

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور تطوير المسار الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة حالة: عينة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف (ة)

- عواطف سليمان

من إعداد الطالبين:

- غانم محمد نذير

- غضاب ميلود

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	مشرفا	أ محاضر صنف (ب)	- عواطف سليمان
بسكرة	رئيسا	أ محاضر صنف (أ)	- ترغيني صباح
بسكرة	ممتحنا	أ محاضر صنف (ب)	- غربال أحلام

الموسم الجامعي: 2023-2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور تطوير المسار الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة حالة: عينة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير، بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- عواطف سليمان

من إعداد الطالبين:

- غانم محمد نذير

- غضاب ميلود

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	مشرفا	أ محاضر صنف (ب)	- عواطف سليمان
بسكرة	رئيسا	أ محاضر صنف (أ)	- ترغيني صباح
بسكرة	ممتحنا	أ محاضر صنف (ب)	- غريبال أحلام

الموسم الجامعي: 2023-2024

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين

بعدما تم بعون الله وتوفيقه هذا العمل نود نحن الباحثين ان يهدي كل واحد منا ثمرة جهدنا هذا الى:

الى أمي الغالية التي كان لها دور كبير في وصولي الى هذا المستوى الدراسي وذلك بتقديم الدعم المعنوي وتوفير الجو الملائم للدراسة والدعاء لي بالنجاح والتوفيق

الى من أفنى حياته في تربيتي، الى من كان سندي من خلال توفير كافة الإمكانيات التي احتجتها لبلوغ هذا المستوى التعليمي وتقديم النصائح والتوجيهات التي ساعدتني في الظروف الصعبة، الى ابي العزيز

الى رفقائي في الحياة، الى إخوتي

الى كل أقاربي

الى كل أساتذتي، الى زملائي كل باسمه

شكر و عرفان

الحمد لله حمدا كثير على عونه وتوفيقه لأتمام هذا البحث

قال تعالى: ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۖ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾

قال -عليه الصلاة والسلام- في الحديث الصحيح من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه؛ فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه.

وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم من لا يشكر الناس لا يشكر الله. فإننا نتقدم بجزيل الشكر الى الأستاذة المشرفة "عواطف سليمان" على كل النصائح والتوجيهات والملاحظات القيمة التي قدمتها لنا.

ونتقدم بخالص الشكر والتقدير الى الموظفين الذين ساهموا في هذا البحث من خلال حسن تعاؤهم معنا في ملئ الإستمارة التي قدمناها لهم وعلى سعة صدرهم.

كما لا ننسى ان نتقدم بالشكر المسبق الى أعضاء اللجنة المناقشة على ما سيقدمونه من الملاحظات والإقتراحات والتوجيهات الى ستكون بمثابة إضافة قيمة لهذا البحث.

وأخيرا نشكر كل من ساهم في أنجاز هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد.

المُلخَص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور تطوير المسار الوظيفي ببعديه (تخطيط المسار الوظيفي، إدارة المسار الوظيفي) في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

تم إختبار فرضيات الدراسة على عينة عشوائية بسيطة تقدر ب 34 موظف باستخدام الإنحدار الخطي البسيط استنادا على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). أشارت نتائج الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المسار الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية حيث أنه يوجد أثر لتخطيط المسار الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، كما أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المسار الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: تطوير المسار الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي، إدارة المسار الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمية.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	الملخص
أ - و	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لتطوير المسار الوظيفي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية المسار الوظيفي
3	المطلب الأول: مفهوم المسار الوظيفي
4	المطلب الثاني: خصائص المسار الوظيفي
4	المطلب الثالث: أنواع المسارات الوظيفية
6	المطلب الرابع: مراحل المسار الوظيفي
8	المبحث الثاني: تخطيط المسار الوظيفي
8	المطلب الأول: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي
9	المطلب الثاني: أهمية تخطيط المسار الوظيفي
10	المطلب الثالث: خطوات تخطيط الفرد لمساره الوظيفي
10	المطلب الرابع: مداخل تخطيط المسار الوظيفي
12	المبحث الثالث: إدارة وتطوير المسار الوظيفي
12	المطلب الأول: مفهوم إدارة المسار الوظيفي
13	المطلب الثاني: أبعاد إدارة المسار الوظيفي
14	المطلب الثالث مفهوم تطوير المسار الوظيفي وأهدافه
15	المطلب الرابع: مكونات برامج التطوير الوظيفي (المهني)
	الفصل الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية، تأطير نظري
18	تمهيد
19	المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية
19	المطلب الأول: نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
20	المطلب الثاني: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
21	المطلب الثالث: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
22	المطلب الرابع: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

23	المبحث الثاني: أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية
23	المطلب الأول: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
23	المطلب الثاني: محددات سلوك المواطنة التنظيمية
27	المطلب الثالث: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
30	المطلب الرابع: معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية
	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية
33	تمهيد
34	المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة
34	المطلب الأول: لمحة عن جامعة محمد خيضر -بسكرة-
37	المطلب الثاني: تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
37	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للكلية
42	المبحث الثاني: خطوات الدراسة التطبيقية
42	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
42	المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات
44	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
45	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
45	المطلب الأول: إختبار صدق وثبات الإستبيان والتوزيع الطبيعي
47	المطلب الثاني: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة
49	المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبيان.
56	المطلب الرابع: نتائج إختبار فرضيات الدراسة.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
8	المراحل المكونة للمسار الوظيفي	01
12	دور الفرد والمؤسسة في تخطيط المسار الوظيفي	02
30	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقا لوجهة نظر عدد من الباحثين	03
44	جدول يوضح درجات مقياس سلم لكارث الخماسي	04
44	جدول يوضح طول الخلية لسلم ليكارت	05
46	معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة	06
47	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	07
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	08
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور تطوير المسار الوظيفي	09
52	إتجاهات إستجابات المبحوثين حول أبعاد محور تطوير المسار الوظيفي	10
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية	11
55	اتجاهات استجابات المبحوثين حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	12
56	نتائج التأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية	13
57	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تطوير المسار الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية	14
57	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تخطيط المسار الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة	15
588	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المسار الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية	16

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ب	نموذج الدراسة	01
5	نموذج المسار الوظيفي التقليدي	02
6	شكل يبين كيفية عمل المسار الوظيفي المزدوج	03
29	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	04
38	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير	05

المقدمة

المقدمة

في عالم الأعمال الحديث والمتسارع، أصبحت المؤسسات تسعى بشكل متزايد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تعزيز كفاءات موظفيها والاهتمام بتطوير مساراتهم الوظيفية. يعد تطوير المسار الوظيفي أحد العناصر الرئيسية التي تؤثر بشكل مباشر على التزام الموظفين ورضاهم الوظيفي، مما ينعكس على سلوكياتهم داخل المنظمة.

يُعد تطوير المسار الوظيفي أحد العوامل الأساسية التي يمكن أن تساهم في تحقيق هذا الهدف من خلال تزويد الموظفين بفرص للنمو المهني والتقدم الوظيفي. فالتطوير المهني المستمر لا يُعد فقط أداة لتحسين المهارات والمعرفة، بل يمتد تأثيره ليشمل متغيرات تنظيمية أخرى، فسلوك المواطنة التنظيمية يعتبر مفهوماً محورياً في هذا السياق، حيث يشمل مجموعة من السلوكيات الإيجابية الطوعية التي يقوم بها الموظفون والتي تتجاوز متطلبات وظائفهم الرسمية، مثل التعاون، والمساعدة، والالتزام بقيم وأهداف المؤسسة، وتعزيز هذا النوع من السلوكيات يمكن أن يؤدي إلى بيئة عمل أكثر انسجاماً وإنتاجية، مما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

أولاً: إشكالية الدراسة

تأسيساً على ما سبق ذكره نطرح السؤال الرئيسي التالي: "ما هو دور تطوير المسار الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير _ بسكرة _ .

وتدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- 1) ما مستوى تطوير المسار الوظيفي لدى الموظفين الإداريين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة
- 2) ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة
- 3) ما هو دور تخطيط المسار الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة
- 4) ما هو دور إدارة المسار الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة

ثانيا: فرضيات الدراسة

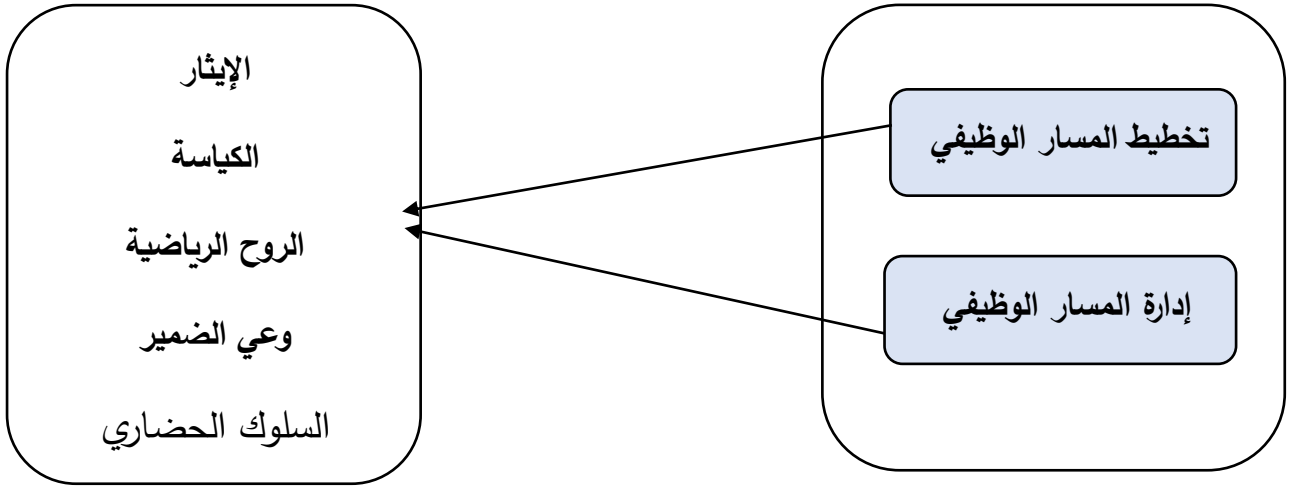
1) الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تطوير المسار الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين

ويندرج ضمن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين هما:

- ✓ يوجد أثر دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين لكلية العلوم الاقتصادية والجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المسار الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين لكلية العلوم الاقتصادية والجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

الشكل رقم (1): نموذج البحث

المتغير المستقل: تطوير المسار الوظيفي ← المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطلبة

ثالثا: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها العلمية في كونها الدراسة الأولى على مستوى الجزائر - على حد علم الباحثين التي ربطت بين تطوير المسار الوظيفي كمتغير مستقل وبين سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، متخذة من كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ميدانا للدراسة التطبيقية. وأما فيما يتعلق بالأهمية العملية للدراسة

فتمكن في أهمية النتائج التي ستسفر عنها، حيث ستكشف عن واقع ممارسة كل من تطوير المسار الوظيفي و سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة أنموذجا ، كما ستكشف عن ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تطوير المسار الوظيفي (تخطيط المسار الوظيفي ، إدارة المسار الوظيفي) في سلوك المواطنة التنظيمية ، وبناء على هذه النتائج يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التي يؤمل أن تساعد متخذي القرار في الكلية في تنمية تطوير المسار الوظيفي للموظفين و تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

رابعاً: أهداف الدراسة

- 1) التعرف على مستوى تطوير المسار الوظيفي لدى الموظفين الإداريين لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.
- 2) التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.
- 3) التعرف على دور تطوير المسار الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.
- 4) التعرف على دور بعض المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

خامساً: منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف الظاهرة المدروسة والتعبير عنها كيفياً وكمياً كما توجد في الواقع، وكذا تحليلها والكشف عن العلاقات الموجودة بين متغيراتها من خلال الإعتماد على المنهج التحليلي.

سادساً: حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة الحالية على دراسة أثر تطوير المسار الوظيفي ممثلاً ببعديه (تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.
- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة الميدانية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من المواطنين الإداريين لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.
- **الحدود الزمانية:** تم جمع بيانات الدراسة الميدانية خلال شهر ماي 2024.

سابعاً: صعوبات الدراسة

واجهتنا صعوبات في إنجاز هذه الدراسة نذكر منها:

- صعوبة إيجاد المراجع التي تناولت موضوع تطوير المسار الوظيفي
- عدم إيجاد الدراسات السابقة المتعلقة بدراسة العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.
- ضيق الوقت لإنجاز الدراسة الميدانية.

ثامناً: هيكل الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية قمنا بتقسيم البحث الى مقدمة وثلاث فصول كما يلي:
مقدمة عامة: ذكرنا فيها إشكالية البحث وأسئلتها الفرعية وفرضيات الدراسة، كما ذكرنا أهمية البحث وأهدافه..... الخ.

- **الفصل الأول:** تحت عنوان تطوير المسار الوظيفي، حيث يحتوي على ثلاث مباحث كالاتي:
- المبحث الأول: ماهية المسار الوظيفي
- المبحث الثاني: تخطيط المسار الوظيفي
- المبحث الثالث: إدارة وتطوير المسار الوظيفي
- **الفصل الثاني:** تحت عنوان سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يحتوي على مبحثين كالاتي:
- المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية
- المبحث الثاني: أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية
- **الفصل الثالث:** الدراسة التطبيقية
- المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم -بسكرة-
- المبحث الثاني: أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تاسعاً: الدراسات السابقة

❖ **الدراسات المتعلقة بتطوير المسار الوظيفي:**

(1) خديجة بن حمدون ، و سليمان بلعور. (2022). دور أبعاد تطوير المسار الوظيفي في تعزيز جودة الخدمات الصحية. مجلة إضافات إقتصادية، 06(01).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور تطوير المسار الوظيفي ببعديه التخطيط والإدارة في تعزيز جودة الخدمات الصحية في مستشفى الطفولة والأمومة بغرداية، ولهذا الغرض تم تصميم استبانته وزعت على 80 فرد من العاملين في المستشفى من كل الفئات وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وجودة الخدمات الصحية، وتوجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين إدارة المسار الوظيفي وجودة الخدمات الصحية. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين تطوير المسار الوظيفي وجودة الخدمات الصحية، وإلى وجود تأثير إلى حد ما لتطوير المسار الوظيفي على جودة الخدمات الصحية.

(2) حليلة بن طري. (2015_2016). أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB_بسكرة.

تناولت هاته الدراسة أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB، وهدفت إلى معرفة اتجاهات المبحوثين في هذه المؤسسة نحو أهمية تطوير المسار الوظيفي وأثره في تحقيق رضاهم الوظيفي. ولتحقيق أهداف البحث استخدمنا استمارة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة تقارب 100 موظف، كما تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى متوسط لتطوير المسار الوظيفي في المنظمة محل الدراسة، ووجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطوير المسار الوظيفي بأبعاده المختلفة في مستوى الرضا الوظيفي الذي كان مرتفعا على العموم بالمؤسسة محل الدراسة. كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها ضرورة زيادة الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي للعاملين ونقلهم من موقع وظيفي إلى آخر من أجل إكسابهم المزيد من المعارف والمهارات وتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية عن طريق الترقية من الداخل، مما يكون له تأثيرا ايجابيا على رضا العاملين وانتماءهم وولائهم للمؤسسة.

❖ الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية:

(1) أمينة قهواجي ، وهيبة مقدود ، و مطالي ليلي. (2021). تحليل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الأساتذة في الجامعات الجزائرية. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، 17(26).

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة الجامعيين. وقد تم إعداد استبيان إلكتروني لغرض جمع البيانات، حيث شملت عينة الدراسة (265) أستاذا. وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة مرتفعة. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة في الجنس والسن والدرجة العلمية، بعكس سنوات الخبرة.

(2) فتحي لعموري ، و بوبكر عباسي . (2022). القيادة الأخلاقية و أثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة إقتصاد المال و الأعمال، 07(01).

هدفت الدراسة إلى فحص أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأطباء وشبه الطبيين بالمؤسسات الصحية العمومية بدائرة المغير، ولتحقيق ذلك تم تطوير نموذج يتكون من متغير مستقل يتمثل في القيادة الأخلاقية، ومتغير تابع متمثل في سلوك المواطنة التنظيمية، ولقد تم تصميم استبانة بغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والتي بلغ تعدادها 63 طبيبا وشبه طبيبا. وبعد جمع المعلومات وتحليل النتائج تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى وجود فروق دالة إحصائية لإجابات أفراد العينة نحو مستوى القيادة الأخلاقية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية لإجابات أفراد العينة نحو مستوى القيادة الأخلاقية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس العمر، سنوات الخبرة.

(3) شاطر شفيق ، جمال الدين كعواش ، و شريف عمارة . (2021). أثر سلوك المواطنة التنظيمية في التشارك المعرفي : دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة جيجل. مجلة مجاميع المعرفة، 07(01).

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر سلوك المواطنة التنظيمية (المتكون من: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير والسلوك الحضاري في التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل. تم اختبار فرضيات الدراسة على عينة عشوائية بسيطة تقدر بـ 58 عضواً باستخدام الانحدار المتعدد استناداً على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في التشارك المعرفي، لكن بعدين فقط من هذه الأبعاد (الإيثار والسلوك الحضاري) كانت لهما مساهمة ذات دلالة إحصائية في هذا التأثير.

