراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة بكالوريوس، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أصحاب الشهادات الجامعية والتي يمكن الأخذ بأرائهم.

٤- مدة الخدمة في الوظيفة: نلاحظ من الجدول (٢) وجود نسبة (16%) من الافراد هم الذين لديهم مدة الخدمة تقترب من (1-٥) سنوات، وان نسبة (58%) هم من الافراد الذين لديهم مدة الخدمة بين (6-14) سنة وهذا يدل على الخبرة والدراية الجيدة لعينة الدراسة، اما الافراد الذين بلغت مدة خدمتهم (15) سنة فأكثر، بلغت نسبتهم (٢٤%) من الأفراد مجتمع الدراسة.

جدول (2)
خصائص الأفراد المبحوثين

النسبة المئوية	العدد	الجنس
٥٨.٨١	٣٣	ذكر
٤١.١٩	٢٨	انثى
%١٠٠	٦١	المجموع
النسبة المئوية	العدد	الفئات العمرية
19.23	١٠	أقل من ٣١ سنة
43.64	٣٢	40-31
20.31	١١	50-41
16.92	٨	فأكثر 51
%100	٦١	المجموع
النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
٤١.١٩	٢٨	بكالوريوس
١٦.٩٢	٨	دبلوم عالي
٢٠.٣١	١١	ماجستير
٢٢.١٢	١٤	دكتوراة
%100	٦١	المجموع
النسب المئوية	العدد	مدة الخدمة في الوظيفة
١٦.٩٢	٨	5-1
٥٨.٨١	٣٣	١٤-٦
٢٤.٢٥	٢٠	سنة فأكثر 15
%100	٦١	المجموع

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة N=61

المبحث الثالث

وصف وتشخيص متغيري الدراسة

يَتناولُ هذا المبحث وصف وتشخيص متغيري الدراسة، بهدف معالجتهما، مستخدمين التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ولكل متغير من متغيري الدراسة، وتحقيقاً لذلك استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي (SPSS) وعلى النحو الآتي:

أولاً: متغير وظيفة التوظيف

تُشيرُ معطيات الجدول (٣) إلى وجود نسبة اتفاق إيجابية للمبحوثين قدرها (٦٦.٧) كما وبلغت نسبة المحايد (٢٠.٨) أما عدم الاتفاق فجاء بنسبة (١٢.٥) وجاء بوسط حسابي (٣.٨٢٧)، ومن بين أهم المتغيرات التي عززت نسبة الاتفاق الإيجابية كان المتغير (X_6) بنسبة (88.5) وتكرار قدره (54) الذي نص على (القائمون بعملية التوظيف في المنظمة من ذوي الخبرة والكفاءة) ويدعمه وِسَط حسابي (4.196)، وهذا يعني أن لدى المستفيدين تصورات ايجابية واضحة تجاه عملية التوظيف السائدة في المنظمة المبحوثة.

الجدول (3)

وصف وتشخيص متغير وظيفة التوظيف

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		تسلسل الأسئلة
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
1.133	3.688	4.9	3	9.8	6	24.6	15	32.8	20	27.9	17	X ₁
1.062	3.852	1.6	1	11.5	7	19.7	12	34.4	21	32.8	20	X ₂
1.022	3.704	1.6	1	9.8	6	31.1	19	31.1	19	26.2	16	X ₃
1.018	3.721	1.6	1	13.1	8	19.7	12	42.6	26	23.1	14	X ₄
1.075	3.672	4.9	3	6.6	4	29.5	18	34.4	21	24.6	15	X ₅
0.726	4.196	3.3	2	3.3	2	4.9	3	54.1	33	34.4	21	X ₆
1.147	3.557	6.6	4	11.5	7	23.1	14	37.7	23	21.3	13	X ₇
1.031	3.737	3.3	2	9.8	6	19.7	12	44.3	27	23.1	14	X ₈
0.776	4.114	9.8	6	4.9	3	19.7	12	31.1	19	34.4	21	X ₉
0.965	3.972	1.6	1	6.6	4	14.8	9	41.1	25	36.1	22	X ₁₀
0.318	3.827	12.5				20.8		66.7				المعدل العام

