

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة  
من إعداد الطالبة: خضراوي مريم  
بعنوان

إدارة المسارات المهنية وأهميتها في تحسين سلوك  
المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
دراسة حالة مؤسسة مطاحن جديع - تقرت -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2016/05/21

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ/ محمد عادل عياض (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرياح ورقلة)  
الأستاذ/ رشيد مناصرية (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرياح ورقلة)  
الأستاذ/ يوسف أسماء (أستاذ محاضرة - جامعة قاصدي مرياح)

رئيسا ومقررا

مشرفا

مناقشا

السنة الجامعية: 2015\_2016



جامعة قاصدي مرياح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة  
من إعداد الطالبة: خضراوي مريم  
بعنوان

إدارة المسارات المهنية وأهميتها في تحسين سلوك  
المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
دراسة حالة مؤسسة مطاحن جديع - تقرت -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2016/05/21

أمام اللجنة المكونة من السادة :

رئيسا ومقررا

الأستاذ/ محمد عادل عياض (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرياح ورقلة)

مشرفا

الأستاذ/ رشيد مناصرية (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرياح ورقلة)

مناقشا

الأستاذ/ يوسف أسماء (أستاذ محاضرة - جامعة قاصدي مرياح)

السنة الجامعية: 2015\_2016

أهدى

أهدى ثمرة جهدي إلى الوالدين الكريمين

إلى التي حملتني وهنا على ومن إلى التي ضمتني في صغري ورافقتني بقلبها في دراستي ، إلى التي غمرت  
بحنان صدرها ولم تبخل علي بدعائها ، إلى التي يحزنها حزني وتسعدنا سعادتي إلى أمي الحنوننة الحبيبة العظيمة  
التي تحملت الصعاب لأجل راحتني ، أمي الحنوننة مهما وفيك لك من دين علي لن أرد لك لو طلقة واحدة أسأل الله  
لك طول العمر وحسن العمل والثواب .

إلى الذي كان سببا في نجاحي في مشواري

إلى الذي لا يزال يغموني بحنانه و لا تزال نصائحه وتوجيهاته تحضرنني ، إلى الذي ظل يحمل جبالا من التعب كي  
يمنحني الحياة ، إلى مصدر عزيمتي أبي الغالي أسأل الله أن يبارك لك في عمرك وعملك و تبقى ذخرا لنا .

إلى إخواتي بالأخص ميلود ، عثمان ، العيد ، بلقاسم وأخواتي كل واحد باسمه

و إلى أبناء أخواتي عبد السلام ، إيناس ، يحيى ، صفية ، بلقيس .

وإلى الأهل والأقارب كل باسمه

وإلى أصدقائي : عبد المجيد ، راوية ، نوال ، جميلة ، إمام ، حده ، دليلة ، نصيرة ، مسعودة ، أمال ، زكية ، فتية ،  
حيلة ، صبرين ، الزهرة .

كما لا أنسى صديقتي ورفيقة دربي فاطمة بن سعدة .

حكمة : "لن تنال ما تحب حتى تصبر على كثير مما تكره



# شكر وتقدير



مصدقاً لقوله تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم" أحمد وأشكر المولى جل شأنه، بديع السموات والأرض على العزيمة والصبر الذي منحني إياهما طيلة مشواري الدراسي ليتكفل جهدي بهذا العمل الذي أتمنى أن يكون سداً علمياً نافعا لكل من يطلع عليه. وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم "ومن صنع إليكم معروفاً فكافنوه، فإن لم تجدوا ما تكافنوه به فادعوا له حتى تروا أنكم كفافتموه."

أتقدم بالشكر الجزيل الحامل لكل معاني الامتنان والاحترام والعرفان بالجميل

للدكتور المشرف " مناصرة رheid " لقبوله الإشراف على هذا العمل، وعلى حسن المتابعة والتوجيه.

كما لا يفوتني أن أشكر مسؤولي مطاحن جديع الذين لم يبخلوا بتقديم المعلومات الضرورية لإنجاز الجانب

التطبيقي لهذا البحث وأخص بالذكر السيد " علي محززي ".

إلى أساتذتي الأعماء الذين سأنازل شرف مناقشتهم لبحثي هذا، فلهم الشكر والعرفان

وأعبر عن خالص شكري لكل من ساهم في إعداد هذا العمل ولو بكلمة طيبة أو بابتسامة مشجعة.

وفي الأخير أقف وقفة احترام أمام كل من ساهم في تلقيني ولو حرفاً في مختلف الأطوار الدراسية.



## الملخص:

تهدف دراستنا الوقوف على أهمية إدارة المسارات المهنية في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة مطاحن جديع - بتقوت -)، وقصد الإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما بخصوص الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج التحليلي حيث تم استخدام أداة الاستبيان في الدراسة موزع على عينة تقدر بـ 40 عامل في المؤسسة، وقد تمت معالجته بواسطة البرنامج الإحصائي spss .

ومن ابرز النتائج المتوصل إليها في الدراسة انه يوجد اهتمام ووعي جيد بمفهوم إدارة المسارات المهنية وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة الميدانية، حيث كانت بدرجات ومستويات ايجابية، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين إدارة المسارات المهنية وسلوك المواطنة التنظيمية محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية :** إدارة مسارات مهنية، سلوك مواطنة تنظيمية .

## Abstract:

Our study aims standing the importance of career paths management in improving organizational citizenship behavior in small and medium enterprises (Mills Agdia enterprise – touggourt-), and inadvertently answer to the problem of study, we rely on the descriptive approach in the theoretical side, As for the practical side has been relying on the analytical method where the questionnaire was used tool in the study distributed to sample an estimated 40 employees in the enterprise, it has been processed by spss statistical program.

Among the most prominent of the findings in the study that there is interest and awareness of a good concept of career paths management and organizational citizenship behavior in the organization replaces the field study, where the varying positive and levels, as the study showed that there is a moderate correlation between careers management and organizational citizenship behavior under study relationship.

**Key words:** career paths management, organizational citizenship behavior.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
.I	الإهداء
.II	الشكر
.III	قائمة المحتويات
.IV	قائمة الجداول
.V	قائمة الأشكال
.VI	قائمة الملاحق
.VII	الملخص
أ -	المقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والمسار الوظيفي</b>	
14	تمهيد الفصل
15	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية والمسار الوظيفي
15	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية .
20	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المسارات المهنية
26	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والمسار الوظيفي
26	المطلب الأول: عرض الدراسات والأبحاث السابقة
30	المطلب الثاني: تقييم الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
32	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع سلوك المواطنة التنظيمية والمسار الوظيفي في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت</b>	
34	تمهيد الفصل
35	المبحث الأول : طريقة وأدوات الدراسة
35	المطلب الأول : طريقة الدراسة
36	المطلب الثاني أدوات الدراسة
38	المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها
38	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة
42	المطلب الثاني : مناقشة النتائج
50	خلاصة الفصل
52	الخاتمة
56	قائمة المراجع
59	الملاحق
70	الفهرس

## قائمة الجداول 1

الصفحة	العنوان	الرقم
35	يوضح متغيرات الدراسة	1-2
37	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	2-2
38	معامل الثبات لمؤسسة مطاحن جديع باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ	3-2
38	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	4-2
38	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	5-2
39	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	6-2
39	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	7-2
39	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	8-2
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة مطاحن جديع حول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية	9-2
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة مطاحن جديع حول مفهوم إدارة المسارات المهنية	10-2
43	العلاقات الارتباطية بين أبعاد إدارة المسارات المهنية وسلوك المواطنة التنظيمية لمؤسسة مطاحن جديع	11-2
45	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع لمؤسسة مطاحن جديع	12-2
46	تحليل تباين خط الانحدار لمؤسسة مطاحن جديع	13-2
47	قيم معاملات خط الانحدار لمؤسسة مطاحن جديع	14-2
47	نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات نظرة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لمتغير الجنس	15-2
48	نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات نظرة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لمتغير العمر	16-2
48	نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات نظرة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لمتغير المستوى التعليمي	17-2
49	نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات نظرة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لمتغير الخبرة	18-2
49	نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات نظرة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الرتبة الوظيفية	19-2

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
17	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب الأهمية	1-1
23	أنواع المسار الوظيفي	2-1

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
59	المبكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن جديع	1
60	الاستبيان	2
63	نتائج الاستبيان	3
68	قائمة الأساتذة المحكمين	4

# مقدمة عامة

## توطئة

لقد أصبح سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم المعاصرة التي استحوذت اهتمام الباحثين لما له من أثر بالغ على مستوى أداء العاملين والمؤسسة على حد سواء، خصوصا مع اشتداد المنافسة وتعقد المهام الوظيفية، تلك التحديات والعوائق استدعت بالمؤسسات إلى الاهتمام بالموارد البشري كونه الطاقة المحركة للمؤسسة والذي يستطيع بقدراته ورغباته أن يترجم أهداف المؤسسة إلى نجاح ملموس . ونظرا لأهمية المورد البشري للمؤسسة، فإن الإدارة من مهامها الرئيسية العمل على تكوين وتنمية المورد البشري بشكل كفء، وذلك من خلال الاهتمام بتطوير سلوكه وإدارته بشكل أفضل للحصول على النتائج المسطرة من قبل المؤسسة، وكل هذا من خلال الاستثمار الأمثل لطاقات الإنسان وقدراته وتوجيهها بشكل يتناسب مع أهداف المؤسسة.

وضمن هذا الإطار ولتحسين سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات تعتبر إدارة المسارات المهنية من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في سلوك العاملين ونشاط المؤسسة وخلق التفاعل اللازمين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد على حد سواء، وتعتبر من المواضيع الحديثة التي لم تحظى بالاهتمام الكافي، برغم من أن إدارة المسارات المهنية يهتم المؤسسة بالقدر نفسه الذي يهتم كل موظف على حدة، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكياته بتحقيق التوفيق بين الفرد والوظيفة

## مشكلة البحث:

تبلور مشكلة الدراسة في الكشف عن أهمية إدارة المسارات المهنية في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية حيث أنها تعد من القيم والمفاهيم التي اختلفت لدى الأجيال بسبب الانفتاح على العالم الخارجي واشتداد المنافسة وضعف دور المؤسسات في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، ونظرا لهذه التحديات أدت بالمؤسسات للاهتمام بالعنصر البشري ومخرجاته لذلك أدى بها الى الاهتمام بالمسار المهني للفرد الذي يجعل العامل يعمل على تنمية هذا السلوك والسعي الى اكتسابه، وفي هذا الإطار ومن خلال ما تم تقديمه سوف نحاول طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة إدارة المسارات المهنية في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة مطاحن جديع تقرت؟

وتتفرع الإشكالية السابقة إلى التساؤلات التالية :

- 1\_ ما هو واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة مطاحن جديع ؟
  - 2\_ ما هو واقع إدارة المسارات المهنية للعاملين في مؤسسة مطاحن جديع ؟
  - 3\_ ما هو واقع العلاقة الارتباطية بين إدارة المسارات المهنية و سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة مطاحن جديع؟
- وللإجابة على التساؤلات السابقة تم اعتماد الفرضيات التالية :

- فرضية 1: هناك مستوى عالي من المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- فرضية 2: هناك إدارة جيدة للمسارات المهنية للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- فرضية 3: هناك علاقة ارتباطية قوية جدا بين إدارة المسارات المهنية وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

مبررات اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار موضوع الدراسة مايلي :

مبررات موضوعية:

- 1\_ إيماننا بأهمية إدارة المسارات المهنية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية؛
- 2\_ معرفة إدارة المسارات المهنية وأهميتها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- 3\_ تحسيس المؤسسات بمدى أهمية إدارة المسارات المهنية في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

مبررات ذاتية :

- 1- الميول الشخصي للبحث في هذا الموضوع والاستطلاع في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- 2- للموضوع علاقة مباشرة بالتحخصص؛
- 3- وعي بالقيمة والأهمية البالغة للموضوع.

أهداف الدراسة: الغرض من دراستنا لذا الموضوع تكمن في :

- 1\_ التعرف على كيفية إدارة المسارات المهنية في المؤسسة محل الدراسة؛
  - 2\_ التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة المسارات المهنية وسلوك المواطنة التنظيمية؛
  - 3\_ الوقوف على واقع موضوعي إدارة المسارات المهنية وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- أهمية الدراسة: تكمن أهمية دراستنا في مايلي :

الأهمية النظرية:

- 1\_ أنها تتناول موضوع مهما و هو سلوك المواطنة التنظيمية الذي يمثل احد المفاهيم الإدارية و السلوكية الحديثة في المؤسسات؛
- 2\_ المساهمة في الأدب النظري حول متغيري إدارة المسارات المهنية وسلوك المواطنة التنظيمية.

الأهمية التطبيقية:

- 1- إسهام البحث على مستوى التطبيقي من خلال النتائج والتوصيات التي يتوصل إليها البحث؛
- 2- يساهم في رفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وزيادة كفاءتها من خلال إدارة المسارات المهنية وسلوك المواطنة التنظيمية.

حدود الدراسة :تمثل حدود دراستنا في :

- 1\_ الحدود المكانية :أجريت هذه الدراسة في مؤسسة صغيرة ومتوسطة حيث تمت في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت؛
- 2\_ الحدود البشرية : تطبق الدراسة على عينة من عمال مؤسسة مطاحن جديع؛
- 3\_ الحدود الزمنية :سوف تتم الدراسة خلال سنة الجامعية 2015\_2016؛
- 4- الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على معرفة إدارة المسارات المهنية وأهميتها في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت ولاية ورقلة وقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

متغيرات الدراسة :

تعالج الدراسة الحالية المتغيرات التالية :

1\_ المتغيرات الرئيسية : المتغير المستقل إدارة المسارات المهنية والمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية؛

2- المتغيرات الوسيطة : الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الرتبة الوظيفية.