الفصل الأول:

الإطار النظري

لتطوير المسار

الوظيفي

تمهيد:

تؤدي التغييرات البيئية إلى جانب التغييرات في القدرات والطموحات الفردية إلى زيادة أهمية إحدى الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية وهي تطوير المسارات الوظيفية للعاملين. فالمؤسسة التي ترغب بالاحتفاظ بأفضل الأفراد لديها، خاصة الذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، عليها أن تعمل على تطوير مستقبلهم الوظيفي. وعليه، فإن إدارة الموارد البشرية في إطار تنمية العاملين لديها، تقوم ليس فقط بإحاقهم ببرامج تدريبية لزيادة قدراتهم ومهاراتهم في أداء مهام وظائفهم، بل تتعداه إلى وضع نظام لتخطيط وتطوير مسارهم الوظيفي وتوفير النصح والإرشاد وتوجيههم إلى الكيفية التي تمكنهم من الارتقاء والتقدم في حياتهم الوظيفية إلا أن مستقبل الموارد البشرية في المؤسسة يختلف من فرد إلى آخر تبعاً لاختلاف الآمال والطموحات الوظيفية لكل منهم والتي يمكن أن تتحقق خلال مدة الخدمة بها، إضافة إلى مدى توفر وكفاية الفرص المتاحة. والمستقبل الوظيفي أو المسار الوظيفي يبين للفرد مسار خدمته الوظيفية في المؤسسة؛ فيعرف مختلف الوظائف التي يمكن أن يشغلها خلال حياته الوظيفية بما في ذلك الوظائف التي يُحتمل أن يُرقى أو يُنقل إليها والوظيفة التي يمكن أن يتقاعد عن العمل منها، ولتوضيح ما سبق بشكل مفصل سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية المسار الوظيفي

المبحث الثاني: تخطيط المسار الوظيفي

المبحث الثالث: إدارة وتطوير المسار الوظيفي

الفصل الأول

المبحث الأول: ماهية المسار الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم المسار الوظيفي

المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلا لدى الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسيا وأفقيا، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتتوزع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر. (بوحديد و الهام يحيوي، صفحة 253)

ويرى Douglas hall أن المسار الوظيفي يعبر عن: " تتابع من تجارب و أنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية و تنظيمية و التي يمر بها الفرد خلال حياته العملية و يتقاطع هذا التعريف مع التعريف السابق فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية للمسار الوظيفي للأفراد، لكنه يضيف لنا شيئا مهما و هو ما يتعلق بالأهداف الفردية أي أن هناك أهدافا يحققها الفرد انطلاقا من تطلعاته و قدراته و التي يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار وتوجهها بما يخدم مصالح الطرفين. (رتيمي و رابح يحيوي ، صفحة 119)

عرف (Christopher) المسار الوظيفي بأنه "عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية. (محجوبة و يحيى، 2021، صفحة 429)

كما يمكن تعريفه بأنه عملية تمكين الأفراد من التطور والالتحاق بوظائف معينة، في الوقت المناسب، بما يتواءم مع منفعة الفرد، وأهداف المنظمة. (رولا و الحموري ، 2012، صفحة 39)

وعرفه (gary dessler) بأنه مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية. (جاري ، صفحة 354)

وانطلاقا مما سبق، يمكن تعريف المسار الوظيفي بأنه مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد. وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل.

المطلب الثاني: خصائص المسار الوظيفي

- (1) يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله المهني شريطة أن يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والكفاءات التي تؤهله لذلك.
 - (2) يقع على الفرد قدر من مسؤولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والكفاءات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المؤسسة لتوفيرها له.
 - (3) إن المسار المهني يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته وكفاءاته وصفاته، وتهيئة مناخ لإستثمار ما لدى الفرد من كفاءات.
 - (4) لوضع المسار المهني يستلزم أن تمارس المؤسسة العديد من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين التأهيل والتدريب الترقية والنقل، إنهاء الخدمة، كذلك قرارات الإشراف الانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار المهني لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته.
 - (5) العمل من خلال النظم، وتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات قدرات الفرد وتوقعاته، واحتياجات المؤسسة وأهدافها.
 - (6) وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد وخطط المؤسسة في تشغيل العمالة.
 - (7) وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين (الفرد أو المؤسسة) عبئا على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار مهني فعال.
 - (8) وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار حيث يقع على الفرد عبء المساعدة في تأهيل نفسه تنمية قدراته، تطوير وتحديث ما لديه من معرفة وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المؤسسة على القيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات وكفاءات. تسهم المسارات المهنية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمؤسسة.
 - (9) تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة المهنية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.
- (بودبوس و زهمول ، 2020 ، صفحة 199_200)

المطلب الثالث: أنواع المسارات الوظيفية

يعرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه الطريق الذي يسلكه الموظف أثناء تنقله بين وظائف المنظمة وتساعده الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة. هذا ويساعد تخطيط المسار الوظيفي على اكتشاف المواهب والكفاءات والمحافظة عليها بتحسين قابليتها وجاذبيتها الأمر الذي يمكن الفرد

النمو والتطور، والمنظمة من تحسين الإنتاجية وتحقيق الربح، وفي هذا الإطار يمكن أن نج ثلاثة أنواع من المسارات الوظيفية هي:

(1) **المسار التقليدي:** ويطلق عليه بالمسار الوظيفي الضيق، وهو أن ينتقل العامل من رتبة لأخرى بنفس التخصص، وعليه تشير المسارات الوظيفية التقليدية إلى الحركة التصاعدية في الوظيفة الواحدة بحيث أن الترقية في هذه الحالة تبنى على أساس تراكم الخبرة، ومنها على سبيل المثال الانتقال من رتبة إلى أخرى في نفس السلك. (مغمولي ، 2021_2022، صفحة 54)

والشكل التالي يوضح نموذج للمسار الوظيفي التقليدي:

الشكل رقم (2): نموذج المسار الوظيفي التقليدي



المصدر: سامي بودبوس، خالد زهمول، (ادارة الموارد البشرية : رؤية استراتيجية و تطبيقات عملية ، 2020، صفحة 203)

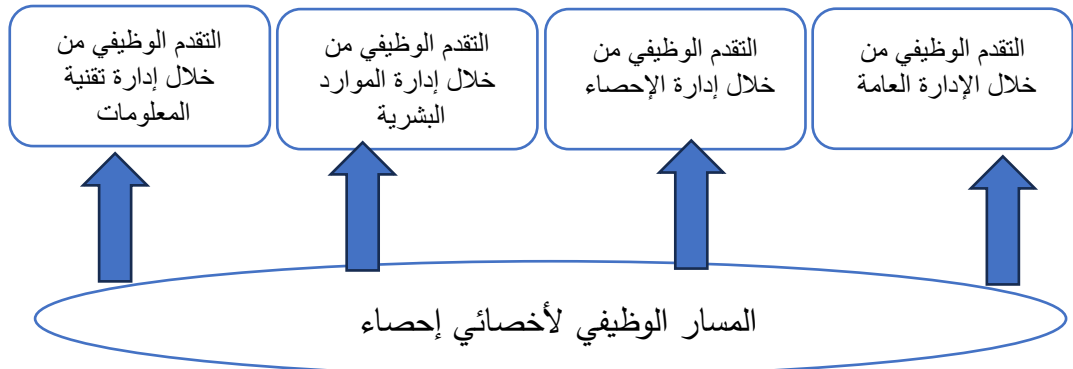
(2) **المسار الشبكي:** يمثل هذا المسار احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية أي يمكن الانتقال عبر عدد من الوظائف في نفس المستوى الإداري وهذا بغرض اكتساب مهارات وخبرات جديدة ومتعددة.

(3) **مسار الإنجاز:** مفهوم جديد لا يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليرقى لوظيفة أخرى، بل اعتمد النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله كمعيار للانتقال من وظيفة لأخرى عبر خط المسار. (بورقبة ، اسماعيل ، و العيداني ، 2020، صفحة 16)

4) **المسار المزدوج:** يعتمد المسار المزدوج على وضع خيارات عديدة أمام الفرد ليسلك واحدا من البدائل التي تتلاءم مع قدراته واستعداداته، حيث أن هذه الخيارات تخلق واقعية وحماسة لدى الفرد وترفع درجة رضاه مما يزيد من إنتاجيته فتساعد المؤسسة على بلوغ خططها وبرامجها المرسومة.

وبالإمكان وضع مسارات متعددة لكي تفسح المجال أمام الكفاءات والقدرات الكامنة لدى بعض الأفراد للنمو بالشكل الذي يتناسب مع هذه الإمكانيات وترك المجال أمام الأفراد الآخرين لكي يتصرفوا حسب قدراتهم وحدود مؤهلاتهم فيصبح لكل فرد خيار يستطيع أن يسلكه. (بودبوس و زهمول ، 2020 ، صفحة 205)

الشكل رقم (3): شكل يبين كيفية عمل المسار المزدوج



المصدر: سامي بودبوس، خالد زهمول، (ادارة الموارد البشرية : رؤية استراتيجية و تطبيقات عملية ، 2020 ، صفحة 205)

المطلب الرابع: مراحل المسار الوظيفي

يبدأ معظم الأفراد في التفكير في مستقبلهم الوظيفي من مراحل دراستهم الإعدادية والثانوية إلى غاية سن التقاعد، ويمكن تحديد أربع مراحل محددة يسلكها معظم الناس عبر مساراتهم الوظيفية

1) مرحلة الاستكشاف:

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الفرد في المؤسسة مباشرة، حيث يخضع خلالها إلى فترة تجربة وتأهيل، وهو هنا يتأثر باستكشافه لذاته من حيث ميوله وقدراته وبما يقوله أو يشير به أقاربه وأصدقائه وأساتذته، الأمر الذي يؤدي لحصر اختياراته أو جعلها أكثر تحديدا، ويضعها في اتجاه واحد.

تنتهي هذه المرحلة لدى معظم الأفراد عندما يبلغون منتصف العشرينات وينتقلون من الدراسة إلى العمل.

2) مرحلة بداية المسار:

تبدأ فترة بداية المسار بالاتصال بمؤسسة أو مؤسسات يتوقع الفرد أن يعمل بها، واستعراض الفرص الممكنة التوظف والمفاضلة بينهما إن تعددت، ثم اختيار منصب يتقدم الشغله، وعندئذ يحصل على منصبه الأول، ويتلقى التدريب ويسعى لأن يكون مقبولا بين أقرانه وزملائه والتعلم من أخطائه، وتحسين أدائه، وعموما يحاول توطيد أقدامه في المنصب الذي شغله والمؤسسة التي أنضم إليها.

(3) مرحلة منتصف المسار:

لا يصطدم معظم الأفراد بالتحديات في المسار الوظيفي حتى يصلوا لمرحلة منتصف المسار، وهي مرحلة تشهد إما تحسين أو استقرار أو تدهور أداء الفرد، إذ لا يبقى الفرد في الغالب متعلما كما كان في مرحلة التأسيس، وتتوقع منه الإدارة أن يكون مسؤولا ملتزما بمعايير الأداء، كما تؤدي أخطاء العمل لعقوبات أكبر من تلك التي كانت تحدث في مرحلة التأسيس. (بودبوس و زهمول ، 2020، صفحة 201)

أما الذين ينجحون في بلوغ هذه المرحلة فيعهد إليهم بمسؤوليات أكبر وينالون حوافز أكثر، وأما الذين يتعثرون فإن هذه المرحلة تهيء لهم فرصة لإعادة تقييم الذات أو تغيير المنصب أو العمل.

(4) مرحلة نهاية المسار: الانحدار

هذه هي المرحلة الأخيرة في المسار الوظيفي، فالفرد يهيء نفسه للتقاعد، ويبدأ في تغيير اهتماماته نظرا الى شعوره بنهاية مساره الوظيفي وقد تكون هذه المرحلة أصعب على هؤلاء الذين حققوا نجاحا مستمرا في المراحل السابقة، أما بالنسبة إلى من كان أداءهم فقيرا او متواضعا عبر سنوات الحياة العملية، فقد يسعدون بنهاية المسار. (بودبوس و زهمول ، 2020، صفحة 202)

والشكل الموالي يوضح مراحل تقسم آخر لمراحل المسار الوظيفي

ومنه يمكن توضيح المراحل المكونة للمسار الوظيفي بصورة أكثر تفصيلا من حيث العمر والنشاطات والمتطلبات النفسية والحاجات الأساسية التي يسعى الفرد الى اشباعها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1): المراحل المكونة للمسار الوظيفي

المرحلتان الخصائص	مرحلة التأسيس السن 24-22	مرحلة تقدم السن 25-39	مرحلة حفظ المكاسب السن 40-45	مرحلة الإستيعاب السن 55
النشاطات الوظيفية	الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة والمهارت في العمل والاستعداد لقبول التوجيهات	الإعتماد على الذات في تطوير العمل في تحسين القدرات والكفاءات	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين والمرؤوسين عن طريق التدريب	يشارك الآخرين تجاربه وخبراته
المتطلبات النفسية	يعتمد على الآخرين في الحصول على المنافع	يعتمد على الذات في الحصول على الذات	يعتمد على الآخرين في اشباع الإحتياجات	لعب أدوار خارج العمل
أهم الإحتياجات	يعتمد على الأمن الوظيفي والاستقرار	الإنتاج والاستقلالية	احترام النفس والذات	تأكيد الذات

المصدر: سامس بودبوس، خالد زهمول، (ادارة الموارد البشرية : رؤية استراتيجية و تطبيقات عملية ، 2020 ،
صفحة 202)

المبحث الثاني: تخطيط المسار الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي

تعددت التعاريف التي تناولت موضوع تخطيط المسار الوظيفي، حيث عرفه البعض بأنه: " إحداث توافق وتطابق الفرد بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، ويتم هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية. (احمد ، 2004 ، صفحة 374)

ويرى "Armstrong" أن مفهوم تخطيط المسار الوظيفي يعبر عن التصور المستقبلي المتعلق بكيفية تقدم وترقي العاملين في المنشأة في إطار كل من حاجة ومتطلبات الأداء في المنشأة من ناحية، وتطلعات هؤلاء الأفراد العاملين من ناحية أخرى. (حماش ، 2020 ، صفحة 96)

كما يعرف التخطيط للمسار الوظيفي بأنه عبارة عن عملية نظامية أو الجهود النظامية التي تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة وبين فرص يتم تحقيقها من جهة أخرى، بالإضافة إلى ذلك يعرف بأنه " نشاط منظم ورسمي،

تضعه المنظمة لأفراد لزيادة المعلومات والقدرات والمهارات، التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعاً واتجاهاً وصلها وتعميمها. (بلعيد ، 2021، صفحة 468)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف تخطيط المسار الوظيفي بأنه عبارة عن عملية رسمية ونظامية يشترك فيها كل من المنظمة والفرد، فالمنظمة تعمل على التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي سيشغلها الفرد رأسياً خلال حياته الوظيفية، والفرد يحدد أهدافه المهنية التي يرغب في تحقيقها خلال حياته الوظيفية، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من مهارات وقدرات ورغبات، وتقدم المنظمة النصح والإرشاد للأفراد فيما يخص الوظائف الملائمة لهم، بما يحقق أهداف الفرد والمنظمة.

المطلب الثاني: أهمية تخطيط المسار الوظيفي

1) تحسين سمعة المؤسسة: إذا أدرك الأفراد إن مؤسساتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، فإن سوف يكونون أداة جيدة للترويج لها في المجتمع والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورتها والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

2) الحد من إحباط العاملين: إن وجود خطط للمسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلاً من المغالاة في ذلك وهذا ما يؤدي إلى التقليل من حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين. (مناصرية ، خالد ، و أسعيد ، صفحة 70)

3) تحسين قدرة المؤسسة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة: إن وجود خطط لتنمية وتطوير المسار الوظيفي في أي منظمة يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد ومستقبلهم المهني مما يحفزهم على الالتحاق بها في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات التي تتسابق جادة للحصول على هذه النوعية من العمالة، أما بالنسبة لموظفيها تساعد على تنمية الولاء والانتماء وإستمرار العمل بها.

4) تخفيف القيود على حركة العمالة: يساعد تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من تقرير إمكانات الأفراد من خلال حركات النقل والترقية.