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة N=61

ثانياً: متغير سلوك المواطنة التنظيمية

تُوضَحُ معطيات الجدول (٤) وجود نسبة اتفاق إيجابية للمبحوثين قدرها (٥٢.٦) كما وبلغت نسبة المحايدين (٢٦.٣) أما عدم الاتفاق فجاء بنسبة (٢١.١) وجاء بوسط حسابي (٣.٤٨٣)، ومن بين أهم المتغيرات التي عززت نسبة الاتفاق الإيجابية كان المتغير (X11) بنسبة (82) وتكرار قدره (50) الذي نص على (يحرص الموظفون في المنظمة على تقديم المساعدة لبعضهم في العمل أياً كان نوعها) ويدعمه ووسط حسابي (4.114)، وهذا يعني أن لدى المستفيدين حرصاً وشعوراً بالمسؤولية بالإضافة الى التصورات الايجابية تجاه تقديم المساعدة لبعضهم في العمل بدون أي ضغوط خارجية وخارج أدوار مهامهم الرسمية.

الجدول (4)

وصف وتشخيص متغير سلوك المواطنة التنظيمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		تسلسل الأسئلة
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
0.877	4.114	1.6	1	3.3	2	13.1	8	45.9	28	36.1	22	X ₁₁
1.376	3.147	16.1	10	18.1	11	19.7	12	26.2	16	19.7	12	X ₁₂
1.161	3.229	8.2	5	18.1	11	31.1	19	27.9	17	14.8	9	X ₁₃
0.991	3.573	3.2	2	9.8	6	29.1	18	41.1	25	16.4	10	X ₁₄
1.209	3.344	8.2	5	16.4	10	27.9	17	27.9	17	19.7	12	X ₁₅
1.162	3.442	6.6	4	14.8	9	26.2	16	32.8	20	19.7	12	X ₁₆
1.136	3.327	6.6	4	16.4	10	31.1	19	29.5	18	16.4	10	X ₁₇
1.189	3.049	11.5	7	21.3	13	29.5	18	26.2	16	11.5	7	X ₁₈
1.085	3.704	3.3	2	11.5	7	23.1	14	36.1	22	26.2	16	X ₁₉
0.907	3.901	1.6	1	4.9	3	21.3	13	45.9	28	26.2	16	X ₂₀
0.411	3.483	21.1				26.3		52.6				المعدل العام

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة N=61

المبحث الرابع اختبار فرضيتي الدراسة

أولاً: تحليل علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة

يهدف هذا المحور إلى التعرف على درجة الترابط بين متغيري البحث بغية اختبار فرضية الدراسة الخاصة بعلاقة الارتباط، إذ يشير الجدول (٥) إلى علاقة الارتباط بين متغيري التوظيف وسلوك المواطنة التنظيمية المذكور إلى وجود علاقة ارتباط قوية معنوية موجبة بين متغير التوظيف (المؤشر الكلي) ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية (المؤشر الكلي) وقد بلغت قيمة الارتباط الموجبة (0.791) وبحدود معنوية (0.05) مما يعني أن المستويات العالية من الاهتمام بعملية التوظيف في المنظمات المبحوثة تؤدي إلى زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد المبحوثين، وبذلك يتم قبول فرضية البحث الرئيسة الأولى والتي تنص "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين عملية التوظيف وسلوكيات المواطنة التنظيمية".

الجدول (5)

علاقة الارتباط بين متغير التوظيف وسلوك المواطنة التنظيمية

التوظيف	المتغير المستقل المتغير المعتمد
٠.٧٩١	سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة N=61

ثانياً: تحليل علاقة التأثير بين متغيري الدراسة

يهدف هذا المحور إلى التعرف على وجود علاقة التأثير بين متغيري البحث وذلك باعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط وباستخدام البرمجة الإحصائية (SPSS) إذ توضح معطيات الجدول (٦) وجود تأثير معنوي لعملية التوظيف في سلوكيات المواطنة التنظيمية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٣.٦٩١) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.151)، عند درجتي الحرية (1,59) ،ومستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (٤.٨١٧) هي أكبر من قيمتها الجدولية

البالغة (1.672) وهذا يدل على قبول الفرضية الثانية والتي تنص " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية موجبة لوظيفة التوظيف في سلوكيات المواطنة التنظيمية".