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري لهاته الدراسة، وهو ما يساهم في تشكيل خلفية علمية يمكن أن تفيد في إثراء الجوانب المختلفة للبحث، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي وذلك باستخدام برنامج spss لتحليل آراء العاملين وذلك عن طريق استخدام أداة الاستبيان.

مرجعية الدراسة :

في الجانب النظري من دراستنا ركزنا على المذكرات والمقالات العلمية بدرجة أولى أما في الجانب الميداني فقمنا بجمع البيانات من خلال استمارة الاستبيان والملاحظة و الوثائق.

صعوبات البحث :

1- قلة المراجع التي تنصب حول هذا الموضوع في مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛

2- صعوبة تجاوب العمال مع الاستبيان بما في ذلك صعوبة استرجاع الاستبيانات؛

هيكل البحث :

لقد اعتمدنا في دراستنا على خطة تنقسم إلى مقدمة عامة تم فيها طرح الإشكالية والتصور العام للموضوع، ثم الفصل النظري الذي يحتوي على مبحثين حيث يندرج عن المبحث الأول الدراسات النظرية حول إدارة المسارات المهنية وأهميتها في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية في pme، أما المبحث الثاني حول الدراسات التطبيقية التي تتمثل في عرض الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية. في حين سوف يخصص الفصل الثاني للدراسة الميدانية حيث يتم توضيح طرق وأدوات جمع المعطيات في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني يتم فيه عرض ومناقشة النتائج، وفي الأخير عرض خاتمة عامة تضم النتائج المتوصل إليها والتوصيات المقترحة

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلوك

المواطنة التنظيمية والمسار

الوظيفي

**تمهيد:**

ازداد وعي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بضرورة الاهتمام بموضوع إدارة المسارات المهنية و سلوك المواطنة التنظيمية، التي تعد من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية. حيث أصبحت إدارة المسارات المهنية مصدر اهتمام لأي مؤسسة و الشغل الشاغل لها، و هذا سعيًا منها لزيادة بعض السلوكيات لدي موظفيها بصفة عامة و تنمية و تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية خاصة.

ومن خلالها تسعى المؤسسة للحفاظ علي الموارد البشرية التي تحقق لها أهدافها، سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف أكثر على مفهوم إدارة المسارات المهنية و سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال تغطية المباحث التالية:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية والمسار الوظيفي

يعتبر مفهومي إدارة المسارات المهنية وسلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت بشكل كبير في المؤسسات، ولما لهما من أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة .

سيتم التطرق في هذا المبحث لماهية كل من سلوك المواطنة التنظيمية وإدارة المسارات المهنية .

### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية

#### الفرع الأول: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

لقد اختلف الباحثين في إعطاء تعاريف موحد لسلوك المواطنة التنظيمية من حيث الصياغة إلا أنها متقاربة في المعنى ويكمل بعضها البعض ومن بين هذه التعاريف نذكر أهمها :

- تعريف (1): "رغبة العاملين للمضي إلى ابعده من الأدوار الموصوفة والمحددة لهم"<sup>1</sup>.

ركز هذا التعريف على أن سلوك المواطنة التنظيمية تتعدى الأدوار المحددة لهم في المؤسسة.

- تعريف (2): "السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والمهادف الى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها"<sup>2</sup>.

ركز التعريف الثاني على ان هذا السلوك يكون اختياري من قبل العامل ويكون بدون مقابل.

- تعريف (3): عرفه organ وآخرون "السلوك فردي تطوعي التقديري يقوم به الفرد يتعدى حدود دوره الرسمي ، وغير معترف به بشكل مباشر أو بشكل صريح ضمن نظام الحوافز الرسمي، والتي في مجموعها تعزز الأداء الفعال للمنظمة"<sup>3</sup>.

ركز هذا الباحث في تعريفه لسلوك المواطنة التنظيمية على انه يكون بشكل تطوعي يتعدى دوره المعتاد في المؤسسة.

- تعريف (4): مجموعة السلوكيات التطوعية في مكان العمل، والتي تتجاوز متطلبات عمل المرء الأساسية. وغالبا ما توصف بأنها السلوكيات التي تتجاوز الدعوة من الواجب<sup>4</sup>.

ركز هذا التعريف على ان سلوك المواطنة التنظيمية تفوق وتتجاوز مهام عمله الأساسية في المؤسسة.

وعليه يمكن القول بان سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي يقوم به الفرد بمحضى إرادته دون إجبار عليه، حيث انه لا يدخل ضمن نظام الحوافز لدى المؤسسة وبالتالي يعد سلوك تعاوني يعزز من أداء المؤسسة .

<sup>1</sup> أنيس احمد عبد الله، حكمت محمد فليح، حميد أنور احمد، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد4، العدد رقم 12، سنة 2008، ص16.

<sup>2</sup> سلامة عبد الله خلف الطعماسة، عبد الحفيظ علي حسب الله، اثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركات ( QIZ ) في الاردن، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، المجلد2، العدد رقم 16، سنة2015، ص20.

<sup>3</sup> Kan'ichiro tanaka, organizational citizenship in contemporary workplaces in japan, nihon university, **japan labor review**, vol&10, no3, summer2013, p6.

<sup>4</sup> Nadim jahangir, mohammad muzahid akbar, mahmudul haq, organizational citizenship behavior: its nature and antecedents, **brac university journal**, vol 1, no2, 2004, p75.

أما فيما يتعلق بخصائص سلوك المواطنة التنظيمية تتمثل في مجموعة من النقاط التالية من أبرزها<sup>1</sup>:

1. يتجاوز هذا السلوك أكثر مما هو موصوف في الأنظمة الرسمية للمؤسسة، حيث انه يتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية الأساسية المكلف بها الفرد العامل؛
2. لا يوجد له مكافأة محددة مباشرة في نظام الحوافز الرسمي للمؤسسة؛
3. مهم جدا للأداء الناجح والفعال للمؤسسة.

### الفرع الثاني: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تبرز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في النقاط التالية<sup>2</sup>:

1. يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة؛
  2. نظرا لندرة الموارد بالمؤسسات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمي يؤدي إلى إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها؛
  3. يحسن سلوك المواطنة بالمؤسسات من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشاكل.
- تتضح أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في كونها تساهم في تحسين أداء المؤسسة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام المختلفة مما يساهم في زيادة حجم مخرجات المؤسسة. وبالتالي فإن هذا السلوك يعد أحد الموجودات التي تمتلكها المؤسسة لزيادة قدرتها التنافسية من خلال التفاني والإخلاص والولاء في العمل.

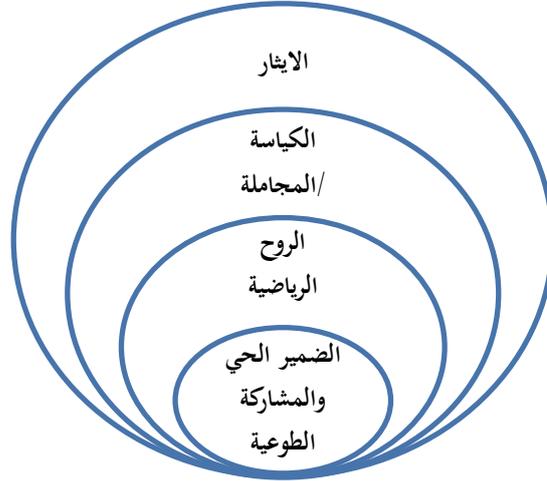
<sup>1</sup> احمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، مجلد 17، العدد رقم 2، سنة 2003، ص 28.

<sup>2</sup> سعيد شعبان حامد، اثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية، جامعة الأزهر، كلية التجارة، (بدون سنة)، ص 15.

## الفرع الثالث: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

بالرغم من تزايد الاهتمام بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أنه هناك خلاف حول أبعاد هذا المفهوم، فمنهم من يرى بأنها تتمثل في بعدين وهناك من يراها في ثلاث، ولقد قسم علماء السلوك سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمس مكونات أساسية وهي كما يلي<sup>1</sup>:

والشكل رقم (1-1): يوضح أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب الأهمية



المصدر: من إعداد الطالبة

1. الإيثار (Altruism): ويعني مساعدة وحب الغير، بما يشكل سلوكاً يدعم فرد معين بمهمته ذات صلة من الناحية التنظيمية فضلاً عن الابتعاد عن الأنانية في أثناء تأدية العمل.  
الإيثار بمعنى آخر هو مد يد العون في المشكلات الشخصية التي تحدث في مكان العمل.
2. الكياسة / المجاملة (Courtesy): وتعني مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل في المؤسسة وتسهيل الاستعمال البناء للوقت والجهد، حيث يهدف إلى منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين، وذلك بتقديم النصيحة الضرورية والتشاور معهم.  
الكياسة بعبارة أخرى هو سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل المؤثرة على الآخرين.
3. الروح الرياضية (Sporting Spirit): هي مدى تحمل الشخص وتقبله لبعض الاحباطات والمضايقات التي يتعرض لها في المؤسسة بالإضافة إلى قيامه بأداء العمل في ظروف أقل من الظروف المطلوبة للعمل بدون إظهار التذمر أو الشكوى أو الملل.  
الروح الرياضية هي قدرة الفرد على تحمل الأشياء غير المناسبة في مكان العمل دون إظهار أي شكوى أو تدمر.

4. الضمير الحي ( Conscientiousness ): يصف سلوك الفرد التقديري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات الوظيفة، فيما يتعلق بإتباع الفرد لقواعد ولوائح وإجراءات المؤسسة دون أن يكون هناك رقيب. الضمير الحي يعنى مدى قدرة الفرد على الالتزام بأوقات الدوام وقواعد العمل في المؤسسة.
5. المشاركة الطوعية /السلوك الحضاري ( Civic Virtue ): تشير إلى سلوك الفرد التطوعي الذي يعبر عن المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أمور المؤسسة والاهتمام بمصيرها والحرص على نجاحها وتطورها. المشاركة الطوعية تعني مشاركة الفرد في نشاطات المؤسسة ومتابعتها بشكل دائم. وعليه يمكن القول بان هذه الأبعاد متكاملة ومتزايدة مع بعضها البعض ، بالرغم من اختلافها من ناحية المضامين إلا أنها تصب في حيز واحد، وبالتالي نجد أن البعدين الأول والثاني يهتمان بمساعدة الموظفين الآخرين وبشكل طوعي، أما الأبعاد الأخرى والتي تعني سلوك المساعدة الموجهة نحو المؤسسة، ولا يدخل ضمن متطلبات العمل الرسمية.

### الفرع الرابع:آثار سلوك المواطنة التنظيمية

لقد تعددت الآثار التي تنجر عن سلوك المواطنة التنظيمية من أهمها مايلي<sup>1</sup>:

1. إن سلوك المواطنة التنظيمية قد يسهم في التحفيز للجوانب الاجتماعية للمؤسسة، ويوفر المرونة اللازمة للعمل، ويحافظ على التوازن الداخلي للتنظيم؛
  2. إن سلوك المواطنة التنظيمية يحسن الأداء من خلال تدعيم السلوك الاجتماعي للمؤسسة، وتقليل الاحتكاك، وزيادة الكفاءة؛
  3. يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تحسين الإنتاجية بين زملاء العمل وإنتاجية الإدارة؛
  4. يسهم سلوك المواطنة التنظيمية للمرؤوسين في تكوين صورة إيجابية لدى المديرين نحوهم ونحو التزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة؛
  5. يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا؛
  6. يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تحسين سبل الاتصال والتنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية، ورفع الروح المعنوية للموظفين، وتحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المؤسسة.
- يتضح من ذلك بأن سلوك المواطنة التنظيمية لها اثر بالغ في المؤسسة، حيث نجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يعمل على زيادة أداء المؤسسة من خلال كفاءة مخرجاتها، كما انه يعمل على زيادة فعاليتها التنظيمية من خلال تحسين سبل الاتصال والتنسيق بين الموظفين والوحدات الإدارية.

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس ، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، سنة 1427/1428، ص ص 31-32.

## الفرع الخامس: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

نظرا لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية وما تلعبه من دور كبير في حياة المؤسسات، إلا أن هناك عوامل قد تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك ومن بينها<sup>1</sup>:

1. **الرضا الوظيفي:** ويقصد به الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله فيما يتعلق بالحوافز، أسلوب الإشراف، زملاء، المناخ العام. ويمكن تفسير العلاقة التي بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية إلى أن الموظف الراضي عن عمله ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية مع زملاءه، وذلك من خلال الاهتمام بالنواحي الوجدانية والشعورية للموظف مع ضرورة توفير بيئة مواتية لتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي تنعكس إيجابا في نشر هذه السلوكيات.
2. **الولاء التنظيمي:** ويقصد به مدى إرتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المؤسسة، ودرجة استعداده لبذل الجهد في سبيل نجاح واستمرار المؤسسة، يرافقه الرغبة القوية في الاستمرار في العمل. ولمعرفة طبيعة العلاقة بينهما وكيف أن الولاء يشكل محددًا مهما لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث يرى بولون "أن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب، حيث يشير سلوك الإيثار عند الموظف إلى شدة ولاءه للمؤسسة التي يعمل فيها.
3. **العدالة التنظيمية:** يتكون هذا المفهوم من ثلاثة أبعاد رئيسية: عدالة التوزيع والإجراءات والتعاملات. حيث تعني عدالة التوزيع مدى شعور الموظف بأن ما يحصل عليه مساو لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه، في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظف بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة، أما فيما يتعلق بعدالة التعاملات تعني مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء. ولقد كشفت الدراسات بأن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف فيما يتعلق بالأبعاد السابقة تولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة التي يعمل بها، وبالتالي قيام هذا السلوك.
4. **القيادة الإدارية:** تعتبر أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المؤسسة، والتي بدورها تؤثر تأثيرا بالغا في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات، حيث نجد أن سلوكيات التي يقوم بها القادة المسؤولون تنعكس مباشرة على قيم وأفعال سلوك المرؤوسين، حيث كشفت الدراسات عن وجود علاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل على حفز موظفيه للقيام بالعمل ويعمل على احترامهم والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية مما يعظم مستوى ثقة مرؤوسيه فيه.
5. **السن:** بينت الدراسات أن عمر الموظف له تأثير واضح على سلوكيات المواطنة التنظيمية، فنجد أن عمر الموظف يجد نظرتة للعمل، حيث نجد أن صغار السن يهتمون بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، أما كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن.