5) تقليل تكلفة العمالة: إن تواجد أفراد ذوي كفاءة ومهارة عالية يجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذو عائد يفوق التكلفة. (بلعيد ، 2021، صفحة 269)

6) تجنب التقادم المهاري: تساعد برامج التخطيط للمسار الوظيفي الفعال في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية، ومن ثم العمل على إكساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات. (بوراس ، 2014، صفحة 09)

7) تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة. إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معاً. (احمد ، 2004، صفحة 377)

المطلب الثالث: خطوات تخطيط الفرد لمساره الوظيفي

إن تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي للأفراد هي خطوات مرنة تمثل تطور ونجاح الموظف عبر حياته الوظيفية، والمرونة تعني أن الترقية غير محصورة بوظيفة واحدة فقط بل بعدة وظائف بديلة، وعملية التخطيط هذه مسؤولية الفرد ذاته في المقام الأول، حيث يجب على الفرد أن يقوم بالخطوات التالية:

- 1) تقويم الفرد لذاته، حيث يتعرف على طموحاته وآماله ثم يتعرف على قدراته وإمكانياته ومهاراته، ثم يقارن إذا كانت القدرات والإمكانيات والمهارات كافية لتحقيق طموحاته وآماله، وإذا كانت غير كافية فمن الحلول العامة التي يجب أن يقوم الفرد ببعض التدريبات المتوفرة في الوقت الحاضر، أو القيام بها هي من خلال الحصول على مشورة بعض الجهات المتخصصة أو من خلال المديرين أو الرؤساء في المنظمة التي يعمل بها.
- 2) تحديد الفرص الوظيفية المتاحة سواء في داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد حالياً والتي يمكن حصرها من خلال ما تنشره من معلومات عن الوظائف مثل دليل الشركة المسارات الوظيفية فرص الترقية والنقل في المستقبل، أو الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل ككل.
- 3) تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل، ويجب ملاحظة أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية تتضمن أيضاً تحديات لاكتساب المهارات والمعارف التي تتلائم مع تلك الطموحات، كما أن الأهداف التي يمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتلائم مع قدرات وإمكانيات الفرد.
- 4) إعداد الخطط المستقبلية بعد تحديد الأهداف الوظيفية يقوم الفرد بعد ذلك بإعداد الخطط المستقبلية اللازمة لتحقيق مختلف هذه الأهداف، ويمكن أن يبدأ الفرد بالخطط قصيرة الأجل وكذا البرامج الرسمية في تحقيق ذلك
- 5) تنفيذ الخطط حتى يحقق الفرد خطته المختلفة بالأهداف الوظيفية فهو بحاجة إلى مناخ تنظيمي يساعد ويشجع على التنمية الوظيفية إضافة إلى العمل على تطوير طموحاته كما ينبغي على المؤسسة أن تدعم الأنشطة التي تساعد على تحقيق ذلك مثل توفير فرص التدريب، الأنشطة التثقيفية، وإحداث التعديلات الهيكلية التي تساعد على فتح مجالات الترقية أمام الأفراد. (بوحديد و الهام يحيوي، صفحة 255)

المطلب الرابع: مداخل تخطيط المسار الوظيفي

- 1) المدخل الفردي للمسار الوظيفي: يتعلق المدخل الفردي للمسار الوظيفي بعملية التخطيط أكثر من التسيير بمعنى أن الفرد إذا كانت لديه طموحات وتطلعات شخصية تتعلق بمساره الوظيفي داخل المنظمة التي ينتمي

إليها فإنه من المؤكد أنه سيقوم برسم خطة لتحقيق ذلك وهو ما لا يسمح له بالتدخل بطريقة مباشرة في تسيير مساره الوظيفي الذي هو في الأصل من صميم مهام إدارة الموارد البشرية في منظمته.

ويركز هذا المدخل على جعل الفرد الذي يهتم بتخطيط وتنمية مساره الوظيفي، يتبصر ذاتيا بمستقبله الوظيفي انطلاقا من واقعه الحالي بمعنى أن يحدد تطلعاته وطموحاته وآماله انطلاقا من قدراته ومهاراته وإمكانياته التي يجب أن تكون متناسبة مع تلك الطموحات وإن لم تكن متناسبة تماما فإن هناك بدائل تتمثل في التدريب للحصول على بعض المهارات التي تمكنه من تحقيق أهدافه وهي مسؤولية مشتركة بين المنظمة والفرد.

(2) المدخل التنظيمي للمسار الوظيفي:

يركز هذا المدخل على الأساليب الإدارية المتعلقة بالتدريب و تكوين و النقل و الترقية، التي يراعى فيها دائما اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف المطروحة بالمنظمة تحقيقا لأهدافها و أهداف هؤلاء الأفراد، و يشمل هذا المدخل كل الأنشطة المتعلقة بتحقيق التوافق بين الأفراد و الوظائف التي يشغلونها، بدءا من التحديد الدقيق لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية و تحديد مصادر الحصول عليها ثم جذبهم للالتحاق بالوظيفة، ثم إخضاعهم للاختبارات و المقابلات الوظيفية المناسبة لاختيار أفضل الأفراد، و بعد انضمامهم يتم توجيههم و تدريبهم ونقلهم و ترقيتهم و رسم مساراتهم الوظيفية و اطلاعهم عليها، كما قد يتم الاستغناء عن العناصر غير المناسبة في وظيفة ما عن طريق نقلهم، تحويلهم أو حتى فصلهم.

بمقارنة بسيطة بين ما تطرقنا إليه حول كل مدخل يمكننا بكل سهولة تحديد الفرق بينهما، كون المدخل الفردي يتعلق بالفرد بصفة صرفة و قد يكون فيه نوع من الذاتية باعتبار الأفراد يتوقون في بعض الأحيان لوظائف و مناصب تتجاوز إمكانياتهم، في حين أن المدخل التنظيمي يتعلق مباشرة بإجراءات عملية تنسم بالموضوعية و تضع مصلحة المنظمة فوق كل اعتبار انطلاقا من احتياجاتها و إمكانياتها و تحقيقا لأهدافها، غير أنها من ناحية أخرى لديها إمكانية كبيرة في تبني طموحات أفرادها و إيجاد الصيغة المناسبة لجعلها محل التنفيذ بشرط عدم تناقضها مع أهداف المنظمة . (رتيمي و رابح يحيوي ، صفحة 120/121)

ويمكن تلخيص دور الفرد والمؤسسة في تخطيط المسار الوظيفي في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): دور الفرد والمؤسسة في تخطيط المسار الوظيفي

دور المؤسسة	دور الموظف
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تحديد اهداف تخطيط المسار الوظيفي ▪ تقييم أداء الفرد ▪ تصميم مسار وظيفي للفرد يتناسب مع تخطيط الموارد البشرية ▪ تصميم برامج تدريبية تتسجم مع المسار الوظيفي ▪ إعلام العاملين بالوظائف المتاحة والمتوقعة 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ إدراك وتقييم ذاته ▪ تحديد نواحي الضعف والقوة ▪ إستكشاف مجالات وفرص التوظيف والتقدم ▪ تحديد فرص التقدم سواء داخل المؤسسة او خارجها

المصدر: جودي سارة، (أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي : دراسة حالة الديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي_بسكرة_ ، تخصص إدارة الموارد البشرية، قيم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019، صفحة 52)

المبحث الثالث: إدارة وتطوير المسار الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم إدارة المسار الوظيفي

هناك من عرف إدارة المسار الوظيفي على أنها الدور الذي تقوم به المنظمة في مجال تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للعاملين. (بورقبة ، اسماعيل ، و العيداني ، 2020، صفحة 14_15)

حسب " Dessler " يرى أن إدارة المسار الوظيفي عملية تقود العاملين لفهم وتطوير مهارات واهتمامات مساراتهم الوظيفية بشكل أحسن، وترشدهم لاستخدام هذه المهارات والاهتمامات بفاعلية أكبر.

يرى " Armstrong " : بأنها عملية تهدف لتوفير الفرص للأفراد لتطوير قدراتهم ومساراتهم للتأكد من أن المنظمة تملك تدفق المواهب الذي يلزمها وبما يرضي طموح الأفراد. (محجوبة و يحيى، 2021، صفحة 429)

وعرفت ادارة المسار الوظيفي بأنها العملية التي تقوم من خلالها ادارة الموارد البشرية برسم الاطر العامة التي على ضوئها يتحدد مستقبل الافراد الوظيفي العاملين في المنظمة وخط سير الحياة الوظيفية فيها منذ تعيينهم وحتى بلوغهم سن التقاعد. (بلعيد ، 2021، صفحة 470)

المطلب الثاني: أبعاد إدارة المسار الوظيفي

تتبع ادارة المؤسسات سواء العمومية او الخاصة التي تسعى إلى الارتقاء بمؤسساتها بدعم موظفيها من خلال ممارسة نشاطات استراتيجية للإدارة العليا وادارة الموارد البشرية لديها:

- 1) دعم الإدارة العليا: تقوم الإدارة العليا بنشر المعلومات عن الفرص الوظيفية بشفافية مع ارشاد وتوجيه العاملين في تخطيط مسارهم الوظيفي، حيث ان الارشاد يحدد انسب الفرص لتحديد ما يتلاءم مع قدرات ومهارات الموظفين داخل المنظمة، بتوفير ما يحتاج اليه العاملين من معلومات عن فرص الترقى في مختلف الوظائف والاقترحات اللازمة لذلك، كما تقوم بتصميم مسارات الترقى لكل وظيفة او مجموعة من الوظائف لإتاحة فرصة مناسبة للتقدم.
- 2) دعم ادارة الموارد البشرية: ممارسات ادارة الموارد البشرية تعمل على تطوير المعرفة والمهارات الفردية والسلوكية لكل موظف بالمؤسسة، وترتبط هذه الممارسات بالمناخ التنظيمي السائد، وكذا بالمتطلبات التي يحتاجها هذا الموظف للرفع من ادائه الوظيفي، ومن بين أهم الممارسات التي تعتمدها المؤسسة ما يلي:

- أ. التدريب: يعد التدريب مسؤولية ونشاط تمارسه إدارة الموارد البشرية، سواءً بالتركيز على توسيع مؤهلات الأفراد ليشغلوا وظائف في المستقبل، أو التركيز على منحهم معارف ومهارات لأداء وظائفهم الحالية، حيث يلزم التدريب الفرد العامل في حركته الرأسية في حالة الترقية إلى مستوى وظيفي أعلى وحركته الأفقية عندما ينتقل إلى وظائف مختلفة في ذات المستوى منذ التحاقه بالعمل وحتى إحالته إلى التقاعد عن طريق التدريب يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية والمستجدة كما يحسن خدمات المؤسسة وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقتها جيدة بين المؤسسة وعملائها كما يحقق الاستقرار الوظيفي لمختلف الموظفين. (محبوبة و يحيى، 2021، صفحة 429_430)
- ب. الترقية: تعبر الترقية عن انتقال العامل من درجته الوظيفية الحالية إلى درجة وظيفية أعلى، تتيح له الحصول على مزايا مادية ووضع معنوي ونفسي أفضل مما كان عليه قبل الترقية وهي نتاج عطاءه واجتهاده تجاه المنظمة، ويجب أن تكون خطط الترقية واضحة وقرارات الترقية على أساس احتياجات المنظمة بطريقة واضحة ومحددة سلفا وليس على أساس الرغبات والآراء الشخصية.
- ج. التحفيز: يعبر التحفيز على عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها العوائد والتي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها، كما تساعد الحوافز على التفاعل بين العامل والمنظمة وزيادة حماسه ورغبته بالأداء وولائه للمنظمة. (محبوبة و يحيى، 2021، صفحة 430)

المطلب الثالث: مفهوم تطوير المسار الوظيفي وأهدافه

1) مفهوم تطوير المسار الوظيفي.

يعرّف تطوير المسار الوظيفي وفقاً لـ (Edgar Schein) بأنه: "عملية مستمرة من الاكتشاف بحيث يقوم الفرد ببطء بتطوير مفهومه المني الخاص نتيجة المهارات أو القدرات الاحتياجات الدوافع والتطلعات. وهو عملية منهجية وشاملة تستهدف التطوير الوظيفي وتنفيذ الاستراتيجيات والتقييم الذاتي وتحليل الفرص وتقييم النتائج. ويعرف أيضاً بأنه: "يتضمن التتابع في الماضي الحاضر والمستقبل للوظائف التي يشغلها الفرد في مختلف هياكل المؤسسة، حيث يبيّن التوافق الدائم بين احتياجات المؤسسة، ورغبات وطموحات الأفراد" Peretti, . 255, p (2013).

كما يمكن تعريفه بأنه: "ذلك النشاط المنظم والرسمي الذي تضعه المؤسسة لأفرادها، لزيادة وصل وتعميق المعلومات والقدرات والمهارات، والتي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعاً واتجاهاً. (بوزورين ، 2018، صفحة 56)

ونستطيع ان نعرف التطوير الوظيفي: بأنه العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اهتمامات ورغبات الأفراد في التقدم الوظيفي وبين الإحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو. (يوسف و العبادي، 2015، صفحة 99)

من ناحية أخرى يمكن القول أن تطوير المسار الوظيفي هو النتيجة التي تنشأ من التفاعل بين تخطيط المسار الوظيفي للموظف وإدارة المسار الوظيفي التي تقوم به المنظمة. (بن حمدون و بلعور، 2022، صفحة 311)

إذن من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء التعريف الموالي: تطوير المسار الوظيفي هو مجموع خطط وإجراءات إدارة الموارد البشرية التي تهدف من خلالها إلى تحقيق التوافق والانسجام بين قدرات وتطلعات وطموحات العاملين والوظائف التي يشغلونها، وفقاً لاحتياجات المؤسسة والفرص المتوفرة لديها وذلك من خلال توفّر الرغبة والقدرة وبذل الجهد من طرف الأفراد بهدف تحقيق أهدافهم ونجاح خطط إدارة الموارد البشرية في تحقيق النتائج المرجوة منها وبالتبعية تحقيق أهداف المؤسسة.

2) اهداف تطوير المسار الوظيفي

أ. إدارة الترقيات وتطوير كفاءات مواردها البشرية

ب. إشباع احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية مع الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة.

ج. تحقيق أعلى مستويات تحفيز وإنتاجية العاملين.

د. تخفيض معدل دوران العمل التغيب وحوادث العمل.

هـ. تحقيق أفضل توازن بين العرض والطلب على العمل داخل المؤسسة. و. الحصول على فرص ترقية داخل المؤسسة وتحقيق مستقبل وظيفي ناجح يتوافق مع تطلعاتهم الوظيفية.

ز. تحقيق أعلى مستويات الرضا خاصة ما يتعلق بالتقدير والإنجاز. (بوزورين ، 2018، صفحة 58)

المطلب الرابع: مكونات برامج التطوير الوظيفي (المهني)

لغرض إعداد برنامج للتطوير الوظيفي للأفراد العاملين، لابد من تحديد بعض العناصر الرئيسة لهذا البرنامج، إذ يمكن للمنظمة أن تقوم بنشاطات تطويرية عامة، إلا أن الممارسة السليمة تقتضي برنامج محدد. وفيما يلي العناصر التي يجب توفرها في أي برنامج تطوير:

1) الأهداف النهائية للبرنامج: (Final Aims of Program)

وهذه يجب أن تشمل الأسباب الرئيسة للنشاط والتي قد تكون أي من ثلاث أهداف رئيسة وهي : تحسين الإنتاجية والأداء، منع التقادم (أي تقادم معارف ومؤهلات العاملين) وتهيئة أشخاص لمواقع متقدمة .

2) المشاركون في البرنامج: (Participators In Program)

يجب تحديد أعداد وأسماء الأشخاص الذين سيشاركون في كل برنامج تطوير، ويتم تحديد العدد في ضوء إعداد الأشخاص الذين تحتاجهم عند إكمالهم للبرنامج وبعد مراعاة احتمالات الانسحاب والفضول ، فقد تحتاج المنظمة إلى خمسة عشر قائد أداري للمستوى الأعلى يكونون جاهزين بعد سبعة سنوات وهي تعلم بأن 10% من المشاركين يمكن أن ينسحبوا لأسباب خاصة (المرض أو ظروف خاصة بهم) وحوالي 40 % يتعذر عليهم إكمال متطلبات البرنامج بنجاح لذلك فحتى تضمن خمسة عشر شخصاً تحتاج أن تشترك في البرنامج ثلاثين شخصاً تقدر بأنه سيتسرب ويفشل منهم 15 ويبقى 15 شخصاً.

3) مدة البرنامج: (Program Period)

لا تعني المشاركة في البرنامج بأنه ليس للفرد وظيفة محددة فهو له وظيفة يؤديها وبنفس الوقت يشارك في البرنامج. وعليه، يجب تحديد مدة البرنامج والتي في نهايتها تنتهي التزامات المشاركين ليتفرغوا لمسؤولياتهم الاعتيادية، ويتم إعادة تنفيذ البرنامج بمشاركة مجموعة جديدة من العاملين. وتتحدد مدة البرنامج في ضوء الأهداف وتعقيدها وليس غريباً أن تمتد عشرة سنوات أو أكثر (كما بالنسبة لوظائف تقتضي مهارات معقدة).

4) النشاطات التطويرية الرئيسة: (Primary Development Activities)

وهذه تشمل الأساليب الرئيسة التي ستستخدم للتطوير. ويجب أن يتضمن برنامج التطوير مجموعة النشاطات التطويرية التي تستخدم، وغالباً ما يتضمن البرنامج عدداً كبيراً من الأساليب التي نشرطها لاحقاً بل أن البرنامج الجيد قد يستخدمها جميعاً.

(5) لكل أسلوب تطويري مدة وطريقة استخدامه: Period & Manner OF Developing Style

يجب أن يتضمن البرنامج جدولاً بمواعيد ومدد كل أسلوب، فإذا استخدم وسيلة (التناقل) يجب أن يحدد وقت أشغال كل وظيفة ينتقل إليها. وبالنسبة لوسيلة (التدريب) يجب تحديد عناوين الدورات التدريبية التي يجب أن يشارك فيها المشارك. وبالنسبة لوسيلة الحصول على شهادة عليا يجب تحديد الشهادة ومتي يجب الحصول عليها وهكذا لكل وسيلة.

(6) مسؤوليات المشاركين وحقوقهم: (Responsibilities of Participators and Their Rights)

توفر المشاركة في برنامج تطويري للمشارك مزايا متعددة تزيد عما يحصل عليه غير المشاركين لذلك يجب أن يحدد البرنامج مسؤوليات المشارك. وغالباً ما تلزمه بتوقيع تعهد قد يشمل الالتزام بالخدمة وعدم تركها خلال مدة البرنامج ولعدة سنوات، وإكمال متطلبات البرنامج بنجاح، وتعويض المنظمة عن خسائرها إذا فشل لقصوره منه وغير ذلك.