الجدول (٦)

تأثير عملية التوظيف في سلوك المواطنة التنظيمية

التوظيف					المتغير المستقل
مستوى المعنوية	F		R ²	B ₁	B ₀
	الجدولية	المحسوبة			
٠.٠٥	3.151	١3.691	.625	0.748 (4.817)*	14.503 (4.732)*
					سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة T=(1.672) Df (1-59) N=61

الفصل الرابع الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

- استكمالاً للتقديم الفكري لمضامين الإطار النظري لمتغيري الدراسة والمعالجة الميدانية لمشكلة الدراسة نُلاحظُ إمكانية صياغة الاستنتاجات التالية:
- ١- إدراك الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة لأهمية وظيفة التوظيف في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة.
 - ٢- تتميز المنظمة المبحوثة بمستويات عالية من الإجراءات السليمة في وظيفة التوظيف والتي أثبتتها نسبة الاتفاق العالية للمبحوثين، وهذا يدل على وجود خطط وسياسات واضحة لإدارة المنظمة ذات جودة عالية يتم تنفيذها بصورة دورية.
 - ٣- أظهرت نتائج البحث توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد المبحوثين بنسب عالية، وهذا يشير إلى توافر البيئة المحفزة لقيام العاملين بتقديم المبادرات الخاصة بتحسين العمل وتطويره خارج أدوارهم الرسمية.
 - ٤- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وظيفة التوظيف وسلوك المواطنة التنظيمية، أي أن لوظيفة التوظيف دور في تقبل وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من قبل الافراد العاملين في المنظمة.
 - ٥- وجود تأثير معنوي موجب لوظيفة التوظيف في سلوك المواطنة التنظيمية، أي كلما كانت وظيفة التوظيف فاعلة وذات كفاءة عالية وداعمة لاحتياجات المنظمة الفعلية، أدى ذلك إلى تعزيز وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى الافراد العاملين في المنظمة.
 - ٦- أشارت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة الأفراد المبحوثين لسلوك المواطنة التنظيمية بصورة عامة جاءت عالية، وهذا يدل على الاهتمام بنشر ثقافة العمل التطوعي، وتشجيع سلوكيات الأدوار الإضافية، وتوفير مناخ تنظيمي إيجابي يساعد العاملين على المشاركة بأنماط سلوك التطوع والتعاون ومساعدة الآخرين.

ثانياً: المقترحات

- في ضوء الاستنتاجات السابقة التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم المقترحات التالية:
- ١- ضرورة الأخذ بالوصف الوظيفي عند القيام بعملية التوظيف وجعلها الأساس الاستراتيجي المتبع.
 - ٢- الاهتمام بجودة الخدمات، وتحسين المنافع والحوافز المقدمة للموظفين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أدائهم وزيادة التنافس فيما بينهم، ورفع درجة ولائهم للمنظمة.
 - ٣- ضرورة تطوير إجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين، بما يتناغم مع التطور المستمر في البيئة الخارجية واحتياجات الوظائف، وطبيعة المؤهلات والواجبات والمسؤوليات المطلوبة.
 - ٤- توجيه الاهتمام نحو إجراءات تحليل وتخطيط الموارد البشرية بصورة أفضل، للوصول إلى استقطاب واختيار الموارد البشرية من الخبرات والكفاءات وأصحاب المؤهلات المطلوبة.
 - ٥- ارتباط عملية تقييم أداء الموارد البشرية بسياسات وضع البرامج التدريبية وتقييم الأداء وضرورة انسجام وملائمة خطط التدريب والتطوير مع رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها.
 - ٦- إجراء دراسات أخرى عن سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات العراقية، العامة والخاصة، بهدف الكشف عن العوامل المؤثرة فيه، والعوامل المحفزة عليه، وبيان علاقته بنوع النمط القيادي للقيادات الأكاديمية الجامعية المختلفة.

ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية

- ١- الأنماط القيادية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.
- ٢- سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها في الولاء التنظيمي.
- ٣- وظيفة التوظيف وأثرها في رفع مهارات العمل الجماعي.

ثبت المصادر

آ. المصادر العربية

أولاً: القرآن الكريم

١. سورة السجدة، الآية (٧)

ثانياً: الرسائل والاطاريح

١- الجرجري، أحمد حسين حسن، ٢٠٠٦، "تأثير إدارة المعرفة في الوظائف الاستراتيجية

لإدارة الموارد البشرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

٢- أبو زايد، بسمة أحمد إبراهيم، ٢٠٠٨، "واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف

العاملة في فلسطين وسبل تطويره"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين

٣- النجار، معين محمد شحدة، ٢٠١٦، "واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية

في قطاع غزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

٤- جقماقجي، آلاء محمد بشير يحيى، ٢٠١٧، "أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية في

مراحل تحسين أداء المنظمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

٥- حسن، عبدالمحسن أحمد حاجي، ٢٠١٠، "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في

تحقيق التميز المؤسسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

ثالثاً: الدوريات

١- أبو تايه، بندر كريم، ٢٠١٢، "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في

مراكز الوزارات الحكومية في الأردن"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٠، العدد ٢، الأردن.

- ٢- الحسيني، كمال كاظم، ٢٠١٩، "رأس المال الروحي: منظور معاصر لاستنهاض سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للملكية النفسية"، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٩، العدد ٤، العراق.
- ٣- العطوي، مهند حميد، الخاقاني، ضرغام محمد، ٢٠١٧، "دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في تقبل التغيير التنظيمي"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٤، العدد ٤، العراق.
- ٤- الغانمي، إيمان محمد، ٢٠١٨، الصمت التنظيمي وانعكاسه على سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد ١٦، العدد ٣، العراق.
- ٥- السعود، راتب، سلطان، سوزان، ٢٠٠٨، "سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ٩، العدد ٣.
- ٦- باعمر، محمد بن سالم بن محمد، ٢٠١٩، علاقة الاختيار والتوظيف للموارد البشرية بسلوك المواطنة التنظيمية ومتطلبات التكامل بينهما"، مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية، المجلد ٤، العدد ١.
- ٧- حسن، مروان صباح، ٢٠١٨، "سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي"، مجلة الدنانير، المجلد ١، العدد ١٤، العراق.
- ٨- خليل، أريج سعيد، ٢٠١٨، "تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد ١، العدد ٥٤، العراق.
- ٩- شعلان، منذر عباس، عليوي، هدى أمين، ٢٠٢٠، "دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في أبعاد جودة الخدمات المصرفية دراسة استطلاعية في مصرفي الرشيد والرافدين"، مجلة الكوفة، المجلد ١، العدد ٥٦، العراق.
- ١٠- صالح، عطا آدم حما، روستم، كاوه محمد، ٢٠١٦، "دور الاستقطاب الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية على نجاح المنظمات لمدينة فاروق الطبية في السلبيانية"، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد ٢، العدد ٣.
- ١١- طاهر، فاضل جميل، الدائم، علي عبدالسلام، ٢٠١٥، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في استثمار رأس المال البشري"، مجلة دنانير، المجلد بلا، العدد ٧.

١٢- عارف، دلال أحمد مصطفى، ٢٠١٩، "مدى تطبيق الاتجاهات الحديثة في الاستقطاب والاختيار في منشآت الخدمات المالية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٩، العدد ٢، السعودية.

١٣- عبدالدائم، علي عبدالسلام، عبدالرزاق، رعدان عدنان، ٢٠١٩، "تنشيط سلوكيات المواطنة التنظيمية لتعزيز الالتزام التنظيمي"، مجلة الآداب، المجلد ١، العدد ١٣٠، العراق.
١٤- عوجه، أزهار مراد، ٢٠١٩، "الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة الكوفة، المجلد ١، العدد ٥٣، العراق.