<sup>1</sup> حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقة، العدد 14، مارس 2014، ص 48-50.

6. **الأقدمية:** إن لمدة لخدمة الموظف بالمنظمة دور في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، حيث أظهرت بعض البحوث الميدانية على أنه هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظف الجديد لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقة.
7. **الدوافع الذاتية:** يقصد بها حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بالانخراط بممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسمياً في منظمته ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك.
8. **الثقافة التنظيمية:** تعتبر احد العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد، ويعرفها شاين بأنها: "نسق من الافتراضات الأساسية التي اكتشفت بواسطة جماعة معينة من الأفراد من اجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي، حيث تعتبر من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها للأعضاء الجدد باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير عند التعامل مع تلك المشاكل". وإن تأثير الثقافة على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لهذا النوع من السلوك، فنجدها تؤثر إما سلباً أو إيجابياً على سلوك المواطنة تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة.
9. **السياسة التنظيمية:** وتعني النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى تطوير واستخدام المصادر المختلفة للقوة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الشخص في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة، وعليه نجد أنها ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المؤسسة، حيث نجد مع زيادة حدة السياسة التنظيمية تقل الممارسات التطوعية من قبل الأفراد في المؤسسة، وهذا يتناقض مع أسس سلوك المواطنة التنظيمية.

### المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المسارات المهنية

تعتبر إدارة المسارات المهنية من مواضيع الساعة التي شغلت حيزاً كبيراً في المؤسسات والتي أصبح يراعي لها من قبل المديرين في العملية الإدارية، ولقد قدمت له تعاريف مختلفة، كما يتميز بعدة خصائص سنحاول توضيحها في هذا المطلب.

### الفرع الأول: مفهوم المسار الوظيفي وخصائصه

#### أولاً: مفهومه

قدمت عدة تعاريف لمصطلح المسار الوظيفي نذكر منها ما يلي :

تعريف (1): المسار الوظيفي: "هو عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يجززه في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر، ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية رأسياً إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المحدد"<sup>1</sup>.

يركز هذا التعريف على التغيرات التي يجزها العامل في عمله عن طريق الترقية.

<sup>1</sup> عبد القادر عواريب، دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماستر (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، سنة 2014/2015، ص3.

تعريف (2): يعرف المسار الوظيفي كذلك بأنه: "التتابع في المواقع الوظيفية المنتظمة والمتشابهة في الوصف الوظيفي والمهارات والتي يتحرك من خلالها الأفراد في المؤسسة".<sup>1</sup>

يركز هذا التعريف على المهارات التي تكون لدى الفرد والتي تؤهله لشغل الوظيفة في المؤسسة.

تعريف (3): ويعرف كذلك بأنه: "مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام".<sup>2</sup>

نلاحظ أن التعريف الثالث يركز على الخبرة كسمة أساسية مطلوبة في الموظفين، والتي من شأنها أن تكون العنصر الفعال في عملية الترقية أو النقل الوظيفي.

تعريف (4): يعرف المسار الوظيفي بأنه: "مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد، وتجارب العمل المترابطة خلال حياته العملية".<sup>3</sup> ركز هذا التعريف على مختلف المناصب والأدوار التي عملها الفرد في حياته.

مما سبق يمكن تعريف المسار الوظيفي بأنه "مختلف الوظائف والمناصب التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية في العمل سواء كانت عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي"، أما فيما يخص المسار المهني نجد مرتبط بالشخص و حركته داخل الوظيفة الواحدة أو الوظائف المتعددة.

#### ثانياً: خصائصه

يمكن إبراز خصائص المسار الوظيفي فيما يلي<sup>4</sup>:

1. يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي شريطة أن يكون ذلك مقروناً بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك؛
2. يقع على عاتق الفرد من مسؤولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المؤسسة لتوفيرها له لشغلها؛
3. إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات؛
4. تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو الضغوط الوظيفية بين الفرد والمؤسسة؛
5. تحقيق مصالح الأفراد في اختياره الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، سنة 2006، ص214.

<sup>2</sup> احمد السيد الكردي، تنمية المسار الوظيفي، ماجستير إدارة أعمال، جامعة بنها، سنة 2010، صص 13-14.

<sup>3</sup> صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 20، العدد الثاني، سنة 2004، ص34.

<sup>4</sup> فايزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين النوتة باتنة ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2007/2008، صص 58-59.

### الفرع الثاني: أهمية المسار الوظيفي

يمكن إبراز أهمية المسار الوظيفي فيما يلي<sup>1</sup>:

- جمع المعلومات المناسبة حول نفسه وحول بيئة العمل؛
  - إعطاء صورة دقيقة عن مهاراته، قدراته، رغباته، وأيضا أسلوب الحياة المفضل، وكذلك اختيار الوظائف والمؤسسات البديلة؛
  - تطوير أهداف المسار الوظيفي الواقعية بناء على المعلومات المتوفرة؛
  - تطوير وتنفيذ الإستراتيجية المصممة لتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة؛
  - الحصول على المعلومات المرتدة حول تأثير الإستراتيجية وملائمتها للأهداف.
- يتضح من خلال ذلك بان المسار الوظيفي له أهمية بالغة كبيرة في المؤسسة، فهم وسيلة لزيادة فاعلية وتحسين سلوك الأفراد العاملين وزيادة انتمائهم للعمل، كما انه يعتبر حافز ودافع للموظف للتطور وأداة لتحسين أداء الموظف والمؤسسة.

### الفرع الثالث: آليات تسيير المسار الوظيفي

تمثل الاستخدامات الأساسية لتخطيط المسار الوظيفي في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- 1- في مجال إعداد القيادات الإدارية: يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دورا رئيسيا في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتميئتها مبكرا حتى تكون جاهزة لتسليم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الأول من القيادات الإدارية وبشكل لا يؤثر على استمرارية واستقرار الأداء بالمؤسسة.
- 2- في مجال الترقية والنقل: في ظل وجود خطة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقيا ورأسيا مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفا وليس على أساس الرغبات الشخصية أو الأقدمية
- 3- في مجال الإحلال الوظيفي: يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج الإحلال الوظيفي لفئة الكوادر إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر الواعدة والتي سوف تحل محل الكوادر غير الكفؤة في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة، ذلك أنه بدون وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر تصبح عملية الإحلال الوظيفي عملية عشوائية تؤثر على أداء المؤسسة واستقرارها
- 4- في مجال وظيفة التدريب: تبين خطة المسار الوظيفي التدرج الوظيفي للأعمال فيها واحتياجات الفرد خلال كل مرحلة على طول المسار للتدريب لزيادة مهاراته وأيضا معارفه واتجاهاته لكي يكون مناسبا للوظيفة التي سيشغلها
- 5- في مجال تقدير التكاليف: يساعد وضع خطة للمسار الوظيفي تقدير التكاليف المحتملة مستقبلا للتدريب والأجور والحوافز والمكافآت مثلا، واستعداد المؤسسة لها مسبقا

<sup>1</sup> عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين، مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ودورها في تخطيط المسار الوظيفي دراسة استطلاعية لعينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، (دون ذكر رقم المجلد)، العدد 32، سنة 2013.

<sup>2</sup> فايزة بورس، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة باتنة، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2007/2008، ص 82-83-85.

6- مواجهة التغيرات والتكيف معها: تواجه المنظمات تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية.. الخ، ومثل هذه التغيرات تؤدي إلى إحداث تعديلات سواء في الوظائف والمتطلبات المهنية، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط للمسارات الوظيفية البديلة، وذلك للحد من حالات المخاطرة

7- رفع مستوى الرضا وتحقيق طموحات العاملين: أصبح الأفراد في هذا العصر يهتمون بالعمل في وظائف تحقق لهم اشباعات كثيرة وتقابل طموحاتهم بصدر رحب، وتسعى إلى رضاهم، وقيام أي مؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي كفيل بتحقيق ذلك

8- يساعد تخطيط المسار الوظيفي على توفير المعلومات الضرورية لإعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل التقاعد والتحضير للمعاشات والتأمينات، وأيضا تنفيذ الوظائف الأخرى في المؤسسة مثل وظيفة الإنتاج والتسويق وذلك لتقليل نسبة التعطلات بين الحين والآخر بسبب المناصب الشاغرة وعدم وجود أفراد أكفاء لأداء مثل هذه المهام، وهذا كله في سبيل تحسين إنتاجية المؤسسة.

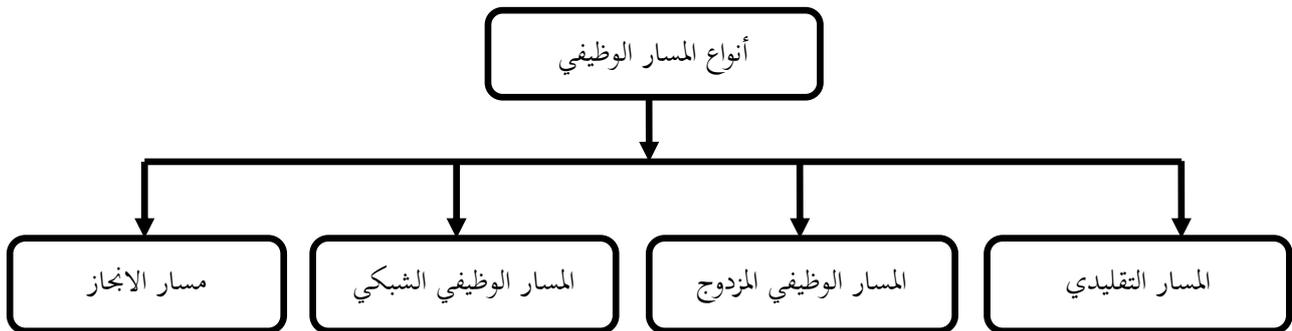
9- تعتبر خطط المسارات الوظيفية للأفراد مدخلات لنشاط الاستقطاب حيث يساهم في فتح مجالات التطوير أمام الأفراد في زيادة جاذبيتهم للعمل في المؤسسة وهذا ما يسمح باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية من المحيط الخارجي هناك دور لكل من المؤسسة والأفراد في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء طموحاته وقدراته واتجاهاته، والمؤسسة تعد المسارات الوظيفية لهم وتطور قدراتهم ولكن لا بد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد، طموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المؤسسة الحالية المستقبلية.

يتضح من خلال هذا بأن تخطيط المسار الوظيفي له إستخدامات عديدة في المؤسسة، فهو يعمل على مساعدتها للوصول إلى أهدافها التي ترغب في تحقيقها في كل مجال عن طريق وضع ورسم خطة للمسار الوظيفي الخاص به.

#### الفرع الرابع: أنواع المسار الوظيفي

يوجد هناك ثلاث أنواع رئيسية للمسار الوظيفي ويمكن إنجازها في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-2): يوضح أنواع المسار الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الشكل السابق لأنواع المسار الوظيفي يمكننا توضيحه بشكل أكثر تفصيلاً كما يلي<sup>1</sup>:

1. المسار التقليدي: إن المسارات الوظيفية التقليدية تؤكد على الحركة التصاعدية في وظيفة واحدة، فالمؤسسة تكتفي بالإشارة إلى الوظائف المتتابعة ضمن سلم الوظائف المختلفة الموجودة في المنظمة والتي سيشغلها الموظفون عن طريق الترقية فقط، وذلك حينما تتراكم لديهم الخبرة والقدرة؛
  2. المسار الوظيفي المزدوج: إن معظم المؤسسات تحدد المسار الوظيفي للموظفين، وهو التقدم إلى المواقع الإدارية، حيث إن هذه المواقع تزيد من مركز الموظف ويحصل على راتب أعلى. ولكون أن هذه المواقع الإدارية محدودة، لذلك بادرت العديد من المنظمات إلى تطوير أنظمة المسارات الوظيفية المزدوجة (الثنائية)، حيث تعطي الموظفين فرصة البقاء في مساهم الوظيفي التقني أو التحرك نحو المسار الوظيفي الإداري؛
  3. المسار الوظيفي الشبكي: يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن.
  4. مسار الانجاز: في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم تمكين الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية، ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي والذي يركز على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والانجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة، في هذه الحالة نجد أن بلوغ نهاية المسار غير متوقفة عن المدة الزمنية بل على النجاحات والانجازات.<sup>2</sup>
- في ضوء ذلك لا بد من فهم هذه المراحل التي تمر بها هذه العملية، بغية تخطيط مسارات وظيفية فعالة قادرة على تحقيق أهداف كلاهما.