كذلك غالباً ما تحفظ لنفسها بحق إنهاء خدماته إذا فشل في إكمال متطلباته بنجاح وقد تخيره بقبول وظيفة اعتيادية، فقد تعين شخص ما لشغل مواقع إدارية وتشركه في برنامج تطوير أداري مدته عشرة سنوات، وإذا فشل في إكمال متطلبات النجاح يتم إخراجها من البرنامج وقد تطلب منه أن يترك المنظمة أو أن يقبل بتعيين جديد في وظيفة أخرى في بداية السلم الوظيفي.

(7) إدارة البرنامج: (Program Management) وتشمل ما يتعلق بمستلزمات تنفيذ البرنامج الفنية والبشرية

ومتابعة متطلباته اليومية ومراقبة أداء المشاركين والمسؤولين عنه ... الخ، وهذه من المهمات اليومية للدائرة المسؤولة عن التطوير.

وكما أشرنا سابقاً يتم تصميم البرامج المهنية بصورة دقيقة بحيث تمكن كل موظف من تخطيط حياته المهنية

داخل المنظمة. (الطائي و الفضل ، 2006 ، صفحة 487_488)

الفصل الثاني:

سلوك المواطنة

التنظيمية، تأطير

نظري

تمهيد:

إن التطور الذي شهدته بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة فرض على المنظمات ضرورة البحث عن المورد الأساسي للنهوض بها، وتحقيق السبق التنافسي ومن ثم الوصول إلى الفعالية المطلوبة. فالعيش في بيئة يكون التغيير سمة ملازمة لها، فرض على المنظمات امتلاك المقومات الأساسية التي تمكنها من مواجهة هذا التحدي قصد تحقيق التفوق، فاعتماد المنظمات على المورد التكنولوجي لوحده لم يعد قادر على تحقيق النجاح والتميز، كون هذا الأخير ارتبط بشكل مباشر بالموارد البشري ومدى ولاءه للتنظيم، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات حين أقرت بأن اعتماد المنظمات على الأدوار الرسمية لأفرادها يشجع على الجمود والروتين، وفي أغلب الأحيان يخلق لدى الفرد شعور بنوع من الاغتراب الوظيفي نتيجة النمطية، ويقتل روح الإبداع، وبالتالي الإضرار بأهداف المنظمة مما يجعلها غير قادرة على خوض غمار التحدي، وهو ما أشار إليه الباحث Katz حين اعتبر أن المنظمات التي تعتمد على الأدوار الرسمية لأفرادها هي منظمات هشة وسهلة الكسر.

ومن هنا جاء الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية كتوجه جديد، وبمفاهيم مغايرة تماما لما كان سائدا في العقود الماضية، الأمر الذي دفع بالعديد من الدارسين والمختصين إلى البحث والتقصي عن طبيعة هذا المفهوم الذي لطالما اعتبره العديد من الممارسين في مجال التنظيمات وعلى رأسهم عالم الإدارة الأمريكي Organ بأنه من السلوكيات التي يجب تعزيزها لدى الأفراد، لما لها من تأثيرات ايجابية ومساهماتها في خلق بيئة تنظيمية صحية، تساهم في قلب السلوكيات التنظيمية السلبية إلى سلوكيات ايجابية، والتشجيع على التعاون بين أعضاء التنظيم وغلق المنافذ أمام الصراعات الهدامة، و في هذا الفصل سنتطرق الى :

المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الثاني: أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية

الفصل الثاني

المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

المطلب الأول: نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

قدم "برنارد" سنة 1938 مفهوم الرغبة في التعاون والذي يعد بداية الاهتمام بالسلوكيات التطوعية الاختيارية في العمل التنظيمي، بحيث ربط هذا المفهوم مع مفهوم مهم آخر هو التنظيم غير الرسمي معارضا بذلك الفكر السائد في ذلك الوقت والذي يفترض أن الموظفين ليس لديهم القدرة على التعاون بصورة تلقائية وأن التنظيم الرسمي هو القادر على القيام بالوظيفة، مؤكداً أن المنظمات ليست مكونة من أشخاص كما يتصور البعض بل من أفعال وتأثيرات هؤلاء الأشخاص، مضيفاً أن الأفراد لا بد أن يقوموا بإظهار الرغبة في الإسهام بجهودهم لهذا السلوك التعاوني، وهذه الرغبة هي التي جرى تسميتها بالولاء، والولاء من هذا المنطلق يشكل سلوكيات ليست بالضرورة متعلقة بالمواقف أو المناصب الوظيفية، موضحاً بأن هناك اختلافات فردية في الميول لإظهار مثل هذه السلوكيات التعاونية التلقائية .

ثم جاء بعد ذلك " كاتز " سنة 1964 الذي أشار إلى أن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويلة، فغالبا ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي، ونظر إلى أن الفعالية التنظيمية تتطلب توافر ثلاثة عوامل أساسية هي:

- 1- التركيز على ترغيب وتحفيز الأفراد للالتحاق بالمنظمة والاستمرار فيها.
- 2- ضرورة قيام الأفراد بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح.
- 3- تشجيع ومساعدة الأفراد على القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي يحددها لهم النظام بشكل رسمي.

وهو بذلك يفرق بين نوعين من السلوك المرغوب من العاملين، أطلق على أحدهما مصطلح الدور الرسمي، ويتمثل في قيام العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقاً للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، وأطلق على النوع الآخر سلوك الدور الإضافي ويتمثل في قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً من العاملين، لافتاً النظر إلى أن الفعالية التنظيمية عبارة عن موازنة دقيقة بين الدور الرسمي الذي جرى توصيفه وظيفياً وبين سلوكيات الأدوار الإضافية.

وفي عام 1983 قدم "باتمان" و "أورجان" دراسة بعنوان الرضا الوظيفي والمواطن الصالح، العلاقة بين شعور العاملين ومواطنة الموظف، والتي تعد أول دراسة عملية لظاهرة المواطنة التنظيمية، بناء على ذلك قدم "سميت" و"أورجان" و "نير" مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بشكل أكثر تحديدا ودقة.

وقد ذكر "أورجان" رائد البحث في مجال المواطنة التنظيمية أن أفكار سلوك المواطنة التنظيمية قد تطورت من اقتناعه بأن الرضا الوظيفي يؤثر على استعداد الناس لمساعدة الزملاء وشركاء العمل، وميلهم للتعاون بأشكال متنوعة لتحقيق الهياكل المنظمة التي تدير العمل»، حيث حاول هو وزملائه منذ أوائل عقد الثمانينات تحديد سلوكيات معينة تعكس هذا الاستعداد والميل لمساعدة الآخرين من خلال سؤال المديرين أن يصفوا السلوكيات التي يحبون أن يؤديها رؤوسهم دون أن يطالبوهم بأدائها سوءا من خلال السلطة أو تقديم المكافآت أو التهديد بالعقاب.

وقد تابع "سميت" و"أورجان" و "نير" 1983 دراسة "باتمان" و"أورجان" من خلال اختبار أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلوا إلى وجود بعدين أطلقوا عليهما الإيثار (سلوكيات المساعدة بين الزملاء)، والبعد الثاني الطاعة العامة (الإنجاز وفقا للضمير أو إتباع القواعد بصورة أكثر مما هو مطلوب)، وبعد ذلك توالت الدراسات حول موضوع أداء العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمات المختلفة وانطلاقا من ذلك نشر "أورجان" كتابه الشهير عن سلوك المواطنة التنظيمية سنة 1988، وفيه وصف "أورجان" ثلاثة أبعاد أخرى لسلوك المواطنة التنظيمية بالإضافة إلى البعدين الذين تم تقديمهما عام 1983 وهي سلوكيات الروح الرياضية، سلوك الكياسة والسلوك الحضاري. (بومنقار و شلابي ، 2016 ، صفحة 112_113)

المطلب الثاني: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

يعد سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة، لذلك تعددت وتنوعت التعاريف التي تعرضت لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك باختلاف الكتاب والمفكرين والزوايا التي ينظر منها هؤلاء المفكرين وتعدد المدارس والتوجهات التي تناولت هذا المفهوم التطوعي، وعلى الرغم من تباين وجهات النظر فيها إلا أنها اتفقت بأن هذا السلوك اختياري وتطوعي وليس رسمي.

- يعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه تلك السلوكيات التي يتبناها الموظف طواعية لتعزيز فعالية المنظمة ولكن لا يحصل على مقابل صريح. (عيساوي و بورمانه ، 2023 ، صفحة 43)

تطور تعريف سلوك المواطنة التنظيمية مع الاستخدام. في عام 1988، كتب (organ) التعريف الشكلي الذي يفيد بأن سلوك المواطنة التنظيمية هو "السلوك الفردي التقديري، ولا يُعترف به صراحة من قبل النظام الرسمي للمكافآت، والذي في المجمل يعزز الأداء الفعال للمنظمة" (Organ, 1997, p. 86)

قام أوران بتحديث تعريفه لإعادة تعريف OCB على أنه "المساهمات في صيانة وتعزيز السياق الاجتماعي والنفسى الذي يدعم أداء المهام". (Helen Campbell Pickford & Genevieve Joy, 2016, p. 03)

كما عرفه روبنز "Robbins" (2001) بأنه "السلوك غير الاعتيادي الذي لا يعد جزءا من متطلبات العمل الرسمي ويؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة". (معمرى و بن زاهي ، 2014 ، صفحة 47)

وعرف العامري (2002) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه " التصرفات الايجابية الزائدة عما هو موصوف رسمياً في المنظمة، والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية لا الطبيعة الإكراهية، وغير خاضعة للمكافأة مباشرة وصراحة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة (صفحة 23). (ريغي و معمرى، 2022، صفحة 302)

وعُرف سلوك المواطنة التنظيمية أيضا بأنه " سلوك الإيثار الذي يهدف إلى إفادة الآخرين أو المنظمة، وبالتالي يتم تكييفه لتعزيز سلوكيات الإيثار التي تؤثر بشكل إيجابي على المنظمات في مجالات لا تعد ولا تحصى ". (شفيق ، كعواش ، و عمارة ، 2021)

مما سبق، يمكن تعريف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك ايجابي، ينتمي إلى المكون غير رسمي من السلوك التنظيمي، مع طابع اختياري تقديري، يتجاوز ما هو مطلوب ومسجل في معايير قواعد وإجراءات المنظمة، وعلى الرغم من انه غير رسمي وغير منصوص عليه في الأنظمة الرسمية للمنظمة الا انه يساهم بصفة فعالة في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة.

المطلب الثالث: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

يتميز سلوك المواطنة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن باقي المفاهيم الادارية لكونه مصطلحا يرتبط بمفهومى الاختيارية والتطوعية ويتعدى قائمة المهام الوظيفية الرسمية وبالتالي يمكن تحديد أهم الخصائص السلوك المواطنة التنظيمية كالتالي:

- 1) سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي اختياري غير ملزم به الفرد، أي أنه لم ينص عليه ضمن الواجبات الوظيفية للفرد بل يعتمد على مبادرة الفرد ويخضع لرغبته وإرادته الحرة. (كرسنة و بوعطيط ، 2021، صفحة 137)
- 2) الفرد الذي يؤدي تلك الأدوار الإضافية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية، ولا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية بالمنظمة. (حرارية ، صفحة 126)
- 3) يتجاوز هذا السلوك أكثر مما هو موصوف في الأنظمة الرسمية للمنظمة.

4) لا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات التوصيف الوظيفي للفرد.
5) أنه سلوك يساهم في زيادة فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الوظيفي الكلي، فعلى الرغم من أنه لا يعتبر أداء رسمياً بحد ذاته إلا أنه يساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة (قهوجي ، مقدود ، و مطالي ليلى، 2021، صفحة 380).

المطلب الرابع: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

لسلوكيات المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة على النتائج التنظيمية بما في ذلك جودة الخدمة والاستدامة طويلة المدى والأداء والميزة التنافسية والالتزام التنظيمي، ودعم رفاهية الزملاء في العمل وأيضاً دعم مجموعات العمل والمنظمة. (ججيق ، زروخي ، و حجاب ، 2020، صفحة 152)

وأيضاً له أهمية كبيرة في نجاح المنظمة والحفاظ على استمرارها وبقائها، لأن الدور الإضافي الغير رسمي الذي يقوم به الفرد العامل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ويزيد من قدرة الرؤساء والمرؤوسين على أداء جميع مهامهم ووظائفهم بشكل فعال، وعليه يمكن تلخيص أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في النقاط التالية:

- 1) الإسهام في تحسين الأداء الكلي للمنظمة من خلال إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الإدارات والأقسام المختلفة ما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة.
- 2) المساعدة في تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لبعض المهام، والمحافظة على وحدة المنظمة وتماسكها، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة. (بومنقار و شلابي ، 2016، صفحة 117)
- 3) يؤدي إلى تحسين سبل الاتصال والتنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية مما يرفع الروح المعنوية للعاملين.
- 4) يوفر المرونة اللازمة للعمل ويحافظ على التوازن الداخلي للمنظمة. (لعموري و عباسي ، 2022، صفحة 231)
- 5) كما تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للأفراد من خلال توفير القدرة على الإبداع والابتكار عن طريق تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد، مما يعزز الدافع للإنجاز وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، ما يوفر الفرصة للأفراد لاختبار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات
- 6) في حين تتمثل أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للمنظمة في انخفاض معدلات دوران العمل والغياب مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي وازدياد معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية، مما يزيد من ارتفاع مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية، وتعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي ما بين الأفراد وتخفيض الصراعات السلبية في المنظمة. (بومنقار و شلابي ، 2016، صفحة 118)

المبحث الثاني : أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية

المطلب الأول: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

تعددت أنماط سلوك المواطنة التنظيمية حيث يمكن تلخيصها فيما يلي:

- (1) مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل. توجيه الموظفين الجدد حتى ولو كان ذلك غير مطلوب، مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، مساعدة الرئيس أو المشرف في عمله... الخ. إن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية.
- (2) مساعدة الزملاء فيما يتعلق بالشؤون الشخصية، ويتضمن ذلك المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل العائلية والعاطفية... الخ.
- (3) مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور لا تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة مثل إرشادهم أو الإصغاء لهم.
- (4) الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقا لها مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل، استخدام الموارد التنظيمية الاستخدام السليم... الخ.
- (5) اقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية من أجل جعل المؤسسة أكثر نجاحا وتميزا مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الاستراتيجيات أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات. (بن الشيخ، مناصرية ، و الشاهد ، 2018، صفحة 60_61)
- (6) بذل جهود مضاعفة في العمل وتجنب مضيعة الوقت في أحاديث جانبية أو فترات استراحة طويلة ومتكررة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل.
- (7) التطوع للقيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المؤسسة كالاشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المؤسسة من الأخطار.
- (8) البقاء مع المؤسسة بالرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها.
- (9) تقديم المؤسسة للآخرين بصورة جيدة والدفاع عن المؤسسة والحديث عنها أمام الآخرين بصورة طيبة مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين. (مناصرية و بن ختو، 2015، صفحة 224)

المطلب الثاني: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

- (1) الرضا الوظيفي : يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، لذا قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسته باستمرار من أجل تزويد المديرين بالأراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المؤسسة أو الرواتب أو الإشراف أو التدريب وغيرها، كما أن تفسير العلاقة بين

الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية يرجع إلى أن الموظف الراضي عن عمله سواء من الناحية المادية أو المعنوية، لن يتوانى عن ممارسة بعض السلوكيات التطوعية كمساعدة زملائه في العمل أو المحافظة على ممتلكات المؤسسة التي يعمل بها دون أن يتوقع الحصول على أية حوافز إضافية لقاء هذه الممارسات. (بن الشيخ، مناصرة ، و الشاهد ، 2018، صفحة 62)

(2) **الولاء التنظيمي:** لقد تعددت تعريف الولاء التنظيمي بتعدد المداخل الفكرية لأصحابها فهناك من يعرفه "بمدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع منظمة العمل، وفريق آخر يراه بأنه "الاستعداد" والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي" وفريق ثالث ينظر إليه على أنه الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه، والاستعداد لبذل مزيد من الجهد لمنظمة العمل، والرغبة القوية للبقاء في المنظمة. وعليه فالولاء التنظيمي هو مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المنظمة، ودرجة استعداده لبذل الجهد في سبيل نجاح واستمرار المنظمة، يرافق ذلك كله الرغبة القوية في الاستمرار في العمل بهذه المنظمة. لقد أخذت دراسة تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعدا كبيرا في أدبيات السلوك التنظيمي وذلك بقصد معرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما وكيف أن الولاء يشكل محددًا مهما لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث يرى "بولون Bolon" (1997) أن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما إنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب، وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل فيها.

(3) **العدالة التنظيمية:** يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات. تعني عدالة التوزيع مدى شعور الموظف بأن ما يحصل عليه مساو لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه، فيحين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة كاشتراكه في مناقشة الأسس التي يتم بموجبها عملية تقييم أدائه، أما ما يتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقييم الأداء، وهذه الأبعاد تبقى مترابطة ومتداخلة وتؤدي في النهاية إلى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في المنظمات. ولقد كشفت الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، فالعدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه منظمة العمل، وبالتالي القيام بالكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية.