١٥- نجم، عبد المجيد نجم، كريم، خولة صدرالدين، ٢٠١٨، "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٨، العدد ٢، العراق.

رابعاً: الكتب

١- رضوان، محمود عبدالفتاح، ٢٠١٢، "الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتوزيع والنشر، مصر.

٢- درة، عبدالباري ابراهيم، الصباغ، زهير نعيم، 2008، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون منحنى نظمي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن.

٣- عشوش، محمد أيمن عبداللطيف، السيد، أمل عبدالرحمن، باشري، نفسية محمد، ٢٠١٧، "أساسيات إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.

٤- كامل، مصطفى مصطفى، باشري، نفسية محمد، رستم، دعاء محمد، عمران، كامل علي متولي، ٢٠١٨، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.

٥- ماهر، احمد، ٢٠٠٤، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر.

خامساً: الكتب المترجمة

١- ديسلر، جاري، 2012، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للترجمة والنشر، السعودية.

٢- كشواي، باري، ٢٠٠٦، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، ترجمة دار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر.

A. Journal

- 1- Cinar, Orhan, Karcioğlu, Fatih, Aliogulları, Zisan Duygu, 2013, “The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey”, Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol., 99, Turkey.
- 2- Shammot, Marwan Mustafa, 2014, “The Role of Human Resources Management Practices Represented by Employee’s Recruitment and Training and Motivating in Realization Competitive Advantage”, African Journal of Business Management, Vol., 8, Issue 1.
- 3- de Geus, Christa J. C., Ingrams, Alex, Tummers, Lars, Pandey, Sanjay K., 2020, “Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda”, Public Administration Review, Amsterdam, Holland.
- 4- Kim, Hyosun, Chen, Yunlu, Kong, Hyewon, 2019, “Abusive Supervision and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Networking Behavior”, Sustainability Journal, Vol., 12, Issue 28.
- 5- Podsakoff, Nathan P., Whiting, Steven W., Podsakoff, Philip M., Mishra, Paresh, 2011, “Effects of Organizational Citizenship Behaviors on Selection Decisions in Employment Interviews”, Journal of Applied Psychology, Vol., 96, Issue 2.
- 6- Supriyantoa, Achmad Sani, Ekowatia, Vivin Maharani, Maghfuroha Ummi, 2020, “Do organizational citizenship behavior and work satisfaction mediate the relationship between spiritual leadership and

employee performance?”, Management Science Letters, Vol., 10, Issue 31, Canada.

- 7– Qiu, Yang, Lou, Ming, Zhang, Li, Wang, Yiqin, 2020, “Organizational Citizenship Behavior Motives and Thriving at Work: The Mediating Role of Citizenship Fatigue”, Sustainability Journal, Vol., 12, Issue 22.

B. Books

- 1- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry, Wright, Patrick M., 2018, “Fundamentals Of Human Resource Management,” Seventh Edition, McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York.

C. Internet

- 1– Lievens, Filip, Chapman, Derek S., 2019, “Recruitment and Selection”, <https://www.researchgate.net>
- 2– Turek, Dariusz, Turek, Agnieszka Wojtczuk, 2015, “HRM Practices Influence Organizational Citizenship Behavior: Mediating the Role of Person–Organizational Fit,” <https://www.researchgate.net>