### الفرع الخامس: مراحل المسار الوظيفي

يمر المسار الوظيفي بعدة مراحل أساسية في حياة الفرد يمكن في إيجازها كما يلي<sup>3</sup>:

- ❖ **المرحلة الأولى الاستكشاف:** تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الأفراد في المؤسسة مباشرة، حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم وبالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية، القيم الذاتية، تفضيلات العمل وغيرها. ويبدؤون في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعية العمل من مصادر مختلفة مثل الزملاء والأصدقاء وأعضاء الأسرة وربما وسائل الإعلام، وبعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف أو الأعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم، فإنهم قد يبدأون في اكتساب نواحي المعرفة والمهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف وعلى وجه التحديد فإن مرحلة الاستكشاف تحدث في الفترة ما بين سن الخامسة عشر إلى دون الثلاثين بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج، وتستمر هذه المرحلة عندما يبدأ الفرد عمله الجديد.

<sup>1</sup> مروة سعدون صالح، أثر متطلبات المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي بحث ميداني في وزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 19، العدد رقم 71، ص 133.

<sup>2</sup> فائزة بورس، مرجع سبق ذكره، ص ص 64-65-66.

<sup>3</sup> نفسه، ص 90.

❖ **المرحلة الثانية التأسيس:** بانتهاء المرحلة التحضيرية السابقة يكون الفرد قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة ورسم

مساره الوظيفي في ضوء تقييم إمكاناته التي حددت في مرحلة الاستكشاف، وفي مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق أي، بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة وأحياناً قد لا ينجح الفرد في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب الأمر الذي قد يدفعه إلى البحث في مؤسسات أخرى وغالباً ما ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنوع أنشطة العمل التي تساعد على كسب وظيفة دائمة في المؤسسة، ويحتاج الفرد لمن يقف إلى جانبه ويوجهه ومن أجل ذلك فهو يتوقع أن يكون رئيسه المباشر في موقف الصديق والمستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة.

❖ **المرحلة الثالثة الحفاظ الوظيفي:** ويهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك

الآخرين لقدراته على الانجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيداً كبيراً من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدرسين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة أو أهدافها وفي التوجيه، وبالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاث مسارات متميزة ومنفصلة تماماً وهي:

- الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس، ولا يعتبر ذلك سهلاً حيث يحتاج إلى مزيد من جهد الفرد أولاً ومن المؤسسة التي يعمل بها ثانياً؛
- الركود وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي مبكراً، وربما أدى ذلك إلى فقدته وظيفته؛
- التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى عن طريق الترقية وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو خارج المؤسسة.

❖ **المرحلة الرابعة الانفصال الوظيفي:** وتمثل في اعتقادنا أصعب مراحل المسار الوظيفي للفرد، خاصة بالنسبة لأولئك الذين

كانت قفزاتهم سريعة ونالوا حظاً من الشهرة والتقدير والسلطة، فبعد عقود من الانجازات المستمرة والأداء المتميز يحين الوقت للتقاعد، وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والأنشطة غير الوظيفية مثل الرحلات وممارسة الرياضة.

ورغم ذلك فإنه بالنسبة لبعض العاملين فإن هذه المرحلة قد لا تعني عدم العمل نهائياً، بل قد يقرر الفرد إذا وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المؤسسة لعدد محدود من الساعات أو من خلال العمل الاستشاري، كذلك فإنه بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين الالتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابق.

يتضح من خلال هذه المراحل بأن العامل يسعى بالاهتمام بالمرحلة الثالثة أكثر من المراحل الأخرى وفيها يعمل على المحافظة على وظيفته كما أنه يسعى إلى تطوير مهاراته وقدراته، كما أنه يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والمسار الوظيفي

سنحاول في هذا المبحث إبراز أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع سواء كانت في دول عربية وأجنبية خلال فترات زمنية مختلفة؛ وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والإجراءات والأدوات المستخدمة في التحليل إضافة إلى ذلك عملية المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية، وقد تم ترتيب هذه الدراسات حسب الأقدمية .

### المطلب الأول: عرض الدراسات والأبحاث السابقة

#### الفرع الأول: الدراسات العربية

1- فائزة بوراس، دراسة بعنوان "تخطيط المسار الوظيفي" دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين النوتة - باتنة<sup>1</sup>، هدفت هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف نذكر من أهمها :

- محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي؛
  - إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد المؤسسة؛
  - إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع التغيرات.
- وبغرض الوصول إلى هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية، بحيث تم توزيع استبيان على كل أفراد العينة والمتمثلة في جميع العاملين في المؤسسة والبالغ عددهم 493 عاملا وعاملة.
- خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها :

- صعوبة وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال؛
- نقص الترقيات في الوحدة وتثبيت كل العمال تقريبا في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية فيها؛
- المستوى العام للموارد البشرية، حتى الإطارات العليا حاليا للوحدة في مجملها بعيدة عن أسلوب تخطيط المسار الوظيفي ربما لاعتبارات غير مجدية عملية؛
- محاولة استخدام أسلوب تخطيط المسار الوظيفي مستقبلا، من خلال التكوينات المخطط لها التي ستقدم لتوعية المسؤولين من مدى أهميته في تنمية الأفراد ومنه التنمية الشاملة على مستوى الوحدة.

2- منير زكرياء احمد عدوان، دراسة بعنوان "واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة"<sup>2</sup>، هدفت هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف نذكر من أهمها :

- التعرف على واقع سياسة الاختيار والتعيين المتبعة في المصارف العاملة في قطاع غزة؛
- التعرف على مدى وجود تحليل وتوصيف وظيفي واضح يستند إليه في عملية الاختيار والتعيين؛
- التعرف على سياسة المصارف المتعلقة بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموظفين العاملين لديها.

<sup>1</sup> فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين النوتة باتنة ، مذكرة ماجستير(غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2007/2008.

<sup>2</sup> منير زكرياء احمد عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير(غير منشورة) في إدارة أعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2011.

وبغرض الوصول إلى هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بحيث يتم توزيع استبيان على كل أفراد العينة والبالغ عددهم 187 موظف من مجتمع الدراسة البالغ عددهم 900 موظف.

ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي :

- عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف تعتبر متحققة بصورة جيدة نوعا ما وتحتاج الى تحسين؛
- عملية التخطيط للقوى العاملة (تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة ) تعتبر متحققة بصورة جيدة نوعا ما وتحتاج الى تحسين؛
- تعتبر مهنية إجراءات الاختيار والتعيين جيدة؛
- إن القائمين على عملية الاختيار والتعيين من ذوي الاختيار والتعيين من ذوي الكفاءة الجيدة؛
- وجود مفهوم واضح لعملية تخطيط المسار الوظيفي.

### 3- علياء حسني علاء الدين نوح ، تحت عنوان " اثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية " دراسة

تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب<sup>1</sup>، هدفت هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف من أبرزها :

- قياس اثر الدعم التنظيمي في أداء أعمال شركات القطاع الصناعي الأردني؛
  - قياس اثر الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية في شركات القطاع الصناعي الأردني؛
  - قياس اثر سلوك المواطنة التنظيمية في أداء شركات القطاع الصناعي الأردني.
- وبغرض الوصول الى هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان على كل أفراد العينة والبالغ عددهم 321 موظف من مجتمع الدراسة البالغ عددهم 1950 موظف.

حيث توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها :

- وجود تأثير معنوي ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي بأبعاده في سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى دلالة 0,05؛
- وجود تأثير معنوي ذو دلالة معنوية لسلوك المواطنة التنظيمية في أداء الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى دلالة 0,05؛
- وجود تأثير معنوي ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي في أداء الشركات بوجود سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى دلالة 0,05.

<sup>1</sup> علياء حسني علاء الدين نوح، اثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب ، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2013 .

- 4- عبد السلام بن شايح القحطاني ، تحت عنوان " سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري " دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح<sup>1</sup> ، سعت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري، ولقد جاءت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :
- التعرف على مستوى ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها؛
  - التعرف على مدى توفر عناصر الإبداع الإداري في المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها؛
  - الكشف عن مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري في المنظمات محل الدراسة؛
  - الوصول إلى نموذج مقترح عن أبعاد العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري.
- وبغرض الوصول إلى هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي ثم قارن النتائج من خلال الاستبيان ، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية، حيث تم توزيع الاستبيان على كل أفراد العينة والبالغ عددهم 299 موظف من مجتمع الدراسة البالغ عددهم 556 موظف. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر من أهمها مايلي :
- إن سلوك المواطنة التنظيمية يمارس في مركز المعلومات الوطني أكثر من شركة العلم لأمن المعلومات؛
  - إن الإبداع الإداري يتوفر في شركة العلم لأمن المعلومات أكثر من مركز المعلومات الوطني؛
  - إن ارتفاع مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط طرديا مع مدى توفر الإبداع الإداري في القطاع العام بشكل أعلى منه في القطاع الخاص.
  - الوصول إلى نموذج تنظيمي مقترح للعلاقات بين محور سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده مع محور الإبداع الإداري وعناصره.

### الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

1- Study of Jihad Mohammad, Fouzana Quoquad Habib and Mohammad Adnan Alias (2011).  
Job satisfaction and organization citizenship behaviour: an empirical study at higher learning institutions<sup>2</sup>

الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في المؤسسات التعليمية العالي

هدفت هذه الدراسة لقياس بعدين من سلوك المواطنة التنظيمية وهما (OCBO و OCBI)، وكذلك دراسة كيفية إرتباط بعدي سلوك المواطنة التنظيمية المختارين مع جوانب الرضا الوظيفي (داخلي وخارجي).

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام طريقة الاستقصاء، بحيث تم توزيع 100 استبيان منهم 40 استبيان بين موظفي المكتبة جامعة كيبانغسان في ماليزيا، والباقي 60 توزعت على الاقتصاد وموظفي كلية الأعمال. فكانت الاستبيانات الصالحة للدراسة 79 استبيانا.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

<sup>1</sup> عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري " دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح ، درجة دكتوراه الفلسفة(غير منشورة)، تخصص علوم أمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 2014.

<sup>2</sup> Jihad Mohammad, Fouzana Quoquad Habib and Mohammad Adnan Alias, **Job satisfaction and organization citizenship behaviour: an empirical study at higher learning institutions**, asian academy of management journal, vol16, no2, july2011.

- تشير الدراسة الى أن الرضا الوظيفي الجوهري (الداخلي) مرتبط بشكل ملحوظ وإيجابي مع OCBO وليس مع OCBI؛
- كما أن الدراسة تظهر بان الرضا الوظيفي الخارجي مرتبط بشكل ملحوظ وإيجابي مع OCBO وليس مع OCBI؛
- وبشكل عام أوضحت الدراسة أن الرضا الوظيفي الجوهري والخارجي يرتبط بشكل إيجابي مع OCBO وليس مع OCBI.

2- Study of Nahid Naderi, Reza Hoveida,(2013) . The relationship between organizational citizenship behavior (OCB) and human resources empowerment (HRE) case study: university of Isfahan (Iran).<sup>1</sup>

العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وتمكين الموارد البشرية دراسة حالة :جامعة اصفهان (إيران)

جاءت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

- معرفة تصورات الموظفين نحو التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية؛
- التحقق في العلاقات التي قد توجد بين الموارد البشرية النفسي من خلال عناصر التمكين (معنى، حق تقرير المصير، الكفاءة، الأثر) وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال أبعادها (الإيثار، الروح الرياضية، المجاملة، الفضيلة المدنية).
- ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، بحيث تم اختيار عين عشوائية حجمها 122 موظف وكانت مأخوذة من مجتمع يبلغ عدده 778 موزعين على قطاعات مختلفة، بحيث تم توزيع استبيان على هذه الجهات للحصول على المعلومات. ولقد أظهرت نتائج الدراسة مايلي:
- أن هناك علاقة ايجابية هامة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أن هناك علاقة بين الأثر والمعنى مع سلوك المواطنة التنظيمية؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التنسيق والكفاءة بشكل خطي وتجمع بين كل المتغيرات التنظيمية لسلوك المواطنة.

<sup>1</sup> Nahid Naderi, Reza Hoveida, The relationship between organizational citizenship behavior(OCB) and human resources empowerment(HRE) case study: university of isfahan(iran) , international journal of human resource studies, vol 3, no 2, 2013.

**المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة**

هذا المطلب سوف نقف على أوجه اختلاف دراستنا مقارنة بالدراسات السابقة المتطرفة لمتغيراتها

الجدول (1-1): يوضح مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

أوجه المقارنة الدراسة	المنهج والأدوات المعمدة في الدراسة	إشكالية الدراسة	العينة والمكان والمدة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة	هدف الدراسة
الدراسة الحالية	استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي والتحليلي والأداة الإستبتيان واستخدم برنامج SPSS	ما مدى مساهمة إدارة المسارات المهنية في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة مطاحن جديع تقرت؟	العينة 40 عامل بمؤسسة مطاحن جديع بتقرت، أما المدة 2015-2016	معرفة واقع إدارة المسارات المهنية في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
دراسة فايزة بوراس	اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة والأداة الاستبتيان واستخدام برنامج spss	ما هو واقع تخطيط المسار الوظيفي في مؤسسة الاسمنت عين التوتة باتنة.	العينة 493 عامل بمؤسسة الاسمنت عين التوتة باتنة، أما المدة 2007-2008	محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي وإبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد المؤسسة
دراسة منير زكرياء احمد عدوان	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة وتم استخدام الاستبتيان واستخدام برنامج spss	ما هو واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة؟	العينة يبلغ عددها 187 عامل من مجتمع الكلي الذي يبلغ 900 عامل، أجريت في المصارف في قطاع غزة لسنة 2011.	التعرف على واقع سياسة الاختيار والتعيين المتبعة في المصارف العاملة في قطاع غزة و على مدى وجود تحليل وتوصيف وظيفي واضح يستند إليه في عملية الاختيار والتعيين
دراسة علياء حسيني علاء الدين نوح	إستخدم المنهج الوصفي والتحليلي، أما الأداة اعتمد على	ما هو أثر الدعم التنظيمي بأبعاده (العدالة التنظيمية،	عينة الدراسة تبلغ 321 موظف في الشركات الصناعية	التعرف على أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات الصناعية

الأردنية	بعمان مدينة سحاب لسنة 2013	سلوك القادة المساندة للمرؤوسين، المشاركين في إتخاذ القرار) في سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الشركات الصناعية الأردنية؟	استمارة الاستبيان أما الأسلوب المستخدم أسلوب تحليل الانحدار البيسط والمتعدد وتحليل المسار باستخدام	
التعرف على العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمي والإبداع الإداري في المؤسسات محل الدراسة	تبلغ العينة 299 موظف من مجتمع الدراسة البالغ عددهم 556 موظف، أجريت في مركز المعلومات الوطني وشركة العلم لأمن المعلومات لسنة 2014	ما علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بالإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مركز المعلومات الوطني وشركة العلم لأمن المعلومات	أعتمد المنهج الوصفي أداة المستخدمة الأداة الاستبانة أما الأساليب الإحصائية المستخدمة برنامج spss	عبد السلام بن شايح القحطاني
هدفت هذه الدراسة لقياس بعدين من سلوك المواطنة التنظيمية وكذلك دراسة كيفية إرتباط بعدي سلوك المواطنة التنظيمية المختارين مع جوانب الرضا الوظيفي (داخلي وخارجي).	عينة الدراسة تبلغ 79 في مؤسسات التعليم العالي ( مكتبة جامعة كيبانغسان في ماليزيا، و موظفي الاقتصاد و كلية الأعمال لسنة 2011.	ما علاقة الرضا الوظيفي بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عمال مؤسسات التعليم العالي؟	استخدام طريقة الاستقصاء، بالاعتماد على أداة الاستبيان	<b>Jehad Mohammad Fouzana, Quoquad Habib and Mohammad Adnan Alias</b>
هدفت الدراسة الى معرفة تصورات الموظفين نحو التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية والعلاقة بين عناصر التمكين وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	كانت عينة الدراسة تبلغ 122 موظف في جامعة اصفهان بإيران مأخوذة من مجتمع يبلغ عدده 778، وكانت في سنة 2013.	ما العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وتمكين الموارد البشرية لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة؟	تم الاعتماد على المنهج الوصفي، والأداة المستخدمة في الدراسة كانت الاستبيان.	<b>Nahid Naderi, Reza Hoveida</b>

المصدر: من إعداد الطالبة

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نجد أن إدارة المسار الوظيفي أصبح يمثل عنصرا هاما في تسيير الموارد البشرية، إلا انه لم يحظى بالاهتمام الكافي في الأبحاث و الدراسات وخاصة في مجتمعات دول العالم الثالث، ومازال يرتبط المفهوم قدرا من الغموض لدى الدارسين والممارسين لهذا الموضوع على حد سواء رغم ارتباطه بالعديد من قرارات تسيير الموارد البشرية، حيث نجد أن المسار المهني للعامل بخصوص حركته نحو الترقية أو التنقل داخل المؤسسة يجب أن تتلائم وتتوافق مع قدراته ومهاراته التي تكون لديه حتى تتحقق أهدافه وأهداف المؤسسة، مما يدفعه لزيادة السلوكيات التطوعية إذا اهتمت المؤسسة بمساره بشكل يلي احتياجاته، حيث نجد أن هذا يحفز ويدفع الفرد نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بشكل متزايد.

## الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية لواقع سلوك

المواطنة التنظيمية والمسار

الوظيفي بمؤسسة مطاحن جديع

## تمهيد الفصل:

لقد تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم النقاط حول موضوع إدارة المسارات المهنية وسلوك المواطنة التنظيمية ولتسليط الضوء أكثر على الموضوع قمنا بإجراء دراسة تطبيقية لمعرفة أهمية إدارة المسارات المهنية في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في هذا البحث سنحاول في هذا الجزء إبراز الطريقة المستخدمة في الجانب الميداني وكذا مختلف الأدوات المستخدمة وذلك باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS، وكذلك من خلال عرض نتائج الوصف الإحصائي.

وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى :

المبحث الأول : طرق وأدوات الدراسة

المبحث الثاني : تحليل النتائج ومناقشتها

## المبحث الأول: طرق وأدوات الدراسة

يتناول هذا المبحث تقديم المؤسسة محل الدراسة، وأهم الأدوات والطرق المستخدمة في الدراسة التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية وتشمل (مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة المستخدمة، أدوات المستخدمة في جمع البيانات، صدق وثبات الاستبيان ..).

### المطلب الأول: طريقة الدراسة

#### الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

##### أولاً: التعريف بمؤسسة مطاحن جديع

مجمع جديع هو عبارة عن تكتل تجاري تابع للقطاع الخاص، يقع بمدينة تفرت، حيث يتكون المجمع من عدة مؤسسات منها: مطاحن جديع، معمل الكسكس، معمل السميد، معمل الأجر، معمل البلاستيك. ولقد قمنا بدراسة مطاحن جديع حيث تعتبر مؤسسة متوسطة ذات طبيعة صناعية تنشط في مجال الغذاء، بدأت نشاطها في 2000/1/1 برأسمال يقدر بـ 4.500.000 دج. تقع مطاحن جديع في منطقة النشاط الصناعي بمدينة تفرت - الزاوية العابدية - يبلغ عدد عمالها 138 عامل منهم 14 عامل إداري، أما عدد العمال الخاصين بوحدة الانتاج يبلغ عددهم 124 عامل. وستطرق الى الهيكل التنظيمي في الملحق رقم (01)

#### الفرع الثاني: طريقة الدراسة

##### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في التعرف على مؤسسة مطاحن جديع الواقعة بالمنطقة الصناعية بتفرت؛ حيث تم إجراء الدراسة على مجموعة من عمال وحدة الانتاج بالمؤسسة. أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم توزيع 40 استبيان على عمال المؤسسة، وكانت بطريقة عشوائية وقد تم استرجاع كافة الاستمارات الموزعة.

##### ثانياً: متغيرات الدراسة

#### جدول رقم (2-1): يوضح متغيرات الدراسة

Name	المتغيرات
MY	المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية
MX	المتغير المستقل: إدارة المسارات المهنية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات spss

## المطلب الثاني: أدوات الدراسة

### الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، تمت عملية تفرغ البيانات في Excel والاستعانة ببرنامج SPSS النسخة 19، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي :

- ❖ استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة؛
- ❖ استخدام المتوسطات الحسابية؛
- ❖ استخدام الانحرافات المعيارية؛
- ❖ أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين إدارة المسارات المهنية وسلوك المواطنة التنظيمية؛
- ❖ معامل الثبات معيار كرونباخ ألفا؛
- ❖ اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA).

### الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية والوثائق الرسمية للمؤسسة.

#### ❖ الاستبيان

حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى وعي العمال لمفهوم إدارة المسارات المهنية وسلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

الجزء الأول: ويتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة عمال مؤسسة مطاحن جديع بتقريت مثل: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في مجال العمل، الرتبة الوظيفية).

الجزء الثاني: يتعلق بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ويحتوي على 19 عبارة.

الجزء الثالث: يتعلق بإدارة المسارات المهنية ويحتوي على 19 عبارة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس "ليكارت" ذي 3 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس "ليكارت" الثلاثي " كما يلي :

- ❖ موافق تعطى لها ثلاث درجات؛
- ❖ محايد تعطى لها درجتان؛
- ❖ غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع سلوك المواطنة التنظيمية والمسار الوظيفي بمؤسسة مطاحن جديع بتقريت

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس "ليكارث الثلاثي" كما هو موضح كما يلي:

جدول رقم (2-2): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارث)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
قليل	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	من 2.34 إلى 3

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ( $3-1=2$ ) ثم تقسّمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ( $0.66=3/2$ )، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.66 قليل ومن 1.67 إلى 2.33 متوسط ومن 2.34 إلى 3 مرتفع).

❖ الوثائق :

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ومختلف فروعها.

❖ الملاحظة العلمية :

بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الفروع والهيكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل وملاحظة سلوك وعلاقات العمال .

### الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

لقد تمت إجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدماً في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

✓ صدق أداة الدراسة :

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي كما هو موضح في (الملحق رقم 04)

✓ ثبات الاستبيان :

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلو حظ أن معامل الثبات لمؤسسة مطاحن جديع نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة. بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 60% لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم (2-3): معاملات الثبات لمؤسسة مطاحن جديع باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المؤسسة	مطاحن جديع
معامل ألفا كرونباخ	0.888

المصدر : من إعداد الطالبة بناءً على معطيات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا يصل إلى 88.8%، حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

### المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

#### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

##### الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناه كمايلي:

جدول رقم (2-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	29	72.5%
أنثى	11	27.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (2-5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

فئة العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	12	30%
من 30 إلى 40 سنة	12	30%
أكثر من 41 سنة	16	40%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع سلوك المواطنة التنظيمية والمسار الوظيفي بمؤسسة مطاحن جديع بتقوت

جدول رقم (2-6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
أقل من الثانوي	4	10%
المستوى الثانوي	24	60%
المستوى الجامعي	12	30%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (2-7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة في المؤسسة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	15	37.5%
5-10 سنوات	9	22.5%
أكثر من 10 سنوات	16	40%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (2-8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة %
مدير	0	0%
رئيس مصلحة	5	12.5%
عامل	35	87.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

الفرع الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة

ومن اجل تحليل البيانات اعتمدنا على مقياس "ليكارت" ذي 3 درجات الذي تم ذكره سابقا، والنتائج التالية توضح ذلك :

1. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

في هذا سوف نقوم بطرح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات متغيرات الدراسة كما هي مبينة في الجداول التالية:

جدول رقم (2-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة مطاحن جديع حول مفهوم سلوك

المواطنة التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أقوم بمساعدة الموظفين الجدد في العمل وأفيدهم بخبراتي	2.8500	0.36162	8	مرتفع

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع سلوك المواطنة التنظيمية والمسار الوظيفي بمؤسسة مطاحن جديع بتقوت

مرتفع	14	0.71208	2.5750	أساعد زملائي للقيام بالمهام الموكولة إليهم	2
مرتفع	10	0.54302	2.7500	أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد	3
مرتفع	9	0.51640	2.8000	أتعامل بلطف مع مراجعي المؤسسة وبكل إيجابية تامة.	4
مرتفع	1	0.00000	3.0000	أحترم حقوق الآخرين في العمل	5
مرتفع	7	0.33493	2.8750	أحرص على التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل	6
مرتفع	12	0.45220	2.7250	أقوم بتمرير المعلومات الضرورية لزملائي	7
مرتفع	13	0.51640	2.7000	أحرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها	8
مرتفع	16	0.78283	2.4500	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل	9
مرتفع	2	0.00000	3.0000	إذا أخطأت في حق أحد فاني أقدم الاعتذار	10
متوسط	19	0.65974	1.9750	أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير	11
مرتفع	17	0.74722	2.4250	أستوعب ملاحظات الآخرين دون إثارة مشكلات	12
مرتفع	18	0.66747	2.3750	أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل	13
مرتفع	3	0.00000	3.0000	أحترم أنظمة وتعليمات المؤسسة المعمول بها	14
مرتفع	6	0.33493	2.8750	أتجاوب مع كل التغيرات التي تحدث في المؤسسة	15
مرتفع	11	0.54302	2.7500	أتابع بانتظام الإعلانات والتعليمات الداخلية للمؤسسة	16
مرتفع	5	0.34991	2.9250	أحافظ على ممتلكات المؤسسة بإهتمام	17
مرتفع	4	0.22072	2.9500	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف	18
مرتفع	15	0.59700	2.5500	أقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره	19
مرتفع	--	<b>0.24131</b>	<b>2.7150</b>	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

### 2. مفهوم إدارة المسارات المهنية

في هذا سوف نقوم بطرح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات متغيرات إدارة المسارات المهنية والموضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة مطاحن جديع حول مفهوم إدارة

#### المسارات المهنية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	توفر لي المؤسسة فرصة الاطلاع على مواصفات وظيفتي	2.2250	0.76753	16	متوسط
2	الوظيفة التي أمارسها تتناسب مع قدراتي ومؤهلاتي العلمية	2.4500	0.81492	11	مرتفع
3	لدي فهم واضح عن مساري الوظيفي	2.8500	0.48305	1	مرتفع
4	لا أجد صعوبة عند حل مشاكل الوظيفية بنفسني	2.4500	0.84580	10	مرتفع

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع سلوك المواطنة التنظيمية والمسار الوظيفي بمؤسسة مطاحن جديع بتقوت