(4) القيادة الإدارية: تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، والتي بدورها تؤثر تأثيراً بالغاً في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، وما من شك فإن للممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسؤولون انعكاساتها المباشرة على قيم وأفعال سلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم، وفي هذا الصدد كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوماً على حفز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم واحترامهم والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه، وفي هذا الخصوص وجد "Pillia et al" (1999) أن الموظف يقوم بسلوكيات تطوعية عندما يكون مستوى ثقته برئيسه عالية والعكس صحيح.

(5) السن: بينت بعض الدراسات (Wanger&Rush 2000) أن لعمر الموظف تأثير واضحاً على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة. فقد اتضح أن العوامل والأسباب المؤدية إلى ظهور هذا النوع من السلوك تختلف باختلاف السن، فعمر الموظف يحدد نظرتهم للعمل ففي، الوقت الذي يهتم فيه صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن.

(6) الأقدمية: إن لمدة خدمة الموظف بالمنظمة دور في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، فقد أثبتت بعض البحوث الميدانية أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظف الجديد لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقة، وبالتالي يحددها بشكل واسع، وبمرور الزمن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة، وتقل درجة الغموض لديه يصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره بدقة مما يترتب عليه التقليل من النشاطات التطوعية الإضافية التي يقوم بها. (ضبع و بن كحيل ، 2019، صفحة 19_20)

(7) الدوافع الذاتية: يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف بالانخراط في ممارسات تطوعية في مجال عمله خارج ما هو موصوف له رسمياً في مؤسسته

ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك، وبالتالي يمكن القول أن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالا أكثر من غيره ممن يفنقر إليها إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات.

(8) **الثقافة التنظيمية:** يعرف شاين الثقافة التنظيمية بأنه نسق الافتراضات الأساسية التي أوجدت أو اكتشفت أو طورت بواسطة جماعة معينة من الأفراد من أجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي وترسخت عبر الزمن ويتم تلقينها للأعضاء الجدد باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير والشعور عند التعامل مع تلك المشاكل والثقافة التنظيمية بهذا المعنى تؤثر في سلوك الأفراد سواء الموجودين في المؤسسة منذ فترة طويلة أو الأعضاء الجدد، وبالتالي فإن تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك فإذا كان السائد في المؤسسة أن يمارس الموظفون أنماطا من السلوكيات التطوعية ويشجعون على القيام بذلك فإن الجميع سيتأثرون بذلك وينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم. أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط وأي أدوار أخرى ينظر إليها بعين الشك والريبة فسيكون حجم الممارسات التطوعية محدودا للغاية، يعني أن الثقافة التنظيمية تؤثر سلبا أو إيجابا على سلوك المواطنة التنظيمية تبعا للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة.

(9) **السياسة التنظيمية:** السياسة التنظيمية هي القوة غير الرسمية وذات الطبيعة غير الشرعية. ويتسم الوجه السلبي للسياسة التنظيمية بسعي الشخص أو الجماعة لتحقيق المصالح الذاتية والسيطرة على الآخرين والنظر إلى الأمور بعين المنافسة التي ينبغي أن يكون فيها طرف خاسر وآخر رابح، وترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المؤسسة فارتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية واللاشرعية سعيا وراء تحقيق الأهداف الشخصية أو حتى تلك المتعلقة بالعمل. هذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية حيث تقل الممارسات التطوعية في المؤسسة. زيادة حدة السياسة التنظيمية نظرا لما يصاحب من ضعف في الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام وكذلك ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية والتي جميعها ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية ارتباطا قويا. (بن الشيخ، مناصرة، و الشاهد ، 2018، صفحة 63)

المطلب الثالث: ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية

يتناول الباحثون والمهتمون بسلوك المواطنة التنظيمية هذا المفهوم من أوجه مختلفة، فهناك من يرى بأنه يمثل بعدين أساسيين وهناك من يرى بأنه يتضمن خمسة أبعاد رئيسية، لكن هذين الاتجاهين غير متناقضين بل متكاملين، فالذين يرون أن هذا المفهوم يتضمن بعدين أساسيين لا يرفضون مقولة التيار الآخر الذي يحددها بخمسة أبعاد لأنهم يرون أن هذه الأبعاد الخمسة يمكن إدراجها من خلال هذين البعدين.

البعدان الأساسيان لسلوك المواطنة التنظيمية حسب رأي الاتجاه الأول هما بعد تنظيمي والآخر فردي بمعنى أن هناك سلوكًا تطوعيًا يهدف إلى دعم المؤسسة والارتقاء بأدائها والعمل على بقاءها، وسلوكًا تطوعيًا آخر يهدف لمساعدة الأفراد العاملين في المؤسسة للقيام بأعمالهم والتعاون معهم، وهو في النهاية يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ككل. (بن الشيخ، مناصرية ، و الشاهد ، 2018، صفحة 61)

التقسيم الآخر لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية يقوم على أساس خمسة أبعاد رئيسية وهي:

1) الإيثار (Altruism): هو عمل تطوعي يقوم به الفرد لمساعدة زملاء العمل في حل مشاكل العمل. (Prakoso, 2021, p. 180)

أي ان الإيثار هو سلوك يساعد على توجيه أفراد معينين. عندما يواجه الأفراد مشاكل محددة، أو يحتاجون إلى المساعدة، أو يطلبون المساعدة، فإن الأشخاص المؤثرين يبذلون جهدًا إضافيًا في مساعدتهم. (Nadim Jahangir, Mohammad Muzahid Akbar , & Mahmudul Haq, 2004, p. 79)

تشمل الأمثلة على هذا الموقف مساعدة المبتدئين في التعود على العمل، وتقاسم عبء العمل مع زملائهم العاملين، ومساعدة الآخرين في حل المشكلات، وتدريب زملائهم العمال على استخدام المعدات الجديدة، ومساعدة زملائهم العمال على العمل في المواعيد النهائية المطلوبة والحصول على المواد والمعدات. وهو ما يحتاجه زملاء العمل. لا يقتصر سلوك المساعدة على زملاء العمل فقط؛ ويمكن عرضها أيضًا للمعلماء والباحثين والعاملين في مجال المشتريات. (Soner POLAT, 2009, p. 1592)

2) الكياسة (Courtesy): ويطلق عليها اللياقة والمجاملة، تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات التي يمكن ان يتعرض لها زملائه في العمل عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين والتعرف على آرائهم قبل اتخاذ القرارات أو الأفعال. (كعوان و بن عيجة، 2021، صفحة 173)

3) الروح الرياضية (Sportsmanship): الروح الرياضية هي دليل على الاستعداد لتحمل ضغط العمل دون شكاوى أو احتجاج. (هريكش و حديد ، 2020، صفحة 311)

يتم تعريف الروح الرياضية أيضًا على أنها سلوك التسامح مع المظالم والقضايا المزعجة في الحياة التنظيمية دون احتجاج أو شكوى. الأفراد الذين يظهرون سلوكًا رياضيًا لا يشكون عندما لا تسير الأمور على ما يرام في المنظمة ويتخذون موقفًا إيجابيًا. ترتبط الروح الرياضية بإظهار الموقف الإيجابي والولاء للشركة، وغالبًا ما يتم التركيز على الجودة وأفضل جوانب الشركة أو تجنب الاهتمام بالجوانب الأقل إيجابية. كشف بودسكوف وماكينزي (1997) أن الروح الرياضية الجيدة من شأنها أن تعزز معنويات فريق العمل وبالتالي تقلل من معدل دوران الموظفين. (Subrahmanian Muthuraman & Mohammed Al-Hazi, 2017, p. 415)

وهي تدل على مدى قدرة الموظف على القيام بمهام إضافية أو مؤقتة دون شكوى أو تذمر، واستغلاله لوقته وجهده للقيام بأعماله، ويخفف عبء العمل على الرئيس المباشر، وبالتالي توفير الوقت للرئيس والمرؤوس وتفرغهما لحل مشكلات العمل الحقيقية. (بوقفة و بوهالي ، 2023 ، صفحة 1011)

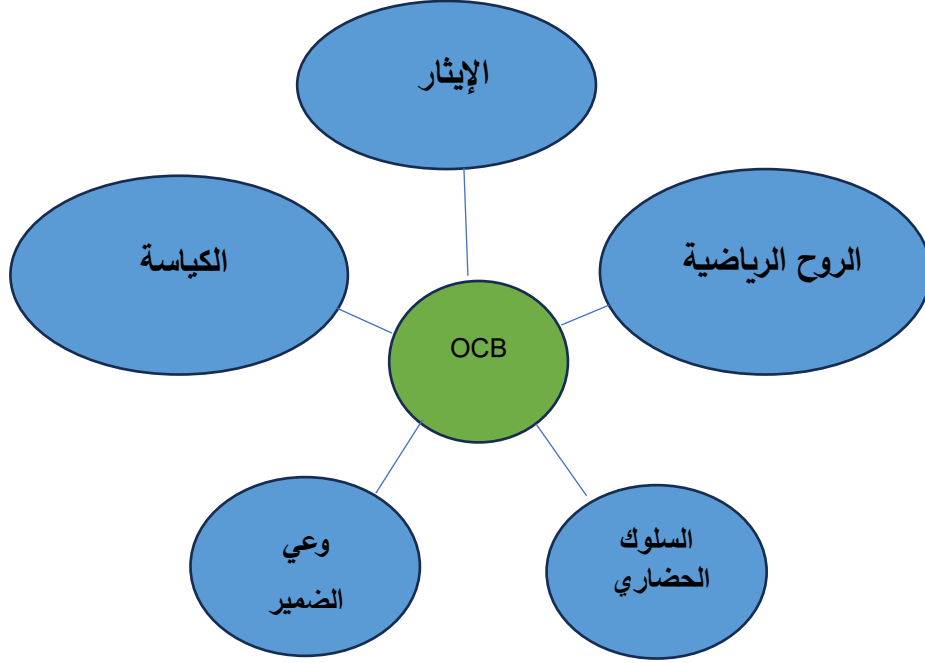
4) **وعي الضمير (Conscientiousness):** يمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، الاستراحات، العمل بجدية ... الخ. (حاقة و الباي ، 2021 ، صفحة 865)

إن استمرارية العمل وانتظام العمل والالتزام بالمواعيد هي سلوك يتسم بالضمير . (Alptekin Develi & Mustafa Fedai ÇAVUŞ, 2017, p. 41)

5) **السلوك الحضاري (Civic Virtue):** ويطلق عليه الفضيلة المدنية والتي تعكس مشاركة الأفراد في الحياة التنظيمية من خلال تقديم اقتراحات مفيدة تعمل على تحسين المنظمة، من المرجح أن يقدم الموظفون الذين يظهرون الفضائل المدنية لمديريهم اقتراحات وتقليل التكاليف وزيادة قدرة الموظفين على حل المشكلات وبالتالي السماح للمديرين بالتركيز على مهام أكثر إنتاجية. (عريفي و بوشارب ، 2023 ، صفحة 552)

والشكل الموالي يوضح اهم ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

الشكل رقم (4) : أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطلبة

وقد صنف (Virlee & Clapham) الأبعاد الخمسة في بعدين كالتالي:

- سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد ويشمل هذا السلوك كلا من الإيثار والكمياسة؛
- سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المؤسسة ويشمل هذا السلوك على كل من وعي الضمير والروح الرياضية، السلوك الحضاري. (مناصرية و بن ختو، 2015، صفحة 225)

وقد حدد عدد من الباحثين ممن اهتموا بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية عدد من الأبعاد التي توضح طبيعة ومفهوم هذا المتغير نوضحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3):

الأبعاد	السنة	الباحث
الإيثار، الطاعة	1983	Smith et organ
الإيثار، الإلتزام العام، الروح الرياضية، الكرم، السلوك الحضاري	1988	organ
الإذعان، المشاركة، الولاء	1986	Vandyn et graham
المثابرة الشخصية، المساعدة ما بين الأفراد، المساهمة الفردية، تنمية الولاء	1991	Moorman et blacely
سلوك المساعدة، الروح الرياضية، الإيثار	1994	Podsakoff et mackenzie
الإيثار، الكرامة، الثقة	1999	Chottopadhyay
المساعدة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري	2000	Walz et niehoff
سلوك المساعدة، الروح الرياضية، المساهمة الفردية، السلوك الحضاري، الإلتزام التنظيمي، الرضا الذاتي، تطوير الذات	2000	podsakoffetal
البعد الفردي (الإيثار، الكرم) البعد المنظمي (الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الإلتزام العام	2002	lepineetal
الإيثار، الإلتزام العام، التعاون ما بين الأفراد، حماية موارد المنظمة، الكرم	2004	Yen et niehoff

المصدر: (بومنقار و شلابي ، 2016، صفحة 121)

المطلب الرابع: معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية

من العراقيل التي تمنع مساهمة العاملين القيام بأعمال تطوعية بالمؤسسة ما يلي:

- 1) عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المؤسسة.
- 2) عجز ثقافة وقيم المنظمة على التقليل من ضغوطات العمل اليومية، فالضغط الزائد والشديد يعمل على التأثير السلبي على كفاءة وفعالية الموظفين وعلى قدرتهم لإبراز سلوكيات إضافية، مما ينعكس سلباً على تميز أدائهم. (مينة ، 2019، صفحة 379)
- 3) عدم اتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم اتجاه وظائفهم، مما يقف عائقاً أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.
- 4) افتقار معظم المنظمات الادارية الى تحقيق العدالة التنظيمية، والتي ان وجدت فأنها تشكل حافزاً قوياً لسلوكيات المواطنة التنظيمية. ويلاحظ بان هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الافراد منها:
 - فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي الى اللامبالاة والاعترا ب وعدم الرضا وقلة الدافعية في العمل.

- العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهياكل الأجور والمرتبات والعوامل الادارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الاداري والوظيفي. (كعوان و بن عيجة، 2021، صفحة 174_175)

إن التغلب على هذه المعوقات يستدعي اهتمام المؤسسات بما يلي:

- 1) تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الاجتهادية الإضافية؛
- 2) سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل: معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة؛
- 3) السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين مع عدم التركيز على العلاقات الرسمية؛
- 4) ان يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعيا بالمؤسسة، مما يحفز الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمؤسسة النجاح وفاعلية الأداء؛
- 5) التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمؤسسة. (مناصرية و بن ختو، 2015، صفحة 226)

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعد التطرق إلى موضوع الدراسة نظرياً، نتجه في هذا الفصل إلى مرحلة البحث الميداني، الذي يقدم بدوره الإجابات عن تساؤلات الدراسة، بهدف التحقق من فرضياته المقترحة تأكيداً أو نفيًا، إذ تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، الأسلوب الأمثل للتأكد من قيمة منطلقات البحث (الإشكالية و الفرضيات)، و سوف يتم إسقاط المادة العلمية النظرية على الواقع من خلال دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة و تم اختيار الموظفين الإداريين كمجتمع للدراسة و البالغ عددهم الإجمالي 94 موظف و تم تطبيق الدراسة على عينة منهم تقدر ب 34 موظف، وعليه كان تقسيم هذا الفصل على الشكل التالي:

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة

المبحث الثاني: خطوات الدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

لقد عرف قطاع التعليم العالي في الجزائر منذ الإستقلال قفزة نوعية و هائلة خاصة من حيث التكفل بعدد الطلبة المتزايد سنة بعد سنة، ومن حيث الإنجازات المحققة في إطار الإصلاح تم إنجاز العديد من الجامعات و المراكز و المعاهد الجامعية والتي تتجاوز 60 مؤسسة جامعية لأزيد من ثلاثة مليون طالب مؤطرين من طرف 32 ألف أستاذ وهذا ما يترجم الجهود الجبارة التي بذلت ، و مع ذلك تعد الجزائر هي البلد الوحيد في العالم الذي يتكفل بالطلاب إجتماعيا و بيداغوجيا و تمنح له منحة دراسية حيث ارتفع عدد الطلبة بكم هائل ، مما أدى بطبيعة الحال إلى تعدد الهياكل الجامعية وتنوعها بين 27 جامعة و 20 مركزا جامعييا 12 مدارس وطنية و 06 معاهد وطنية و 04 مدارس عليا موزعة على 43 ولاية عبر التراب الوطني و من جهة أخرى ركزت الدولة جهودها منذ الثمانينات على تعدد التخصصات وهي موزعة بدورها عبر كافة الجامعات . ونخص بالذكر جامعة محمد خيضر تتكون الكليات كل كلية تتكون بدورها من عدة أقسام ولكل قسم العديد من من وظائفه ومهامه الخاصة به، ونسلط الضوء على كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وسنركز فيما يلي على جامعة محمد خيضر التي، تتكون من العديد، من الكليات وكل كلية تتكون بدورها من عدة اقسام ولكل قسم وظائفه ومهامه الخاصة به، ونسلط الضوء على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المطلب الأول: لمحة عن جامعة محمد خيضر -بسكرة-.