المستخلص

سعت الدراسة إلى تحديد دور وظيفة التوظيف في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الافراد العاملين في رئاسة جامعة الموصل، والتي أصبحت من الموضوعات الحيوية المهمة، إذ زاد الاهتمام بوظيفة التوظيف في المنظمات في الوقت الحاضر وخاصة بعد التطور التقني الهائل في مجال المعلومات والاتصالات، وما شهدته الألفية الثالثة من تطورات وما تحققه وظيفة التوظيف من فوائد كبيرة تعود بالنفع على المنظمة، وانطلاقاً من ذلك تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: (هل هناك تأثير ذو دلالة معنوية لوظيفة التوظيف على سلوكيات المواطنة التنظيمية؟)، والوقوف على آراء الأفراد المبحوثين، إذ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع المعطيات النظرية والميدانية للجامعة قيد الدراسة، وتمثلت الفرضية الرئيسة الأولى بالآتي: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين وظيفة التوظيف وسلوكيات المواطنة التنظيمية)، والفرضية الرئيسة الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية موجبة لوظيفة التوظيف في سلوكيات المواطنة التنظيمية)، وتم استعمال عدد من أدوات البحث العلمي في الجانب العملي من الدراسة للوصول إلى النتائج المرجوة منها الاستعانة باستمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات في الجانب العملي للدراسة، إذ تم توزيع (٦١) استمارة على عينة عشوائية من الأفراد في الجامعة قيد الدراسة، واسترجع منها (٦١) استمارة صالحة للتحليل، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية للتعامل مع البيانات ولتحليل فقرات الاستبيان واختبار فرضيتي الدراسة وفقاً للمعطيات التي تمت معالجتها عبر برنامج (SPSS) الإحصائي.

خرجت الدراسة بجملة استنتاجات أهمها: وجود تأثير معنوي موجب لوظيفة التوظيف في سلوك المواطنة التنظيمية، أي كلما كانت وظيفة التوظيف فاعلة وذات كفاءة عالية وداعمة لاحتياجات المنظمة الفعلية، أدى ذلك إلى تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد العاملين في المنظمة، واختتمت الدراسة بمجموعة من المقترحات للجامعة عينة الدراسة، فضلاً عن مقترحات للباحثين مستقبلاً في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمة.

الملحق (١)

جامعة الموصل
كلية الإدارة و الاقتصاد
الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

استمارة الاستبانة

السادة المشاركين في الاستبانة..

تحية طيبة وبعد....

تمثل استمارة الاستبانة هذه جزءاً من متطلبات إعداد رسالة الدبلوم العالي في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل بعنوان "وظيفة التوظيف وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في بعض كليات جامعة الموصل"، تُعد هذه الاستمارة مقياساً يُعتمد لأغراض البحث العلمي، وإن تفضلكم بالإجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف الدراسة علماً أن الإجابات تستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي دون الضرورة لذكر الاسم.

يرجى وضع إشارة (√) أمام الإجابة الأكثر انطباقاً مع آرائكم.

طالبة الدبلوم العالي
هدى حسيب محمد الفيصلي

المشرف
المدرس الدكتور
أحمد حسين حسن الجرجري

المحور الأول/ المعلومات العامة:

أولاً: الجنس

١- () ذكر ٢- () انثى

ثانياً: العمر

١- أقل من ٣١ سنة

١- (٣١-٤٠)

٢- (٤١-٥٠)

٣- (٥١-٦٠)

٤- (٦١) فأكثر

ثالثاً: مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

١- () ١-٥ سنة

٢- () ٦-١٤ سنة

٣- () ١٥ سنة فأكثر

رابعاً: المؤهل العلمي

١- () بكالوريوس

٢- () دبلوم عالي

٣- () ماجستير

٤- () دكتوراة

المحور الثاني/ التوظيف: هو العملية التي تسعى المنظمة عبرها من الحصول على أفراد عاملين من المتقدمين للوظائف الشاغرة المحتملة للعمل في المنظمة (النجار، ٢٠١٦، 31).

ت	السؤال	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
١	تستقطب إدارة المنظمة الأفراد ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المتنوعة.					
٢	يتم التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية التوظيف.					
٣	يتم تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عملية التوظيف.					
٤	تسعى إدارة المنظمة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل.					
٥	لدى إدارة المنظمة مقاييس واضحة ومحددة لعملية التوظيف.					
٦	القائمون بعملية التوظيف في المنظمة من ذوي الخبرة والكفاءة.					
٧	تُعمل إدارة المنظمة على العاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها، لشغل الوظائف المهمة.					
٨	تشمل خطة القوى العاملة كافة أنواع العاملين للقيام بنشاطات المنظمة.					
٩	تُعمل إدارة المنظمة كثيراً على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين بهدف المفاضلة والتعيين.					
١٠	تتم عملية وصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة.					