مرتفع	5	0.74421	2.6000	تزوذي المؤسسة بمعلومات تخص الأعمال والواجبات الخاصة بي	5
مرتفع	--	<b>0.46163</b>	<b>2.5150</b>	المتوسط العام لبعده ممارسة الوظيفة	
متوسط	17	0.73336	2.2250	تحرص إدارة المؤسسة على تأهيلي لأشغل وظيفة أعلى مستقبلا	6
مرتفع	7	0.50574	2.5250	لدي طموح لتولي مناصب وظيفية أعلى مستقبلا	7
مرتفع	12	0.63246	2.4000	امتلك خطة معينة للتقدم ضمن مساري الوظيفي	8
متوسط	19	0.77790	1.9000	تسهم استمارة التقييم المتبعة في المؤسسة في اختيار الشخص المناسب	9
متوسط	14	0.64001	2.2750	تمنح المؤسسة لرئيسي فرصة إخباري بالترشح لمنصب أعلى	10
متوسط	--	<b>0.39063</b>	<b>2.2650</b>	المتوسط العام لبعده التقدم الوظيفي	
متوسط	13	0.72324	2.3000	تقدم لي مؤسستي التسهيلات للتغلب على العقبات في تقديمي الوظيفي	11
مرتفع	4	0.43853	2.7500	لدي فرصة لاكتساب معرفة حول التطورات العلمية والعملية في مجال تخصصي	12
مرتفع	2	0.50064	2.8250	أسعى للحصول على معلومات مهنية جديدة	13
مرتفع	3	0.50064	2.8250	أراجع نفسي باستمرار لأجل التعرف على نقاط قوتي وضعفي في العمل	14
مرتفع	6	0.59431	2.5750	تقييمي لنفسي (ذاتي) يسهل علي استغلال الفرص الوظيفية الحالية والمستقبلية في المؤسسة .	15
مرتفع	--	<b>0.36229</b>	<b>2.6550</b>	المتوسط العام لبعده المحافظة على الوظيفة	
متوسط	15	0.70711	2.2500	مؤسستي توفر لي الضمان الملائم لمساعدتي عند نهاية مساري الوظيفي	16
مرتفع	8	0.67889	2.4750	استطيع بلوغ أعلى الوظائف في المسار الذي أختاره لأنه يتلاءم مع قدراتي ومؤهلاتي	17
مرتفع	9	0.50574	2.4750	مؤسستي تدعم أهداف مساري الوظيفي من اجل ضمان استمراري في العمل فيها	18
متوسط	18	0.80024	2.0250	عند بلوغي المرحلة الأخيرة نهاية مساري الوظيفي تضع المؤسسة أمامي عدة بدائل لتعديله أو المغادرة	19
متوسط	--	<b>0.52954</b>	<b>2.3063</b>	المتوسط العام لبعده التفكير الاستراتيجي	
مرتفع	--	<b>0.34498</b>	<b>2.4421</b>	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

### المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها

#### الفرع الأول: تفسير نتائج الإحصاء الوصفي ومتغيرات الدراسة

##### أولاً: خصائص عينة الدراسة

- يظهر من خلال الجدول السابق رقم (04) بأن غالبية الأفراد كانوا من فئة الذكور التي تقدر بنسبة (72.5%)، في حين تمثل نسبة فئة الإناث 27.5%، وهذا يعود إلى طبيعة ال نشاط ونظام العمل التي تعمل فيها المؤسسة تتناسب مع فئة الذكور أكثر من فئة الإناث.

- أما فيما يتعلق بمتغير العمر الموضح في الجدول السابق رقم (05) فقد تبين أن الأفراد التي أعمارهم (أكثر من 41 سنة) يمثلون أعلى نسبة تقدر بـ (40%) يلي ذلك الفئتين العمريتين (أقل من 30 سنة) و(من 30 إلى 40 سنة) حيث كان لهما نفس النسبة حيث بلغت نسبة كل منهما (30%)، هذه النتيجة تدل على أن فئة أكثر من 41 سنة لازالت تبحث عن المعرفة كما أنها تسعى أيضاً لإثبات قدراتهم من خلال إجاباتهم وتفاعلهم مع أسئلة الاستبيان، كما أنها لازالت هذه الفئة من الأفراد قادرة على تحمل أعباء العمل في المؤسسة.

- كما يتضح من الجدول رقم (06) المتعلقة بالمستوى التعليمي تدل على أن المستوى التعليمي لأغلب أفراد عينة الدراسة هو ثانوي حيث كانت نسبته 60%، في حين أن المستوى الجامعي لعمال المؤسسة يبلغ 30%، وهذا المؤشر يدل على أن مؤسسة مطاحن جديع تعتمد بالدرجة الأولى على مدى كفاءة وخبرة الفرد في عمله، وبعدها تسعى للاهتمام بالحاصلين على الشهادات الجامعية - كما تشير النتائج في الجدول رقم (07) إلى أن فئة (أكثر من 10 سنوات) تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر بـ 40% وهم عمال من ذوي خبرة طويلة في المؤسسة، وتليها فئة أقل من 5 سنوات عمل في المؤسسة وهذا ما تشير إليه النسبة البالغة 37.5% وهذا ما يدل على مهارة وخبرة العمال في التعامل و جهودها في تقديم الأفضل للمؤسسة كما أن المؤسسة مستثمرة كذلك في الطاقات الشابة بنسبة متقاربة من فئة السابقة.

- تشير النتائج الإحصائية المتعلقة بالمتغير بالرتبة الوظيفية في الجدول أعلاه بأن أغلب العمال لديهم رتبة موظف و التي تقدر بنسبة 87.5% بينما تمثل نسبة رتبة رئيس مصلحة 12.5%، وهذا يعود إلى طبيعة العمل في المؤسسة وقطاع النشاط بحيث تحتاج إلى موظفين أكثر في هذا المجال.

ثانياً: تحليل البيانات المتعلقة بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وإدارة المسارات المهنية في المؤسسة محل الدراسة

#### 1- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية (للإجابة على السؤال الأول)

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلقة بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لمؤسسة مطاحن جديع بلغ (2.7150) وانحراف معياري (0.24131)، وقد احتلت العبارات رقم (05) (10) (14) المراتب الأولى بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.000)، مما يدل على أن عمال المؤسسة يسعون لاحترام تعليمات المؤسسة وتطبيقها كما أن العمال لديهم صفة التقدير والاحترام لبعضهم البعض من خلال الاعتذار في حالة حدوث مشاكل فيما بينهم، في حين جاءت العبارة رقم (11) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.9750) وانحراف معياري (0.65974)، وهذا ما يدل على أن عمال المؤسسة يتفادون

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع سلوك المواطنة التنظيمية والمسار الوظيفي بمؤسسة مطاحن جديع بتقوت

تحمل الأعمال الإضافية. كما لوحظ في الأخير أن اغلب العبارات في جدول المتوسطات الحسابية مرتفعة وهذا يوضح بأن مؤسسة مطاحن جديع محل الدراسة لديها فهم ووعي جيد بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية. ومنه نقبل الفرضية البحثية  $H_1$  ونرفض فرضية العدم  $H_0$  أي وجود مستوى عالي من سلوك المواطنة التنظيمية لدي العاملين وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالعوامل التي ترفع من ممارسة هذه السلوكيات، ومن هنا نحصل على الجواب المتعلق بالسؤال الأول على أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة كان عالي. حيث توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة مطاحن جديع تمارس وتطبق سلوك المواطنة التنظيمية في علاقاتهم من خلال إلزام الأفراد العاملين بهذه السلوكيات في معاملاتهم مع بعضهم البعض.

### 2- إدارة المسارات المهنية والمتعلقة (للإجابة على السؤال الثاني)

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلقة بمفهوم إدارة المسارات المهنية لمؤسسة مطاحن جديع بلغ (2.4421) وانحراف معياري (0.34498) وقد احتلت العبارة رقم (03) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.8500) وانحراف معياري (0.48305)، في حين جاءت العبارة رقم (09) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.9000) وانحراف معياري (0.77790). كما لوحظ في الأخير أن أغلب العبارات في جدول المتوسطات الحسابية مرتفعة، كما يظهر الجدول أن اغلب المتوسطات الحسابية جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على وعي العمال بمسارهم المهني المستقبلي من خلال توفير المؤسسة للمعلومات الضرورية لهم. ومنه نقبل الفرضية البحثية  $H_1$  ونرفض فرضية العدم  $H_0$  أي هناك إدارة جيدة للمسارات المهنية للعاملين في المؤسسة، ومن هنا نحصل على الجواب المتعلق بالسؤال الثاني على أنه هناك إدارة جيدة للمسارات المهنية من قبل المؤسسة. حيث توصلت إلى ان استمرارية المؤسسة في تحسين المسار المهني للأفراد يعتبر عنصر أساسي في ممارسة وإنجاح سلوك المواطنة التنظيمية.

### الفرع الثاني: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

#### 1 -العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

حيث تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة في مؤسسة مطاحن جديع محل الدراسة، والجدول التالي يوضح النتائج للمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (2-11): يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد إدارة المسارات المهنية وسلوك المواطنة التنظيمية لمؤسسة

#### مطاحن جديع

			ثانيا : بعد التقدم الوظيفي	ثالثا : بعد المحافظة على الوظيفة	رابعا : بعد التفكير الاستراتيجي
Rho de Spearman	المتغير التابع سلوك المواطنة	Coefficient de corrélation	أولا : بعد ممارسة الوظيفة .470**	.697**	.532**
		Sig. (bilatérale)	.002	.000	.000
		N	40	40	40

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع سلوك المواطنة التنظيمية والمسار الوظيفي بمؤسسة مطاحن جديع بتقوت

أولا : بعد ممارسة الوظيفة	Coefficient de corrélation	.470**	1.000	.595**	.472**	.397*
	Sig. (bilatérale)	.002	.	.000	.002	.011
	N	40	40	40	40	40
ثانيا : بعد التقدم الوظيفي	Coefficient de corrélation	.465**	.595**	1.000	.765**	.619**
	Sig. (bilatérale)	.002	.000	.	.000	.000
	N	40	40	40	40	40
ثالثا : بعد المحافظة على الوظيفة	Coefficient de corrélation	.697**	.472**	.765**	1.000	.729**
	Sig. (bilatérale)	.000	.002	.000	.	.000
	N	40	40	40	40	40
رابعا : بعد التفكير الاستراتيجي	Coefficient de corrélation	.532**	.397*	.619**	.729**	1.000
	Sig. (bilatérale)	.000	.011	.000	.000	.
	N	40	40	40	40	40

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من خلال جدول الارتباط لمؤسسة مطاحن جديع استنتجنا بان جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين أبعاد المتغير المستقل إدارة المسارات المهنية والمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة (مطاحن جديع)، في حين وجدنا أن أكثر بعد من أبعاد إدارة المسارات المهنية يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية هو بعد المحافظة على الوظيفة بنسبة (69.7%) ومستوى دلالة (0.000)، وهو اقل من 0.05 وبالتالي يجب على المؤسسة أن تستغل وتنمي وتحافظ بشكل أكبر على هذا البعد لدى الأفراد العاملين وهذا دال على أن عمال المؤسسة لا يرغبون في تغيير الوظيفة، وهي قيمة إيجابية وذات ارتباط متوسط تؤكد على الدور الكبير الذي يلعبه بعد المحافظة على الوظيفة في إدارة المسارات المهنية في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية إلا أن هناك عوامل أخرى تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية. تليها بعد التفكير الاستراتيجي بنسبة تقدر (53.2%) بمستوى دلالة (0.000)، في حين احتل البعد التقدم الوظيفي المرتبة الأخيرة بنسبة (46.5%) بمستوى دلالة (0.002) بالتالي هنا يجب على المؤسسة أن تعمل على البحث عن نقاط الضعف التي ومحاوله معالجتها و توفير مختلف الظروف والوسائل التي تجعل العامل يهتم بالتقدم الوظيفي في مساره المهني في المؤسسة. هذه النتائج تدل على أنه يوجد أدلة وإثباتات كافية من بيانات العينة للقول أنه هناك تأثير بشكل مقبول وعلاقة ارتباطية متوسطة بين أبعاد إدارة المسارات المهنية وأهميتها في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع سلوك المواطنة التنظيمية والمسار الوظيفي بمؤسسة مطاحن جديع بتقرت

ويعود سبب هذا الارتباط إلى أهمية إلى كل بعد من أبعاد إدارة المسارات المهنية في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين ولكن بدرجات متفاوتة، حيث وجدنا أن الاهتمام بالمسار الوظيفي للعامل يعد طريقة لتحسين سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة إلا أن هناك عوامل أخرى تساهم في تحسين وزيادة سلوك المواطنة التنظيمية.