أولاً: مراحل تطور الجامعة

تعتبر الجامعة مؤسسة عمومية ذات شخصية عمومية واستقلال مالي وكغيرها من جامعات الوطن تتولى جامعة بسكرة مهام تكوين الطلبة والإطارات والمساهمة في نشر انتاج، تحصيل العلم والمعارف، وكذا المشاركة في التكوين المتواصل كما تهتم الجامعة بمهام البحث العلمي والتكوين التكنولوجي من خلال تثمين نتائج البحث العلمي والتقني وتبادل المعارف وإثرائها عن طريق المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية المحلية والدولية، وقد مر إنشاء جامعة محمد خيضر بسكرة_ بثلاث مراحل:

(1) المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992)

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية

1.المعهد الوطني للري

2.المعهد الوطني للهندسة المعمارية

(2) المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998)

كانت المعاهد السابقة الذكر تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق فيما بينها، وقد تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 92-295 المؤرخ في 7-7-1992 وخلال هذه الفترة تم فتح فروع أخرى هي :

معهد العلوم الدقيقة-معهد الهندسة المدنية-معهد العلوم الاقتصادية-معهد الإلكترونيك-معهد الإعلام الآلي-
معهد الأدب العربي-معهد علم الاجتماع-معهد الإنجليزية

(3) المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (1998 -إلى يومنا هذا)

تحول المركز الجامعي الى جامعة تضم سبعة معاهد بموجب مرسوم رقم 98-219 المؤرخ في 7-7-1998 وهذه المعاهد هي :

معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الإجتماعية
والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، معهد الكهرباء التقنية.

وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في 02/12/1998 المتعلق بتنظيم
وتسيير الجامعة المتم للمرسوم رقم 83/544 المؤرخ في 02/12/1998 المتضمن القانون الأساسي للجامعة،
تحولت هذه المعاهد الى 3 كليات وهي:

1.كلية العلوم وعلوم الهندسة.

2.كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

3.كلية الآداب العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 04-255 المؤرخ في 29/08/2004 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم
08-219 المؤرخ في 07/07/1998 والمتضمن إنشاء جامعة محمد خيضر المعدل اصبحت الجامعة تتكون
من أربع كليات هي:

1.كلية العلوم وعلوم الهندسة، وتضم 14 قسم.

2.كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، وتضم ثلاث أقسام.

3. كلية الآداب والعلوم الإجتماعية والإنسانية، وتضم أربعة أقسام

4. كلية الحقوق والعلوم السياسية، وتضم قسمين

وتمنح الجامعة شهادات مختلفة موزعة على الكليات الأربعة، ضمن طورين من التكوين طويل المدى، يمنح للطلبة المتخرجين شهادة الليسانس او شهادة مهندس دولة او شهادة الدراسات العليا وطور قصير المدى الذي يمنح فيه للطلبة المتخرجين شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية وتحتوي الكليات المذكورة الى غاية 2005 على تخصصات مختلفة تقدر ب 37 تخصص موزعة على مختلف الأقسام التي تحتويها الكليات

ثانيا: مهام وأهداف جامعة بسكرة:

تتولى جامعة محمد خيضر بسكرة بمهام عديدة تدخل في إطار تلبية حاجات ورغبات المجتمع باعتبارها مؤسسة عمومية تتكفل بخدمة التعليم العالي.

1-مهام جامعة محمد خيضر بسكرة: لقد تم إنشاء جامعة محمد خيضر بسكرة كغيرها من جامعات الوطن لتؤدي مهام بالغة الأهمية، نذكر من بينها :

أ-مجال التكوين العالي: ومن أهم الوظائف المتعلقة بالتكوين العالي نذكر ما يلي :

- ✓ تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية، الإجتماعية والثقافية.
- ✓ تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبله.
- ✓ المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- ✓ المشاركة في التكوين المتواصل.

ب-في مجال البحث العلمي والتطوير والتكنولوجيا: تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي فيما يلي :

- ✓ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي .
- ✓ ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- ✓ المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- ✓ تثمين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- ✓ المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف واثرائها.

2-أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة: تسعى الجامعة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها :

- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي للطلبة والإطارات والمساهمة في نشر، إنتاج وتحصيل العلم والمعارف.

- التنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية .
- إعطاء دفع جديد وحركة نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية .

المطلب الثاني: تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وهيكلها التنظيمي.

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية في الموسم الجامعي 1991 / 1992 / حيث كان قسما مستقلا بذاته وبصدور المرسوم رقم 397/98 المؤرخ في 02/12/1992 اوجد نظام الكليات اصبح قسم العلوم الاقتصادية مشكلا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتي تضم ايضا قسم علوم التسيير , قسم الحقوق , وفي السنة الجامعة 2004/2005 اصبح القسم تابعا لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير بعد فصلها عن كلية الحقوق والعلوم السياسية وعلوم التسيير كتخصص يعتبر من بين الفروع الاساسية بجامعة محمد خيضر ببسكرة , اذ كان الاول في التخصصات التي فتحت بمعهد العلوم الاقتصادية سنة 1993. ونظرا لأهمية الفرع وارتباطه المباشر بواقع المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة والاقتصاد الوطني ككل، تحول التسيير ابتداء من الموسم الجامعي 97-98 من تخصص تابع للعلوم الاقتصادية إلى فرع قائم بذاته يبدأ التسجيل فيه من الجذع المشترك ثم تتشعب منه تخصصات عديدة والتي هي في الحقيقة ترجمة للتطورات والديناميكية التي تشهدها علوم التسيير من جهة واستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة أخرى. ومع اقرار الكليات بالمرسوم 397 \ 98 تاسس مع بداية الموسم 98/99 قسم علوم التسيير تابعا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ثم لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير طبقا للمرسوم 03/297 ابتداء من سنة 2003 مع قسمة العلوم الاقتصادية والاعلام الالي للتسيير، وتأسست كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بشكل فعلي سنة ويعود استلامها وبداية العمل فيها حتى سنة 2006 ليكون بذلك اول موسم دراسي بالكلية 2005.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي.

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم محاور التنظيم داخل أي مؤسسة، لأنه يسمح بمعرفة مختلف المستويات الإدارية بها، ومن هذا المنطلق تم إعداد الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -بسكرة- ليمثل أداة تساعد على ضمان حسن التنظيم والتسيير بصورة عامة.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي الخاص بالكلية محل الدراسة:



من خلال الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل رقم (05) نلاحظ أن الكلية تدير بـ هيكل إداري مكون من:

1/العميد:

يعتبر عميد الكلية هو المسؤول عن السير العام للكلية ويقوم بالوظائف التالية:

- ❖ يمثل الكلية أمام القضاء وفي جميع الحياة المهنية.
- ❖ يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين.
- ❖ هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الكلية.
- ❖ يكون مسؤولاً على حفظ الأمن والانضباط داخل الكلية.
- ❖ كما أنه يتواجد مكتب أمانة العميد محاذي لمكتب العميد ويحتوي على باب يوصل لمكتب العميد، تمارس الأمانة أدواراً عديدة أهمها:
 - تنظيم مواعيد العمل.
 - تسجيل البريد الصادر والوارد.
 - كتابة المراسلات.
 - الإشراف على تحضير الاجتماعات.
 - الرد على المكالمات الهاتفية وتحويلها لمكتب العميد.

2/ محافظ المكتبة:

تحتوي الكلية على مكتبة خاصة بطلبة التدرج لها قاعة مطالعة تابعة لها، يشرف عليها مسؤول تتمثل صلاحيتها في:

- ❖ اقتراح برنامج اقتناء المراجع.
 - ❖ تنظيم الرصيد الوثائقي لمكتبة الكلية.
 - ❖ التحسين المستمر لعمليات الجرد.
 - ❖ الحرص على وضع الفهارس بشكل يتماشى والجرد لتسهيل عملية اقتناء المراجع للطلبة والأساتذة.
- وتحتوي مكتبة الكلية بدورها على 3 مصالحي هي:

✓ مصلحة تسيير الرصد الوثائقي.

✓ مصلحة التوجيه والبحث البيداغوجي.

3/ نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة:

مهامه بيداغوجية بحتة تشتمل على:

- وضع التوزيع الزمنية للمحاضرات والتطبيقات.
- وضع برامج الاختبارات بالتنسيق مع الأساتذة والطلبة ممثلي الأفرج.
- مراقبة وحفظ كشوف النقاط.
- برمجة مداوات نهاية السنة وإعلان النتائج النهائية.

وتتفرع عنه 3 مصالح هي:

- مصلحة التدريس.
- مصلحة التقييم والتعليم.
- مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه

4/ نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:

- متابعة المسائل المرتبطة بتسيير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي.
- السهر على تطبيق التنظيم المعمول به في مجال التأهيل الجامعي.
- القيام بكل نشاط من شأنه تتمين نتائج البحوث.
- ضمان السير الحسن للمجلس العلمي للكلية والحفاظ على أرسيفه.
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث العلمي التي تجزها الكلية.
- وضع برنامج الأنشطة الثقافية والرياضية.

وتتفرع عنه ثلاث مصالح وهي:

- ✓ مصلحة متابعة التكوين ما بعد التدرج.
- ✓ مصلحة متابعة أنشطة البحث.
- ✓ مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

5/ الأمين العام للكلية:

تتمثل مهام الأمين العام للكلية فيما يلي:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- تسيير الأرسيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليها.

- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه.
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.

- تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

ويشرف على:

❖ رئيس مصلحة المستخدمين:

تسيير شؤون الموظفين ومتابعة وضعياتهم وتسويتها كما تنظر في مختلف مصالح الكلية والقضايا المتعلقة بها، كما يقوم بالإشراف على تسيير الموارد البشرية ومتابعة المسارات المهنية للأساتذة والموظفين الإداريين والتقنيين والعمال المهنيين الموضوعين مباشرة تحت سلطة التعيين للسيد عميد الكلية وذلك بإصدار شهادات التوظيف والأمور الأخرى الجارية.

❖ رئيس مصلحة الميزانية والمحاسبة:

دور هذه المصلحة هام جدا تتمثل في تسيير نفقات الكلية من تجهيز ونشاطات وأجور الأساتذة والمستخدمين الدائمين منهم أو المؤقتين والأجور الإضافية.

❖ رئيس مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية:

يحرص على تسيير النشاطات الطلابية ثقافية كانت أو رياضية أو الدورات العلمية أو الرياضية وكذا الملتقيات العلمية والأيام الدراسية، والحرص عليها في الإطار القانوني.

❖ رئيس مصلحة الوسائل والصيانة:

يتمثل دوره في السهر على تموين الكلية باحتياجاتها من الخارج، وكذا تموين مختلف المصالح باحتياجاتها من المخزن وصيانة الأجهزة والمعدات القابلة لذلك.

المبحث الثاني: خطوات الدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1) منهج الدراسة

إن المنهج بصفة عامة هو الطريقة المنظمة في التعامل مع الحقائق والمفاهيم، وهو البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول إلى الحقيقة، أو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، وهو خطة منظمة لعدة عمليات ذهنية أو حسية بغية الوصول إلى الكشف عن الحقيقة أو البرهنة عليها.

وهناك أنواع عديدة من المناهج، وعلى الباحث أن يحدد نوع المنهج المناسب لبحثه في ضوء أهداف البحث وكمية المعلومات المتوفرة عن الموضوع لهذا فقد استعملنا المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأفضل للدراسة، وفحص فرضياتها لذا فقد استعملنا المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأفضل لدراسة متغيرات هذا الموضوع ، وفحص فرضياتها، بما يمكننا وفق خطوات علمية إما من إثباتها أو نفيها؛ حيث أن المنهج الوصفي يتلخص في: " متابعة وملاحظة ظاهرة أو هدف أو حدث ما معتمدا على معلومات نوعية أو كمية في فترة زمنية معينة، أو خلال فترات زمنية مختلفة بغرض التعرف على شتى جوانب الظاهرة وعلاقتها بغيرها من الظواهر للوصول لنتائج تساعد في فهم الواقع الراهن ليتم تطويره مستقبلا"(1).

ولأن المنهج الوصفي يتبع في خطواته بعض الوسائل والطرق المختلفة للبحث بغية تحقيق أهدافه، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم اختيار أسلوب دراسة الحالة باعتبار أنه يقوم بـ : " جمع معلومات كثيرة ومفصلة عن مفردة واحدة أو مفردات قليلة من مفردات المجتمع ، ويمكن هذا الأسلوب الباحث من متابعة الحالة متابعة دقيقة وشاملة ومتواصلة عبر الزمن، الأمر الذي يؤدي إلى تراكم المعلومات الدقيقة.

2) مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بالكلية محل الدراسة و البالغ عددهم 94 موظف(احصائيات سنة 2024)، تم توزيع 40 إستمارة بعينة عشوائية ، و تم إسترجاع 34 و بذلك يكون عدد الإستمارات الخاضعة للدراسة هي 34 استمارة.

المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات

تم اللجوء إلى استخدام عدة مصادر مختلفة من أجل جمع قدر كافي من البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة منها:

1) مصادر أولية لجمع البيانات:

تم الإعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم إعدادها على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات بالإستعانة بدراسات وأبحاث تناولت هذا الموضوع.
- عرض الاستبانة على المشرف والأساتذة المحكمين من أجل التأكد من ملاءمة العبارات للموضوع، وبالتالي ملاءمة الاستبانة لجمع البيانات.
- تعديل الاستبيان حسبما يراه المشرف والمحكمين.
- وبعد موافقة الأستاذ المشرف تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي له في المؤسسة. ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

1. **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ويتكون من 4 فقرات.

2. **القسم الثاني:** يحتوي على معلومات حول متغيرات الدراسة، وينقسم إلى محورين رئيسيين، وقد تم اعتبار المحور الأول متغير المستقل تطور المسار الوظيفي، أما المحور الثاني المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية، وهي موضحة كما يلي:

-**المحور الأول:** يتعلق بتطوير المسار الوظيفي، ويضم 20 عبارة من رقم 1 إلى 20 ويضم بعدين كالآتي:

○ البعد الأول: تخطيط المسار الوظيفي ويشمل 10 عبارات من رقم 1 إلى 10.

○ البعد الثاني: إدارة المسار الوظيفي ويشمل 10 عبارات من رقم 11 إلى 20

-**المحور الثاني:** يتعلق ب سلوك المواطنة التنظيمية، ويضم 15 عبارة من رقم 1 إلى 15،

ويضم 5 أبعاد كالآتي:

○ البعد الأول: الإيثار، ويشمل 3 عبارات من رقم 1 إلى 3.

○ البعد الثاني: الكياسة، ويشمل 3 عبارات من رقم 4 إلى 6.

○ البعد الثالث: الروح الرياضية، ويشمل 3 عبارات من رقم 7 إلى 9.

○ البعد الرابع: وعي الضمير، ويشمل 3 عبارات من رقم 10 إلى 12.

○ البعد الخامس: السلوك الحضاري، ويشمل 3 عبارات من رقم 13 إلى 15.

تم الحصول على البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss V.24 (Statistical package for Social Science) وباستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث، إضافة إلى تسجيل الملاحظات التي صرح بها بعض أعضاء هيئة التدريس بخصوص موضوع الدراسة أثناء التوزيع الشخصي للاستبانة.

(2) مصادر ثانوية لجمع البيانات:

تم مراجعة العديد من المراجع المختلفة المتمثلة في الرسائل الجامعية، المجلات، الدوريات والبحوث، بالإضافة إلى الأبحاث المنشورة عبر مواقع الأنترنت التي لها علاقة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس النظرية والطرق السليمة في كتابة البحوث، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الإعتماد على سلم لكارترت (Likert) الخماسي والذي يتضمن 5 درجات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): جدول يوضح درجات مقياس سلم لكارترت الخماسي

-	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة:	1	2	3	4	5

وتم تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس لكارترت (Likert) الخماسي وهذا من خلال تحديد طول فئات المقياس المستخدم في محاور الدراسة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (05): جدول يوضح طول الخلية لسلم لكارترت

الفئات	مستوى القبول
(1 - 2.32)	منخفض
(2.33 - 3.66)	متوسط
(3.67 - 5)	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على دراسات سابقة

وللإجابة على أسئلة البحث وإختبار صحة فرضياته، تم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V24) والذي يتكوّن من:

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية.
- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة المجتمعة في تفسير المتغير التابع.
- تحليل الانحدار الخطي (Simple Regression): وذلك لإختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية على المتغير التابع.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: إختبار صدق وثبات الإستبيان والتوزيع الطبيعي

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في البحث نعتد على ما يلي:

1) صدق المحتوى أو الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة المعتمدة في الدراسة على الأستاذة المشرفة من أجل تصحيحها وإعطاء حكم ظاهري عن مدى ملاءمة عبارات الاستبانة لموضوع البحث، وقد تم الأخذ بعين الإعتبار ملاحظة الأستاذ المشرف وقمنا بإجراء التعديلات المطلوبة.

2) صدق المحك:

يتم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.959) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاوير البحث

وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول بأن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

3) ثبات أداة الدراسة

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة بإستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث بإستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (06): معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الصدق	معامل الثبات
تطوير المسار الوظيفي (المتغير المستقل)	20	.688	.915
تخطيط المسار الوظيفي	10	.847	.909
إدارة المسار الوظيفي	10	.368	.937
سلوك المواطنة التنظيمية (المتغير التابع)	15	.946	.899
الإيثار	3	.755	.911
الكياسة	3	.674	.915
الروح الرياضية	3	.778	.908
وعي الضمير	3	.830	.905
السلوك الحضاري	3	.771	.909
الاستبانة ككل	35	0.959	0.921

المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات V24 Spss

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.921) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

4) اختبار التوزيع الطبيعي.