المحور الثالث/ سلوك المواطنة التنظيمية: هي سلوك الأفراد العاملين الجيدين الذين يهدفون إلى إفادة المنظمة، والقيام بعمل أفضل وبذل جهود تتجاوز متطلبات الأدوار الوظيفية الرسمية، فهي توجه يدعم الرغبة في المساعدة والمشاركة بصورة إيجابية داخل المنظمة (شعلان وعليوي، ٢٠٢٠، ٤٥٠).

ت	السؤال	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١	يحرص العاملون في المنظمة على تقديم المساعدة لبعضهم في العمل أيا كان نوعها.					
٢	يتعامل العاملون بإيجابية مع المراجعين للمنظمة.					
٣	يستجيب العاملون لتوجيهات رؤسائهم دون تردد.					
٤	يبذل الموظفون قصارى جهدهم في تقديم المساعدة والتوجيه للموظفين الجدد.					
٥	يحرص العاملون على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف.					
٦	يقدم العاملون المبادرات لتحسين العمل وتطويره.					
٧	يحافظ العاملون على ممتلكات المنظمة باهتمام					
٨	يتغاضى العاملون عن المشكلات البسيطة في بيئة العمل.					
٩	يحرص العاملون على التنسيق مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال.					
١٠	يحترم العاملون تعليمات المنظمة المعمول بها.					

Abstract

The study sought to determine the effect of the employment function on the organizational citizenship behavior of individuals working at the Presidency of the University of Mosul, which has become one of the contemporary vital topics, as the interest in the employment function in organizations has increased at the present time, especially after the tremendous technological development in the field of information and communication, and what the third millennium has witnessed. From the developments and the significant benefits achieved by the employment function that benefit the organization, and based on that, the study problem is represented in the following main question: (Is there a significant impact of the employment function on organizational citizenship behaviors?), And standing on the opinions of the individuals surveyed, as the study was adopted. On the analytical descriptive approach in dealing with the theoretical and field data of the university under study, the first main hypothesis is as follows: (There is a positive significant correlation relationship between the employment function and organizational citizenship behaviors), and the second main hypothesis: (There is a positive significant effect of the employment function in Organizational citizenship behaviors), and a number of scientific research tools have been used in the practical side of the study to reach the desired results, including use It is in the questionnaire form as the main tool for data collection on the practical side of the study, as (61) forms were distributed to an intended sample of individuals at the university under study, and (61) forms valid for analysis were retrieved from them, and a number of statistical methods were used to deal with data and to analyze paragraphs Questionnaire and test the two hypotheses of the study according to the data that have been processed through the (SPSS) statistical program.

The study came out with a set of conclusions, the most important of which are: The existence of a positive moral impact of the employment function on the behavior of organizational citizenship, that is, whenever the recruitment function is effective, highly efficient and supportive to the actual needs of the organization, this led to the promotion and development of organizational citizenship behavior among individuals working in the organization, and the study concluded with a set of proposals The university has the study sample, as well as proposals for future researchers in the field of human resource management practices and organization management.

**The employment function and its implications
for organizational citizenship behavior: An
exploratory study of the opinions of a sample
of workers in the Student Activities Unit /
Presidency of the University of Mosul**

**A Research Submitted
By**

Huda Haseeb Muhammed Al-Faisaly

**To
The Council of College of Administration & Economics
University of Mosul
In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
Of High Diploma in Business Administration**

**Supervised By
Lecturer**

Dr. Ahmed Husien Hasan Al-Jarjary

**University of Mosul
College of Administration
And Economics**



**The employment function and its implications for
organizational citizenship behavior: An
exploratory study of the opinions of a sample of
workers in the Student Activities Unit / Presidency
of the University of Mosul**

Huda Haseeb Muhammed Al-Faisaly

**High Diploma / Research
In
Business Administration**

Supervised By

Lecturer

Dr. Ahmed Husien Hasan Al-Jarjary

1442 A.H.

2020 A.D.