### 2 - تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي إدارة المسارات المهنية والمتغير التابع هو سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

جدول رقم (2-12): يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع لمؤسسة مطاحن جديع

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.606 <sup>a</sup>	.368	.351	.19438

a. Valeurs prédites : (constantes), (MX) المتغير المستقل إدارة المسارات المهنية (MX)

b. Variable dépendante : (MY) المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية (MY)

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بين إدارة المسارات المهنية وسلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة لمؤسسة مطاحن جديع ذو مستويات إيجابية حيث بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية فيما بين المتغيرين بـ ( 60.6%) وهي قيمة إيجابية وليست سلبية حيث تثبت وتؤكد على الدور المهم لإدارة المسارات المهنية وأهميتها في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية، ولإثبات هذه الإجابة نقوم بتحليل الانحدار الخطي وذلك باستخدام المربعات الصغرى عند مستوى معنوية 0.05% فإنه يتضح معامل الارتباط الذي يقيس العلاقة بين هذين المتغيرين يبلغ ( 60.6%) أي هناك ارتباط متوسط بينهما، وبالتالي نقبل فرضية العدم  $H_0$  ونرفض الفرضية البحثية  $H_1$  التي ترى أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين، حيث أن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (36.8%) وبالتالي نلاحظ من خلال هذه النتيجة والتي قدرت بـ ( 36.8%) من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية يعود ذلك إلى الفهم الجيد واستغلال المؤسسة لكافة الوسائل التي تؤدي إلى تحسينها بشكل كبير لدى العمال والإداريين على حد سواء . والنسبة المتبقية (63.2%) ترجع لعدة عوامل أخرى نذكر منها:

#### • العوامل الشخصية :

- عمر الموظف ومدة خدمته : لقد رأينا أن الموظفين صغار السن يهتمون بموضوعات العدالة، بينما كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن. أما بخصوص مدة الخدمة فالموظفون الجدد يظهرون مستوى مواطنة تنظيمية مرتفعة مقارنة بالموظفين القدامى.
- المؤهل التعليمي والخبرة : حيث نجد أن المؤهل له دور في تفعيل ممارسة دوره الوظيفي، كما أن الخبرة تعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة كراحة النفسية للموظف عند ممارسة عملا هو مؤهلا له ولديه خبرة عملية سابقة.
- الدوافع الذاتية : تعتبر حاجات الفرد الداخلية للانجاز وتحقيق الذات مصدرا لتحريك السلوك، فهي قوى داخلية تحرك العامل للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع سلوك المواطنة التنظيمية والمسار الوظيفي بمؤسسة مطاحن جديع بتقرت

- المركز الوظيفي للموظف: وتشمل منصب ومركز الموظف في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث نجد الموظفين الذين أمضوا خدمة طويلة في العمل بالمؤسسة يصبح لديهم قناعات معينة في أدائهم لعملهم، كما انه يولد لديهم مشاعر ايجابية تنعكس على سلوكيات دورهم الإضافي نحو مؤسستهم .

### • العوامل التنظيمية:

- فريق العمل: وهي تعتبر إحدى الوسائل الناجحة التي تحرص على الانجاز مختلف المهام، كما أنها تحترم التخصص وتسعى للمشاركة بينها وبين أفراد الإدارات الأخرى، وذلك بغية تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة.

- طبيعة الوظيفة: هي مجموعة الواجبات والمهام والمسؤوليات المكلف بها الفرد. حيث نجد كل موظف مطالب بأداء وظيفته على أكمل وجه لتحقيق أهداف المؤسسة. أي أن وضع الموظف في المكان المناسب له يمكنه من أداء عمله على أكمل وجه يمنحه الشعور بالرضا مما يؤثر على ممارسة هذا السلوك.

- حجم العمل: يعتبر حجم العمل الموكل للعامل من المؤثرات في جودة إنتاجه، فإذا تناسبت كمية العمل مع قدرات الموظف وإمكاناته، فهنا سوف يشعر بعدالة توزيع العمل الذي ينمي لديه السلوك الحضاري الذي يحثه على جودة انجاز الأعمال الموكلة إليه. - الترقية: تعتبر من العوامل المحفزة على ممارسة سلوكيات المواطنة، حيث أن نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى تعتبر كحافز له من قبل مؤسسة بتولي منصب أعلى.

### 3- تبين خط الانحدار

يوضح الجدول الموالي تحليل تبين خط الانحدار والذي يدرس " مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات "

جدول رقم (2-13): يوضح تحليل تبين خط الانحدار لمؤسسة مطاحن جديع

#### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	df	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Regression	.835	1	.835	22.106	.000 <sup>a</sup>
Residual	1.436	38	.038		
Total	2.271	39			

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل إدارة المسارات الوظيفية,

b. Variable dépendante : المتغير التابع سلوك المواطنة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول السابق لمؤسسة مطاحن جديع نجد مايلي :

➤ مجموع مربعات الانحدار يساوي ( 0.835 ) ومجموع مربعات البواقي هو ( 1.436 ) ومجموع المربعات الكلي يساوي (2.271)؛

➤ درجة حرية الانحدار df هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 38؛

➤ معدل مربعات الانحدار هو (0.835) ومعدل مربعات البواقي هو (0.038)؛

➤ قيمة اختبار تحليل التبين لخط الانحدار هو (22.106)؛

➤ مستوى دلالة الاختبار (0.000) أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005 فنرفضها وبالتالي خط الانحدار يلاءم

المعطيات. والأشكال التالية توضح ذلك (انظر الملحق رقم 03).

#### 4- دراسة معاملات خط الانحدار

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لمؤسسة مطاحن جديع .

جدول رقم (2-14): يوضح قيم معاملات خط الانحدار لمؤسسة مطاحن جديع

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.679	.222		7.547	.000
المتغير المستقل إدارة المسارات الوظيفية	.424	.090	.606	4.702	.000

a. Variable dépendante : المتغير التابع سلوك المواطنة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن :

- مقطع خط الانحدار يساوي 1.679 الذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم  $Y=a+bx$  أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0.424 وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار للمتغير المستقل  $Y=1.679+0.424x$  ، بحيث Y متغير تابع و x متغير مستقل؛  
- نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 4.702، ومقطع خط الانحدار 7.547؛  
وعند دراسة قيم sig نجد أن القيم 0.000، 0.000 هي قيم مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة فتصبح معادلة خط الانحدار هي  $Y=1.679+0.424x$ .

#### 5- اختبار تحليل التباين الأحادي بين متوسطات نظرة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في مؤسسة مطاحن جديع

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية تبعا للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية) في حين هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الخبرة الموضحة في الجدول التالية :

#### 1- متغير الجنس

جدول رقم (2-15): يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات نظرة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لمتغير الجنس

ANOVA

المتغير التابع سلوك المواطنة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groups	.064	1	.064	1.104	.300
Intra-groups	2.207	38	.058		
Total	2.271	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع سلوك المواطنة التنظيمية والمسار الوظيفي بمؤسسة مطاحن جديع بتقروت

يظهر من خلال الجدول السابق لتحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية لمتغير الجنس Sig= 0.3 كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05%، وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس حول سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة، ومنه جنس المستجوبين لا يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

### 2 -متغير العمر

جدول رقم (2-16): يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات نظرة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعاً لمتغير العمر

#### ANOVA

المتغير التابع سلوك المواطنة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groups	.040	2	.020	.333	.719
Intra-groups	2.231	37	.060		
Total	2.271	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر لمؤسسة مطاحن جديع كانت قيمة Sig=0.719 وهي أكبر من 0.05%، وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر حول سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة، ومنه عمر المستجوبين لا يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة. أي أن مهما اختلفت أعمار العمال في المؤسسة فلن يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية.

### 3 -متغير للمستوى التعليمي

جدول رقم (2-17): يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات نظرة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

#### ANOVA

المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groups	.074	2	.037	.625	.541
Intra-groups	2.197	37	.059		
Total	2.271	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر من خلال الجدول السابق لتحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية لمتغير المستوى التعليمي Sig= 0.541 كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05%، وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغير المستوى التعليمي حول سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة، ومنه المستوى التعليمي للمستجوبين لا يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة. وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل وتسعى جاهدة لاستقطاب اليد العاملة ذو المستوى التعليمي الحسن الذي يساعدها في العمل.

#### 4 -متغير الخبرة

جدول رقم (2-18): يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات نظرة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لمتغير الخبرة

#### ANOVA

المتغير التابع سلوك المواطنة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groups	.451	2	.225	4.581	.017
Intra-groups	1.820	37	.049		
Total	2.271	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

تبين نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة لمؤسسة محل الدراسة أن القيمة الإحصائية لمتغير الخبرة Sig=0.017 كانت اقل من 0.05%، وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة حول سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة، ومنه خبرة المستجوبين تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة. وبالتالي فإن خبرة العامل الطويلة في المؤسسة تؤثر في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بعكس الموظفين الجدد الذين لم يظهروا ممارسة هذا السلوك بعد، وهذا راجع إلى أن الموظف الذي امضي وقت طويل في المؤسسة أصبح لديه معرفة وتحديد دقيق لواجباته على خلاف الموظف الجديد في المؤسسة، حيث وجدنا أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بعمال ذو اقدمية وكفاءة كبيرة في العمل.

#### 5 -متغير الرتبة الوظيفية

جدول رقم (2-19): يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات نظرة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية

#### ANOVA

المتغير التابع سلوك المواطنة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groups	.000	1	.000	.002	.961
Intra-groups	2.271	38	.060		
Total	2.271	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر من خلال الجدول السابق لتحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية لمتغير المستوى التعليمي Sig= 0.961 كانت اكبر من مستوى المعنوية 0.05%، وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر حول سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة، ومنه الرتبة الوظيفية للمستجوبين لا يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة. أي أن سلوك المواطنة التنظيمية ليس مربوط بالوظيفة التي يشغلها العامل في المؤسسة محل الدراسة.

### خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن جديع حول إدارة المسارات المهنية وسلوك المواطنة التنظيمية فيها، حيث تم التطرق فيها على مؤسسة محل الدراسة والتعرف عليها، وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية حيث اقتصر على 40 استبيان صالح لتحليل الإحصائي، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة لخصت فيما يلي :

بحيث أتضح أنه يوجد هناك مستوى عالي من المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة، كما تبين من خلال النتائج أن هناك إدارة جيدة للمسارات المهنية للعاملين في المؤسسة، في حين أظهرت النتائج كذلك أن إدارة المسارات المهنية لا تؤثر بقوة على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالمؤسسة.

الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع إدارة المسارات المهنية وسلوك المواطنة التنظيمية يعتبر من المواضيع الهامة التي ألفت نظر المؤسسات، حيث أصبحت هذه الأخيرة تسعى بدرجة كبيرة إلى تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى عاملها من خلال عدة وسائل، حيث ان اهتمام المؤسسة بهذا السلوك يؤدي إلى زيادة أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل تحقيقاً ، لذلك نجد المؤسسات تهتم بتحسين المسار الوظيفي للعامل والبحث عن العوامل التي ترفع وتحسن من مستوى هذه السلوكيات لدى للعاملين .

وقد تم التعرف من خلال الجانب النظري والميداني على إدارة المسارات المهنية وأهميتها في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة، ومؤسسة مطاحن جديع بصفة خاصة.

وقد حاولنا من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها بمؤسسة مطاحن جديع لدراسة العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين اتضح بان هناك علاقة ايجابية بين إدارة المسارات المهنية وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة .

#### نتائج اختبار الفرضيات :

✓ يكتسي مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أهمية بالغة، حيث توصلنا في دراستنا انه هناك اهتمام ووعي كبير من قبل مؤسسة مطاحن جديع، حيث وجدنا أن المؤسسة محل الدراسة تمارس هذا السلوك بدرجات ومستويات ايجابية ومرتفعة. حيث بلغ المتوسط العام لإجابات عمالها بـ **2.7150** وهذا دال على مدى وعي العاملين بممارسة هذه السلوكيات داخل المؤسسة وأهميتها في مختلف العلاقات التي فيما بينهم . وهذا يدل بان هناك مستوى عالي من سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين؛ وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

✓ كما تأكد من خلال النتائج التي وجدناها حول إدارة المسارات المهنية لاحظنا أن هناك وعي لدى العاملين بمسارهم في المؤسسة سواء من ناحية ممارستهم للوظيفة أو احتفاظهم بمنصبهم، حيث بلغت قيمة المتوسط العام لمجموع الإجابات في المؤسسة محل الدراسة بـ **2.4421** وهذا ما دل على وعي العمال بمسارهم المهني المستقبلي، وهذا يدل بان هناك إدارة جيدة للمسارات المهنية للعاملين في المؤسسة؛

#### وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

✓ كما توصلنا إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين متغير إدارة المسارات المهنية وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة . وبالتالي لا توجد هناك علاقة ارتباطية قوية بين إدارة المسارات المهنية كمتغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، أي هناك عوامل أخرى مؤثرة في ممارسة هذا السلوك داخل المؤسسات؛

#### وهو ما ينفي صحة الفرضية الثالثة.

✓ يعتبر المسار المهني سلسلة الأعمال المرتبطة بالتجارب التي يؤديها العامل في ممارسة وظيفته خلال فترة حياتهم العملية؛

✓ لا يرتبط ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بنظم الحوافز في المؤسسة، بل يعتبر سلوك إضافي واختياري يقوم به العامل بمحض إرادته؛

✓ يؤدي تحسين المسار المهني للعامل إلى زيادة الأداء وتحسينه بشكل أكثر في المستقبل؛

- ✓ كما أشارت نتائج المتوسطات لإجابات العمال لعبارات سلوك المواطنة التنظيمية وبالخصوص العبارة رقم 11 التي تمثلت في "أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير" كانت بدرجة متوسطة والتي تدل على أن عمال المؤسسة لا يرغبون في تحمل مهام إضافية بعد القيام بالعمل الموكلة لهم من قبل الإدارة .
- ✓ كما بينت النتائج الخاصة بأبعاد إدارة المسارات المهنية حيث وجدنا أن بعد ممارسة الوظيفة وبعد المحافظة على الوظيفة كانا بدرجة مرتفعة وهذا ما دل على أن مؤسسة مطاحن جديع تحتم بضرورة وجود وعي وفهم كبير حول المسار الوظيفي لدى عاملها، من خلال تمكين العاملين على مختلف الأمور الخاصة بوظيفتهم التي يشغلونها، كما وجدنا أن العينة محل الدراسة تحتم بضرورة التعرف على كافة المعلومات المهنية الجديدة في المؤسسة؛
- ✓ كما أظهرت النتائج الإحصائية أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لنظرية المبحوثين نحو سلوك المواطنة التنظيمية بين متغير الخبرة وسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا ما يدل على أن خبرة العامل في المؤسسة تلعب دور كبير في ممارسة هذه السلوكيات في علاقاتهم مع بعض.