يهدف هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك من خلال حساب معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) للمتغيرات المستقلة والتابعة، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي، كلما كان معامل الالتواء Skewness لجميع المتغيرات يقع في المجال $[-3, +3]$ ، ومعامل التفلطح Kurtosis يقع في المجال $[-1, +1]$ ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

معامل التفلطح (Kurtosis)		معامل الالتواء (Skewness)		المتغيرات
الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	
.788	-.410-	.403	.424	المحور الأول: تطور المسار الوظيفي
.788	.349	.403	-.394-	تخطيط المسار الوظيفي
.788	.110	.403	.263	إدارة المسار الوظيفي
.788	.210	.403	-.436-	المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية
.788	-.192-	.403	-.488-	الإيثار
.788	1.536	.403	-.938-	الكمياسة
.788	-.618-	.403	-.350-	الروح الرياضية
.788	.418	.403	-.358-	وعي الضمير
.788	.931	.403	-.532-	السلوك الحضاري

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الالتواء (Skewness) قريب من الصفر، وأن معامل التفلطح (Kurtosis) محصور بين -1 و $+1$ ، مما يدل على أن متغيرات الدراسة (تطور المسار الوظيفي) المتغير التابع: (سلوك المواطنة التنظيمية) تتبع بشكل كبير التوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح بإجراء تحليل الانحدار، من أجل ضمان وثوق نتائجه.

المطلب الثاني: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

إن وصف الخصائص العامة لعينة الدراسة مثلتها في أربعة (4) أسئلة تهدف في مجملها لتوضيح بعض الأمور التي تساعد في تحليل النتائج فيما بعد، والجداول الموالية تبين تفصيل هذه الخصائص.

جدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	أنثي	24	70,6%
	ذكر	10	29,4%
	المجموع	34	100%
العمر	أقل من 30 سنة	2	5,9%
	من 30 - 39 سنة	18	52,9%
	من 40 - 49 سنة	13	38,2%
	من 50 سنة فأكثر	1	2,9%
	المجموع	34	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	14,7%
	5-9 سنوات	11	32,4%
	10-14 سنة	13	38,2%
	15 سنة فأكثر	5	17,4%
	المجموع	34	100%
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	1	5,9%
	شهادة تقني سامي	9	26,5%
	ليسانس	7	20,6%
	ماستر	13	38,2%
	دراسات عليا متخصصة	4	11,8%
	المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V....

يتضح من خلال الجدول أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة بالشكل التالي:

- **من حيث الجنس:** من خلال النتائج المبينة في الجدول (08) يتضح جليا أن (70.6%) من أفراد عينة الدراسة هم من الاناث و (29.4%) هم من ذكور وهذه الهيمنة الأثوية داخل إدارة الكلية ترجع الى نوع العمل السائد بها الذي يأخذ الطابع المكتبي والإداري.
- **من حيث العمر:** نجد أن (9.5%) من أفراد عينة البحث تقل أعمارهم عن 30 ، وأن (52.9%) منهم تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة ، هذه النسبة تدل على أن المؤسسة تهتم بالفئات الشابة ، وأن (38.2%) منهم تتراوح أعمارهم بين 40 و 49 سنة، أما الأفراد الذين أعمارهم من 50 سنة فأكثر فقد بلغت نسبتهم (2.9%)، و تبدو هذه الأخيرة منخفضة النسبة لأن العامل الذي ينتمي لهذه الفئة يكون أقرب من سن التقاعد، الأمر الذي يؤدي بدوره الى خروج الكثير من الموظفين الى التقاعد.
- **من حيث سنوات الخبرة:** عند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (14.7%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(32.4%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 5 الى 9 سنوات، في حين نجد (38.2%) من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 10 الى 14 سنة، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم 15 سنة فأكثر فقد بلغت نسبتهم (17.4%)، من خلال هذه النتائج هناك دلالة على تنوع الخبرات بالمؤسسة محل الدراسة وهو ما يتماشى أيضا مع متغير السن.
- **من حيث المؤهل العلمي:** أظهرت نتائج التحليل أن النسبة الأقل لأفراد عينة البحث تقريبا (5.9%) هم ثانوي فأقل، وبالنسبة لحاملي شهادة تقني سامي فقد بلغت نسبتهم (26.5%)، أما نسبة حاملي شهادة ليسانس فقد بلغت (20.6%)، و بالنسبة لحاملي شهادة ماستر فكانت نسبتهم هي الأكبر حيث بلغت (38.2%)، أما ذوي المستوى التعليمي، دراسات عليا متخصصة فقد بلغت نسبتهم (11.8%)، من خلال هذه النتائج يمكننا القول أن غالبية المبحوثين يحملون شهادات ماستر و ليسانس و تقني سامي وهذا يرجع لطبيعة العمل الإداري بالكلية الذي يحتاج هذا الصنف من أصحاب الشهادات.

المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبيان.

1. مستوى تطوير المسار الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة محمد خيضر – بسكرة

نتطرق في هذا الفرع إلى مستوى تطوير المسار الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر – بسكرة

من خلال الجدول الموالي يمكن قراءة مختلف المؤشرات الخاصة بمتغير تطور المسار الوظيفي.

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور تطوير المسار الوظيفي.

رقم العبارة	عبارات متغير تطور المسار الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
-	تخطيط المسار الوظيفي	3.6353	.48797	الأول	متوسط
01	أمتلك أهدافا واضحة تتعلق بمساري المهني.	3.94	.776	3	مرتفع
02	أقوم دائما بالتقييم الذاتي للمهارات التي أمتلكها.	3.85	.892	5	مرتفع
03	لدي إدراك صحيح لإمكانياتي وقدراتي.	4.03	.717	2	مرتفع
04	يساعدني تقييمي لمساري المهني في رفع قدراتي.	3.91	.866	4	مرتفع
05	تساعدني المؤسسة في التخطيط لمساري المهني.	3.00	1.015	9	متوسط
06	أسعى لبلوغ منصب معين بعد فترة زمنية معينة.	3.56	1.050	7	متوسط
07	لدي الاستعداد للتطوير والتوجيه الذاتي لمساري المهني.	4.12	.640	1	مرتفع
08	يوجد توافق بين تخطيطي الشخصي لمساري المهني وبين تخطيط المؤسسة.	3.00	1.073	10	متوسط
09	أقوم بتحديد أهدافي المهنية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل حتى أستطيع اكتساب معارف ومعلومات أكبر.	3.62	.779	6	مرتفع
10	أرى أن المناصب التي شغلتها من قبل لها علاقة ببعضها البعض.	3.32	.843	8	متوسط
-	إدارة المسار الوظيفي	2.6882	.76782	الثاني	متوسط
11	يوجد ارتباط فعلي بين نتائج تقييم الأداء في المؤسسة وبين التقدم المهني للأفراد.	3.03	.937	1	متوسط
12	تهتم المؤسسة بإثراء مناصب الموظفين.	2.62	.954	8	متوسط
13	تهتم المؤسسة بانتقال الموظفين من منصب لآخر.	2.53	1.161	9	متوسط
14	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تسمح بتطور المسار المهني.	2.62	.779	7	متوسط

متوسط	6	.945	2.68	يوجد نظام واضح ومحدد للترقيات والنقل (Mobilite) في المؤسسة.	15
متوسط	4	.855	2.76	تضمن المؤسسة الحركة للأفراد لشغل المناصب الشاغرة لتحسين مهاراتهم.	16
متوسط	2	1.327	2.76	تختار الإدارة الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والإدارية (العليا).	17
متوسط	3	1.046	2.76	تعمل المؤسسة باستمرار على إعداد الموظفين لشغل مناصب وظيفية متصاعدة.	18
متوسط	5	1.224	2.68	تحرص المؤسسة على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته وميوله واهتمامه.	19
متوسط	10	1.106	2.44	تطبق المؤسسة سياسة الدوران بين المناصب في إدارتها للمسارات المهنية لموظفيها.	20
متوسط		.54426	3.1618	المحور الأول: تطور المسار الوظيفي	-

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات V24 Spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن جل أبعاد تطوير المسار الوظيفي كان مستوى القبول حولهم متوسط ، وجاء ترتيبهم كما يلي:

- **تخطيط المسار الوظيفي:** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.63) وبانحراف معياري (0.48)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين باكلية يرون أن تخطيط المسار الوظيفي متوفر لكن بشكل متوسط، حيث كانت أقوى عبارة هي " لدي الاستعداد للتطوير والتوجيه الذاتي لمساري المهني" بمتوسط مرتفع قدره (4.12)، وهي تدل على أن أغلب أفراد عينة البحث لديهم الاستعداد أن يطوروا ويوجهوا مسارهم المهني ذاتيا، أما أضعف عبارة فكانت " يوجد توافق بين تخطيطي الشخصي لمساري المهني وبين تخطيط المؤسسة " بمتوسط (3.00).

- **بعد إدارة المسار الوظيفي:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.68) بانحراف معياري (0.76)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة ، كما نلاحظ من إجابات أفراد العينة على عبارات بعد إدارة المسار الوظيفي على مستوى الكلية تشكل قبول متوسط ، حيث تراوحت متوسطاتها بين (3.03)-

2.44) بانحراف معياري (0.77-1.10). حيث كانت أقوى عبارة هي " يوجد ارتباط فعلي بين نتائج تقييم الأداء في المؤسسة وبين التقدم المهني للأفراد " بمتوسط قدره (3.03)، وأضعف عبارة هي " تطبق المؤسسة سياسة الدوران بين المناصب في إدارتها للمسارات المهنية لموظفيها " بمتوسط بلغ (2.44).

جدول رقم (10): اتجاهات إستجابات المبحوثين حول أبعاد محور تطوير المسار الوظيفي

المحور	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب
تخطيط المسار الوظيفي	3.6353	0.48797	1
إدارة المسار الوظيفي	2.6882	0.76782	2
تطوير المسار الوظيفي	3.1618	0.54426	-

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات V24 Spss

من خلال الجدول رقم (...) يظهر أنه لدى الموظفين الإداريين بالكلية محل الدراسة، يتم ممارسة تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي بدرجة متوسطة، ويأتي تخطيط المسار الوظيفي في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3.63، أما إدارة المسار الوظيفي فجاء في المرتبة الثانية بمتوسط قدره 2.68.

2. مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

نتطرق في هذا الفرع إلى مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة

من خلال الجدول الموالي يمكن قراءة مختلف المؤشرات الخاصة بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
-	الإيثار	3.6078	.81843	الرابع	متوسط
01	أقوم بمساعدة وتوجيه زملائي وأفيدهم بخبراتي عند الضرورة.	3.76	.890	1	مرتفع
02	أتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه وبكفاءة عالية.	3.71	.836	2	مرتفع
03	أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل.	3.35	1.252	3	متوسط
-	الكياسة	3.8137	.60409	الثاني	مرتفع
04	أحرص على اتخاذ تدابير وقائية للمشكلات قبل حدوثها.	3.76	.781	3	مرتفع
05	أنصح وأقدم المعلومات التي من شأنها أن تجنب الآخرين الوقوع في المشاكل.	3.82	.834	2	مرتفع
06	أقيم سلوكياتي حتى لا تترك أثرا سيئا على زملائي.	3.85	.657	1	مرتفع
-	الروح الرياضية	3.7647	.77211	الثالث	مرتفع
07	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في مكان العمل.	3.71	.906	3	مرتفع
08	أقبل أي نقد أو ملاحظة بصدر رحب من أي طرف.	3.82	.869	1	مرتفع
09	أقوم بمختلف المهام المنوطة بوظيفتي دون شكوى.	3.76	1.103	2	مرتفع
-	وعي الضمير	3.8627	.71123	الأول	مرتفع
10	أقوم بمهامي بكل تفان وإخلاص حتى في غياب الرقابة الإدارية.	4.03	.797	1	مرتفع
11	أساهم في تقديم اقتراحات لتطوير إستراتيجية العمل بالكلية.	3.59	1.019	3	متوسط
12	أستغل كل الإمكانيات حتى الشخصية منها في تطوير مهاراتي ومستواي العلمي.	3.97	.797	2	مرتفع
-	السلوك الحضاري	3.5000	.81340	الخامس	متوسط

متوسط	2	.992	3.53	أحرص على متابعة كل نشاط في الكلية باهتمام كبير .	13
متوسط	3	1.015	3.38	أقدم اقتراحات لتطوير وتحسين طرق العمل في الكلية.	14
متوسط	1	.821	3.59	أهتم وأحرص على إيجابية الصورة التي يكونها الغير على الكلية التي أعمل بها	15
مرتفع		.63921	3.7098	المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية	-

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات V24 Spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جل عبارات سلوك المواطنة التنظيمية تشير إلى نسبة قبول مرتفعة.

- **بعد الإيثار:** جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.60) وبانحراف معياري (0.81)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الإيثار على مستوى كلية أنها تشكل قبولا متوسط حيث تراوحت متوسطاتها بين (3.35-3.76) بانحرافات معيارية كانت محصورة بين (1.25-0.89).
- **بعد الكياسة:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.81) بانحراف معياري (0.60)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الكياسة على مستوى كلية تشكل قبول مرتفع، حيث تراوحت متوسطاتها بين (3.76-3.85) بانحراف معياري (0.78-0.65).
- **بعد الروح الرياضية:** جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ مرتفع الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.76) وبانحراف معياري (0.77)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما ألاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الروح الرياضية على مستوى كلية على أنها تشكل قبولا مرتفعا حيث تراوحت متوسطاتها بين (3.71-3.82) بانحرافات معيارية كانت محصورة بين (0.86-0.90).
- **بعد وعي الضمير:** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.86) بانحراف معياري (0.71)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من إجابات أفراد العينة على عبارات بعد وعي الضمير على مستوى كلية تشكل قبول مرتفع، حيث تراوحت متوسطاتها بين (3.59-4.03) بانحراف معياري

(1.01-0.79). هذا يدل على أن أغلب الموظفين الإداريين باكلية يقومون بمهامهم بكل تقان وإخلاص

حتى في غياب الرقابة الإدارية، ويستغلون كل الإمكانيات لتطوير مهارتهم ومستواهم العلمي.

- **بعد السلوك الحضاري:** جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.50) وبانحراف معياري (0.81)، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما ألاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد السلوك الحضاري على مستوى كلية على أنها تشكل قبولاً مرتفعاً حيث تراوحت متوسطاتها بين (3.38-3.59) بانحرافات معيارية كانت محصورة بين (1.01-0.82).

ومن خلال ماسبق يمكن القول أن أفراد عينة البحث يمارسون أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة في

(وعي الضمير، الكياسة، الروح الرياضية) بدرجة مرتفعة أما بعدي (الإيثار و السلوك الحضاري) فبدرجة

متوسطة

جدول رقم (12): اتجاهات استجابات المبحوثين حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
الإيثار	3.6078	0.81843	4
الكياسة	3.8137	0.60409	2
الروح الرياضية	3.7647	0.72211	3
وعي الضمير	3.8627	0.71123	1
السلوك الحضاري	3.5000	0.81340	5
سلوك المواطنة التنظيمية	3.7098	0.63921	-

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات V24 Spss

حسب الجدول السابق فإن وعي الضمير هو البعد الأكثر ممارسة حسب استجابات المبحوثين بمتوسط حسابي بلغ 3.86، يأتي بعده بعد الكياسة بمتوسط قدره 3,81 ثم الروح الرياضية بمتوسط بلغ 3.76 بدرجة ممارسة مرتفعة، ثم يأتي بعد ذلك بعد الإيثار بمتوسط قدره 3.60 بدرجة ممارسة متوسطة، أما بعد السلوك الحضاري فيأتي في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 3.50 بدرجة ممارسة متوسطة

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بالكلية من وجهة نظر المبحوثين مرتفع، كما بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعادها مجتمعة (3.70) بإنحراف معياري (0.63).

المطلب الرابع: نتائج إختبار فرضيات الدراسة

1) إختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المسار الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05

تم استخدام نتائج التحليل التبيان للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية والجدول الموالي بين ذلك:

الجدول رقم (13): نتائج التأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الإنحدار	2.681	1	1.507	12.095	0.001 ^b
الخطأ	7.094	32	0.446		
الإجمالي	9.775	33			

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات V24 Spss

معامل التحديد (R²): 0.274

معامل الارتباط: (R): 0.524

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه ثبات صلاحية نموذج الإنحدار حيث بلغت F المحسوبة 12.01 ومستوى الدلالة 0.001 وهو أقل من 0.05 وبناء عليه فإن معادلة الإنحدار الخطي تأخذ الشكل التالي:

$$Y = 1.507 + 0.446 X$$

ومنه نستطيع اختبار الفرضيات الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تطوير المسار الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

النموذج	(B)	(T)	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	R2	(F)
المسار الوظيفي.	الإنحدار	المحسوبة		التحديد	المحسوبة	
	0.446	3.478	.001 ^b	.524 ^a	.274	12.095

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات V24 Spss

أضهرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، حيث نجد علاقة إرتباط موجبة ومتوسطة بلغت 0.524 وبمعامل تحديد قيمته 0.274 أي أن 27.4% من التغيرات الحاصلة في سلوك المواطنة يفسرها تطوير المسار الوظيفي، كما بلغت درجة التأثير 0.446 وهذا يعني أن الزيادة في تطوير المسار الوظيفي بدرجة واحدة يؤدي إلى الزيادة في سلوك المواطنة بقيمة 0.446. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المسار الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05.

• اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة عند مستوى الدلالة 0.05"

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تخطيط المسار الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة.

النموذج	(B)	(T)	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	R2	معامل التحديد
تخطيط المسار الوظيفي	0.596	7.080	.000 ^b	.781 ^a	.610	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات V24 Spss

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، حيث نجد علاقة إرتباط موجبة ومرتفعة بلغت 0.781 وبمعامل تحديد قيمته 0.610 أي أن 61% من التغيرات الحاصلة في سلوك المواطنة يفسرها تخطيط المسار الوظيفي، كما بلغت درجة التأثير 0.596 وهذا يعني أن الزيادة في تخطيط المسار الوظيفي بدرجة واحدة يؤدي إلى الزيادة في سلوك المواطنة بقيمة 0.596. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تخطيط المسار الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05.

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المسار الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة 0.05"

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المسار الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الإنحدار الخطي البسيط

النموذج	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
إدارة المسار الوظيفي	0.295	1.436	.161 ^b	2.061	.246 ^a	.061

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات V24 Spss

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عن عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، حيث نجد علاقة إرتباط موجبة ومنخفضة بلغت 0.246 وبمعامل تحديد قيمته 0.061 أي أن 6% من التغيرات الحاصلة في سلوك المواطنة يفسرها إدارة المسار الوظيفي، كما بلغت درجة التأثير 0.295 وهذا يعني أن الزيادة في تخطيط المسار الوظيفي بدرجة واحدة يؤدي إلى الزيادة في سلوك المواطنة بقيمة 0.295. وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة وهي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تخطيط المسار الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05. ويرجع الطالبين هذه النتائج لكون الجامعة تابعة للوظيف العمومي الذي يمتاز بجمود وظيفي

خاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت دور تطوير المسار الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يمكن القول بأن نتائج البحث أكدت على الأهمية الكبيرة لتطوير المسار الوظيفي كعنصر أساسي في تحسين بيئة العمل ورفع مستويات الالتزام والسلوكيات الطوعية داخل المؤسسة، حيث أن الموظفين الذين يرون فرصاً واضحة للتطور الوظيفي داخل مؤسستهم يميلون إلى بذل جهد إضافي و ممارسة سلوكيات طوعية كالكياسة والإيثار والروح الرياضية والمشاركة الفعالة في الأنشطة التنظيمية، وتقديم الدعم لزملائهم، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الجماعي والفردى على حد سواء. هذا بدوره يعزز من فعالية وكفاءة المؤسسة ككل.

النتائج:

أولاً: النتائج النظرية

- ◀ تخطيط المسار الوظيفي يقع ضمن مسؤولية الموظف ويشمل تقييم الموظف لقدراته. في حين أن إدارة المسار الوظيفي تقع بشكل أكبر ضمن مسؤولية المنظمة من خلال إستراتيجية التدريب والتحفيز والنقل والترقية؛
- ◀ تطوير المسار الوظيفي هو العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اهتمامات ورغبات الأفراد في التقدم الوظيفي وبين الإحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو؛
- ◀ سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي اختياري وغير منصوص عليه في الأنظمة الرسمية في المنظمة؛

ثانياً: النتائج التطبيقية

- جاء مستوى تطوير المسار الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور تطوير المسار الوظيفي (3.16)، وهو ما يؤكد حاجة الكلية للأهتمام بإدارة المسار الوظيفي للأفراد؛
- جاء مستوى ممارسة الموظفين الإداريين لسلوك المواطنة التنظيمية مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور سلوك المواطنة التنظيمية (3.70)، وهو ما يعني أن الكلية توفر بيئة عمل تسودها الثقة والمساواة، الأمر الذي يساعد على بناء شبكة علاقات جيدة بين الموظفين، مما يعزز قدرتهم على مساعدة زملائهم والعمل بإخلاص؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المسار الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بالكلية عند مستوى دلالة 0.05؛

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تخطيط المسار الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بالكلية عند مستوى دلالة 0.05؛
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء إدارة المسار الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بالكلية عند مستوى دلالة 0.05؛

التوصيات:

- ضرورة العمل على توافق بين تخطيط الفرد لمساره المهني وبين تخطيط المؤسسة، ومساعدة الأفراد في التخطيط لمسارهم المهني؛
- ضرورة العمل على توافق السياسات المتبعة في النقل والترقية مع طموحات وأهداف الأفراد؛
- إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي حتى يتسم بالمرونة الكافية التي تسمح بتطور المسار المهني للأفراد؛
- ضرورة حرص المؤسسة على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته وميوله واهتماماته؛
- تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الهادف للأفراد، من خلال تشجيع ودعم إدارة الكلية للنشاطات الترفيهية والثقافية والرياضية، التي تسهم في تقوية روابط الصداقة والأخوة بين الموظفين؛

قائمة المراجع

الكتب:

1. حجيم الطائي يوسف ، و هشام فوزي العبادي . (2015). إدارة الموارد البشرية : قضايا معاصرة في الفكر الإداري. عمان : دار صفاء للنشر و التوزيع .
2. ديسلر جاري . (بلا تاريخ). إدارة الموارد البشرية. (سيد احمد عبد المتعال محمد ، و عبد المحسن جودة ، المترجمون) الرياض : دار المريخ للنشر .
3. سامي بودبوس ، و خالد زهمول . (2020). إدارة الموارد البشرية : رؤية استراتيجية و تطبيقات عملية . ليبيا : دار الكتب الوطنية .
4. ماهر احمد . (2004). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية .
5. نايف المعاينة رولا ، و صالح سليم الحموري . (2012). إدارة الموارد البشرية. عمان ، الأردن : دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع .
6. يوسف حجيم الطائي ، و مؤيد عبد الحسين الفضل . (2006). إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي متكامل. عمان: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع.

المجلات:

1. الأزهاري حاقة ، و محمد الباي . (2021). العدالة التوزيعية مفتاح لسلوك المواطنة التنظيمية : دراسة ميدانية لدى موظفي المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي. مجلة معهد العلوم الإقتصادية، 24(01).
2. الفضيل رتيمي ، و رابح يحيوي . (بلا تاريخ). تخطيط المسار الوظيفي بين الفرد و المنظمة. مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية (7).
3. أمينة قهواجي ، وهيبه مقدود ، و مطالي ليلي . (2021). تحليل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الأساتذة في الجامعات الجزائرية. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، 17(26).
4. أمينة كرسنة ، و جلال الدين بوعطيط . (2021). العدالة التنظيمية و دورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة ضياء للبحوث النفسية و التربوية، 01(02).
5. بن شهرة محجوبة ، و بدروي يحيى . (2021). ممارسات ادارة المسار الوظيفي و أثرها في تعزيز الإلتزام الوظيفي لمسؤولي مؤسسات التعليم العالي في الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، 14(1).

6. جيدة عريفي ، و بولوداني خالد بوشارب . (2023). إشكالية مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة المعيار، 27(03).
7. حمزة معمري ، و منصور بن زاهي . (2014). سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة. مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية (14).
8. حياة بلعيد . (2021). تخطيط المسار الوظيفي و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي : دراسة حالة مديرية السكن ولاية بشار . مجلة المنهل الإقتصادي، 04(03).
9. خديجة بن حمدون ، و سليمان بلعور . (2022). دور أبعاد تطوير المسار الوظيفي في تعزيز جودة الخدمات الصحية. مجلة إضافات إقتصادية، 06(01).
10. ربيعة ريغي ، و حمزة معمري . (2022). القيادة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية غرداية. مجلة التكامل الإقتصادي، 10(03).
11. رشيد مناصرية ، رجم خالد ، و حدة أسعيد . (بلا تاريخ). أثر العوامل الشخصية و التنظيمية على المسار الوظيفي. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، 03(12).
12. رشيد مناصرية ، و فريد بن ختو . (2015). سلوك المواطنة التنظيمية و أهميته في تحسين أداء العاملين : دراسة حالة مؤسسة إتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (08).
13. زكية ججيق ، فيروز زروخي ، و عيسى حجاب . (2020). سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين و علاقتها بالعدالة التنظيمية في كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية بجامعة الشلف. مجلة الإقتصاد الصناعي، 10(02).
14. سارة بن الشيخ، رشيد مناصرية ، و إلياس الشاهد . (2018). أخلاقيات العمل و أهميتها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين : دراسة مؤسسة موبيليس وحدة ورقلة. مجلة الدراسات الإقتصادية الكمية، 04(01).
15. سليمان شهري مينة . (2019). سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الجزائرية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 15(03).
16. شاطر شفيق ، جمال الدين كعواش ، و شريف عمارة . (2021). أثر سلوك المواطنة التنظيمية في التشارك المعرفي : دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة جيجل. مجلة مجاميع المعرفة، 07(01).
17. صلاح عيساوي ، و عبد القادر بورمانه . (2023). تأثير سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة على أداء العاملين : دراسة حالة المؤسسة العمومية للنقل الحضري لمدينة عين الدفلى. مجلة التنظيم و العمل، 12(01).
18. عتيقة حرايرية . (بلا تاريخ). تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية سبيل للتطوير المؤسسي . مجلة دفاتر علم الاجتماع.

19. علي حماش . (2020). تخطيط المسار الوظيفي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة. مجلة القبس للدراسات النفسية و الإجتماعية (08).
20. فايزة بوراس . (2014). أساليب إدارة الموارد البشرية لتخطيط المسار الوظيفي. مجلة دراسات و أبحاث إقتصادية في الطاقات المجددة (01).
21. فتحي لعموري ، و بوبكر عباسي . (2022). القيادة الأخلاقية و أثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة إقتصاد المال و الأعمال، 07 (01).
22. فطيمة بوقفدة ، و رتيبة بوهالي . (2023). واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمديرية الولائية لإتصالات الجزائر : دراسة إستبائية. مجلة دفاتر إقتصادية، 14 (01).
23. فيروز بوزورين . (2018). تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإقتصادية. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 09 (04).
24. قويدر بورقبة ، عيسى اسماعيل ، و الياس العيداني . (2020). ادارة المسار الوظيفي في المنظمات و أهميته في تنمية الموارد البشرية. مجلة البديل الإقتصادي، 06 (01).
25. ليلي بوحديد، و الهام يحياوي. (بلا تاريخ). دور التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة الخدمية. مجلة الحقيقة (31).
26. محمد كعوان ، و محمد بن عيجة. (2021). سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإنسانية، 32 (03).
27. مراد بومنقار ، و زهير شلابي . (2016). الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية : دراسة تحليلية نظرية. مجلة العلوم الإجتماعية (19).
28. مريم ضبع ، و محمد بن كحيل . (2019). قيم المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، 11 (03).
29. مسعود هريكش ، و مختار حديد . (2020). أثر جودة حياة العمل في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالسلك شبه طبي بمستشفى محمد الصديق بن يحيى ، جيجل. مجلة دراسات العدد الإقتصادي، 11 (02).

الرسائل الجامعية:

1. سارة جودي . (2019). أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي : دراسة حالة الديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي _بسكرة_ ، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة.

2. نصيرة مغمولي . (2022_2021). تطوير المسار الوظيفي لإطارات المؤسسة العمومية الجزائرية ، تخصص علم اجتماع العمل و التنظيم، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية جامعة محمد لمين دباغين _سطيف_ .

المراجع الأجنبية:

1. Alptekin Develi, & Mustafa Fedai ÇAVUŞ. (2017). **Ethical Climate and Organizational Citizenship Behavior**. *International Journal of Human Resource Studies* , 07(01).
2. Helen Campbell Pickford و Genevieve Joy .(2016) .**Organizational Citizenship Behaviours** : Definitions and Dimensions . *Mutuality in Business*.(01)
3. Nadim Jahangir, Mohammad Muzahid Akbar , & Mahmudul Haq. (2004). **ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: ITS NATURE AND ANTECEDENTS** . *BRAC University Journal*, 01(02).
4. Organ, D. (1997). **Organizational Citizenship Behavior**: It's Construct Clean-Up Time. *human performance*, 10(2).
5. Prakoso, B. (2021). **Organizational Citizenship Behavior**. *Business and Management Research*, 204.
6. Soner POLAT .(2009) .**Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators** . *Procedia Social and Behavioral Sciences* 1.
7. Subrahmanian Muthuraman, & Mohammed Al-Haziazi. (2017). **Examining the Factors of Organizational Citizenship Behavior with Reference to Corporate Sectors in Sultanate of Oman**. *International Review of Management and Marketing*, 07(01).

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد (ة): غانم محمد نذير

الصفة: طالب.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 208804397 والصادرة بتاريخ: 30/01/2023

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماستر عنونها: دور تطوير المسار الوظيفي في تعزيز سلوك
المواطنة التنظيمية دراسة حالة : عينة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية و
التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 02/06/2024

توقيع المعني:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم : 00469 /ك.ع.إ.ت.ع ت / 2024

إلى السيد: عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة محمد خيضر بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1 محمد نذير غانم
- 2 ميلود غضاب
- 3 /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير
بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:
" دور تطوير المسار الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية "

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-04-22

ع/ عميد الكلية

تأشيرة المؤسسة المستقبلية





تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: عبدالمجيد بيلو

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 09.28.50.10 ... الصادرة بتاريخ: 06.01.2023

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: دور التسيير في تعزيز بيئة الأعمال الجوانب

التخصصية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 03.06.2024

إمضاء المعني بالأمر

Abdel

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر
تخصص تسيير الموارد البشرية



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

استمارة الدراسة:

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة

تحية طيبة

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان " دور تطوير المسار الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة : عينة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة " ، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها، ولأهمية رأيكم نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، بحيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. علما أن جميع البيانات الواردة في هذه الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الأستاذة المشرفة:

سليمان عواطف

الطالبين:

غانم محمد نذير

غضاب ميلود

السنة الجامعية: 2023_2024

القسم الأول: البيانات الشخصية

ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

- الجنس : ذكر أنثى
- العمر : أقل من 30 سنة 30-39 سنة 40-49 سنة 50 سنة فأكثر
- عدد سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات 5-9 سنوات 10-14 سنة 15 سنة فأكثر
- المستوى التعليمي : ثانوي فأقل شهادة تقني سامي الليسانس
- دراسات عليا متخصصة ماستر

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: تطور المسار الوظيفي (المتغير المستقل)

فيما يلي مجموعة من العبارات التي توضح مدى اهتمام المؤسسة بتطوير المسار الوظيفي، الرجاء تحديد درجة تطبيقها من وجهة نظرك بوضع علامة X في الخانة المناسبة:

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تخطيط المسار الوظيفي					
01					أمتلك أهدافا واضحة تتعلق بمساري المهني.
02					أقوم دائما بالتقييم الذاتي للمهارات التي أمتلكها.
03					لدي إدراك صحيح لإمكانياتي وقدراتي.
04					يساعدني تقييمي لمساري المهني في رفع قدراتي.
05					تساعدني المؤسسة في التخطيط لمساري المهني.
06					أسعى لبلوغ منصب معين بعد فترة زمنية معينة.
07					لدي الإستعداد للتطوير والتوجيه الذاتي لمساري المهني.
08					يوجد توافق بين تخطيطي الشخصي لمساري المهني وبين تخطيط المؤسسة.

					أقوم بتحديد أهدافي المهنية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل حتى أستطيع اكتساب معارف ومعلومات أكبر.	09
					أرى أن المناصب التي شغلتها من قبل لها علاقة ببعضها البعض.	10
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
إدارة المسار الوظيفي						
					يوجد ارتباط فعلي بين نتائج تقييم الأداء في المؤسسة وبين التقدم المهني للأفراد.	11
					تهتم المؤسسة بإثراء مناصب الموظفين.	12
					تهتم المؤسسة بانتقال الموظفين من منصب لآخر.	13
					يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تسمح بتطور المسار المهني.	14
					يوجد نظام واضح ومحدد للترقيات والنقل (Mobilité) في المؤسسة.	15
					تضمن المؤسسة الحركة للأفراد لشغل المناصب الشاغرة لتحسين مهاراتهم.	16
					تختار الإدارة الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والإدارية (العليا).	17
					تعمل المؤسسة باستمرار على إعداد الموظفين لشغل مناصب وظيفية متصاعدة.	18
					تحرص المؤسسة على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته وميوله واهتمامه.	19
					تطبق المؤسسة سياسة الدوران بين المناصب في إدارتها للمسارات المهنية لموظفيها.	20

الجزء الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية (المتغير التابع)

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (X) بالخانة التي

تعبر عن موقفك.

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الإيثار					
01					أقوم بمساعدة وتوجيه زملائي وأفيدهم بخبراتي عند الضرورة.
02					أتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه وبكفاءة عالية.
03					أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل.
الكياسة					
04					أحرص على اتخاذ تدابير وقائية للمشكلات قبل حدوثها.
05					أنصح وأقدم المعلومات التي من شأنها أن تجنب الآخرين الوقوع في المشاكل.
06					أقيم سلوكياتي حتى لا تترك أثرا سيئا على زملائي.
الروح الرياضية					
07					أتغاضى عن المضايقات البسيطة في مكان العمل.
08					أتقبل أي نقد أو ملاحظة بصدر رحب من أي طرف.
09					أقوم بمختلف المهام المنوطة بوظيفتي دون شكوى.
وعي الضمير					
10					أقوم بمهامي بكل تفان وإخلاص حتى في غياب الرقابة الإدارية.
11					أساهم في تقديم اقتراحات لتطوير إستراتيجية العمل بالكلية.
12					أستغل كل الإمكانيات حتى الشخصية منها في تطوير مهاراتي ومستواي العلمي
السلوك الحضاري					
13					أحرص على متابعة كل نشاط في الكلية باهتمام كبير.
14					أقدم اقتراحات لتطوير وتحسين طرق العمل في الكلية.
15					أهتم وأحرص على إيجابية الصورة التي يكونها الغير على الكلية التي اعمل بها

شكرا على حسن تعاونكم