#### الاقتراحات والتوصيات:

- ✓ يجب على المؤسسة الحفاظ على هذا السلوك ومحاولة تدعيمه بدورات تدريبية وذلك لتطوير مهاراتهم وخبراتهم الوظيفية، ووضع مختلف الوسائل لتنميته وجعله أكثر السلوكيات تطبيقاً في معاملاتهم؛
- ✓ نشر ثقافة المسار الوظيفي بين العاملين في المؤسسة من خلال الاجتماعات والدورات في هذا المجال، والتي تساعدهم على تحقيق طموحاتهم الوظيفية؛
- ✓ يجب على المؤسسة منح نفس الفرص في الترقية للعاملين وعدم احتساب المصالح الشخصية في الترقية لتولي منصب أعلى في المؤسسة؛
- ✓ الاهتمام بالعاملين ذوي الخبرات الطويلة في العمل وتجهيئتهم لما بعد التقاعد والخروج من المؤسسة، وذلك بغية الاستفادة من خبراتهم واستشارتهم عند الحاجة؛
- ✓ ضرورة الاهتمام بالعاملين حديثي الخبرات العملية وتزويدهم بمختلف واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية من خلال تعليمات ولوائح إدارية تضعها المؤسسة؛
- ✓ ضرورة تقديم المؤسسة كافة التسهيلات المطلوبة للعاملين من اجل الوصول إلى المسار الوظيفي الذي تم تحديده؛
- ✓ ضرورة إتاحة الفرصة للعاملين في صنع القرارات، وخاصة المتعلقة بعملهم وتمكينهم إدارياً مما يعزز وينمي أكثر هذه السلوكيات لدى العاملين ويرسخها في ثقافتهم في المؤسسة.

#### آفاق الدراسة :

- للمواصلة مستقبلاً في هذا المجال نقترح بعض المواضيع للاستفادة منها :
- واقع إدارة المسارات المهنية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة مقارنة؛
- دور التدريب في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- إدارة المسارات المهنية وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- دور القيادة التحويلية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولا : الكتب:

1. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، سنة2006.

ثانيا :البحوث الجامعية:

2. عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري " دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح، درجة دكتوراه الفلسفة(غير منشورة)، تخصص علوم أمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، سنة2014.
3. احمد السيد الكردي، تنمية المسار الوظيفي، ماجستير إدارة أعمال، جامعة بنها، سنة 2010.
4. عبد القادر عواريب، دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماستر في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، سنة2014/2015.
5. علياء حسني علاء الدين نوح، اثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب ، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2013.
6. فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة باتنة، مذكرة ماجستير(غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة2007/2008.
7. محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس ، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، سنة 1427/1428.
8. منير زكرياء احمد عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير(غير منشورة)في إدارة أعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2011.

ثالثا : المقالات العلمية المنشورة:

9. احمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، مجلد 17، العدد رقم2، سنة 2003.
10. أنيس احمد عبد الله، حكمت محمد فليح، حميد أنور احمد، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد4، العدد رقم 12، سنة 2008.
11. حلا صاحب عبد الستار، دور تبادلية القائد-العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على وفق الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة الهجرة والمهاجرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد20، العدد رقم 78، لسنة 2014.

12. حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ورقلة، العدد14، مارس 2014.
13. سعيد شعبان حامد، اثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي دراسة ميدانية، جامعة الأزهر، كلية التجارة، (بدون سنة)
14. سلامة عبد الله خلف الطعامة، عبد الحفيظ علي حسب الله، اثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركات (QIZ) في الاردن، *مجلة العلوم الاقتصادية*، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، المجلد2، العدد رقم 16، سنة2015
15. صلاح الدين الهيتي، اثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد 20، العدد الثاني، سنة 2004
16. عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين، مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ودورها في تخطيط المسار الوظيفي دراسة استطلاعية لعينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، *مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم*، (دون ذكر رقم المجلد)، العدد32، سنة2013 .
17. مروة سعدون صالح، اثر متطلبات المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي بحث ميداني في وزارة النفط، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة بغداد.(دون ذكر السنة).

#### وثائق المؤسسة:

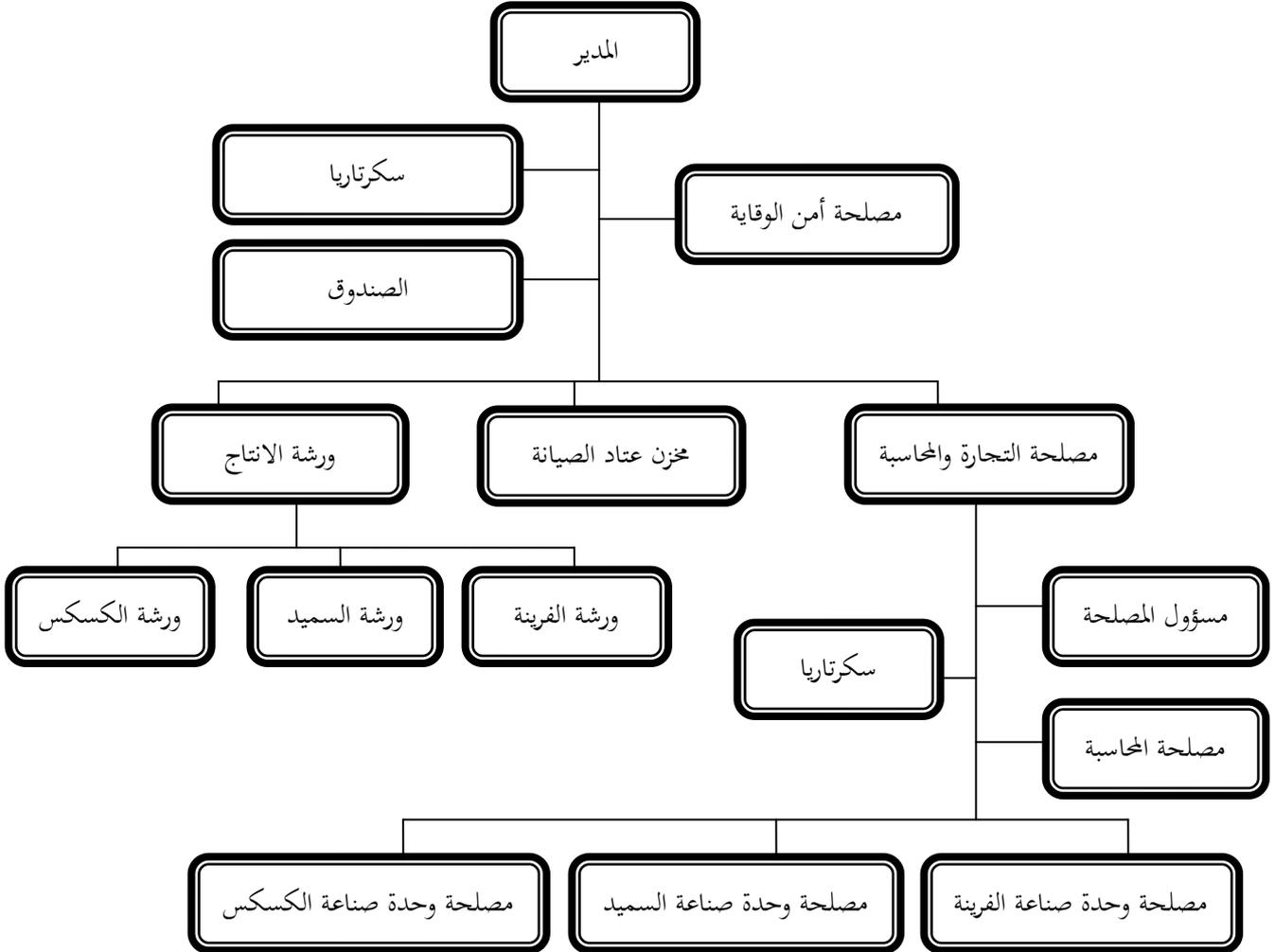
18. مؤسسة مطاحن جديع، الهيكل التنظيمي والمعلومات الخاصة بالمؤسسة.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

### 1-Les Revues

19. Jehad Mohammad ,Fouzana Quoquad Habib and Mohammad Adnan Alias, **Job satisfaction and organization citizenship behaviour: an empirical study at higher learning institutions** ,asian academy of management journal,vol16, no2, july2011,
20. Kan'ichiro tanaka, organizational citizenship in contemporary workplaces in japan, nihon university , **japan labor review**, vol&10, no3, summer2013, p6.
21. Nadim jahangir, mohammad muzahid akbar, mahmudul haq, organizational citizenship behavior: its nature and antecedents, **brac university journal**, vol 1, no2, 2004, p75.
22. Nahid Naderi, Reza Hoveida, **The relationship between organizational citizenship behavior(OCB) and human resources empowerment(HRE) case study: university of isfahan(iran)** , international journal of human resource studies, vol 3, no 2, 2013.

قائمة الملاحق



المصدر: مصلحة المحاسبة



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

استمارة الاستبيان



سيدي ،سيدي المحترم (ة) :

تحية طيبة أما بعد :

في إطار إعداد مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعنوان إدارة المسارات المهنية وأهميتها في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لاستكمال الجانب الميداني ،لذا نرجو من سيادتكم الموقرة المساعدة في الإجابة عن جميع العبارات الواردة ضمن هذا الاستبيان بكل صدق وموضوعية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث ونحيطكم علما بأن هذه المعلومات ستبقى السرية التامة وذلك من خلال وضع العلامة (X) في المكان المناسب وفي الأخير نتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير وشكرا .

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب

الجزء الأول : البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- السن : اقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  أكثر من 41 سنة
- 3- المستوى التعليمي: اقل من الثانوي  المستوى الثانوي  المستوى الجامعي
- 4- الخبرة : اقل من 5 سنوات  5- 10 سنوات  أكثر من 10 سنة
- 5- الرتبة الوظيفية : مدير  رئيس مصلحة  عامل

## الجزء الأول : العبارات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية : سلوك تطوعي يقوم به الفرد بمحضى إرادته دون إجبار عليه، حيث انه لا يدخل ضمن نظام الحوافز لدى المؤسسة وبالتالي يعد سلوك تعاوني يعزز من أداء المؤسسة .

الرقم	عبارات سلوك المواطنة التنظيمية	غير موافق	محايد	موافق
1	أقوم بمساعدة الموظفين الجدد في العمل وأفيدهم بخبراتي			
2	أساعد زملائي للقيام بالمهام الموكولة إليهم			
3	أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد			
4	أتعامل بلطف مع مراجعي المؤسسة وبكل ايجابية تامة.			
5	أحترم حقوق الآخرين في العمل			
6	أحرص على التنسيق مع الآخرين لانجاز العمل			
7	أقوم بتمرير المعلومات الضرورية لزملائي			
8	أحرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها			
9	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل			
10	إذا أخطأت في حق أحد فاني أقدم الاعتذار			
11	أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير			
12	أستوعب ملاحظات الآخرين دون إثارة مشكلات			
13	أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل			
14	أحترم أنظمة وتعليمات المؤسسة المعمول بها			
15	أجتاوب مع كل التغيرات التي تحدث في المؤسسة			
16	أتابع بانتظام الإعلانات والتعليمات الداخلية للمؤسسة			
17	أحافظ على ممتلكات المؤسسة باهتمام			
18	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف			
19	أقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره			

## الجزء الثاني : العبارات المتعلقة بإدارة المسارات الوظيفية

المسار الوظيفي: هو مختلف الوظائف والمناصب التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية في العمل سواء كانت عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي .

الرقم	عبارات إدارة المسارات الوظيفية	غير موافق	محايد	موافق
<b>أولا : بعد ممارسة الوظيفة</b>				
1	توفر لي المؤسسة فرصة الاطلاع على مواصفات وظيفتي			
2	الوظيفة التي أمارسها تتناسب مع قدراتي ومؤهلاتي العلمية			
3	لدي فهم واضح عن مساري الوظيفي			
4	لا أجد صعوبة عند حل مشاكلي الوظيفية بنفسي			
5	تزوذي المؤسسة بمعلومات تخص الأعمال والواجبات الخاصة بي .			
<b>ثانيا : بعد التقدم الوظيفي</b>				
6	تحرص إدارة المؤسسة على تأهيلي لأشغل وظيفة أعلى مستقبلا			
7	لدي طموح لتولي مناصب وظيفية أعلى مستقبلا			
8	امتلك خطة معينة للتقدم ضمن مساري الوظيفي			
9	تسهم استمارة التقييم المتبعة في المؤسسة في اختيار الشخص المناسب			
10	تمنح المؤسسة لرئيسي فرصة إخباري بالترشح لمنصب أعلى			
<b>ثالثا : بعد المحافظة على الوظيفة</b>				
11	تقدم لي مؤسستي التسهيلات للتغلب على العقبات في تقدمي الوظيفي			
12	لدي فرصة لاكتساب معرفة حول التطورات العلمية والعملية في مجال تخصصي			
13	أسعى للحصول على معلومات مهنية جديدة			
14	أراجع نفسي باستمرار لأجل التعرف على نقاط قوتي وضعفي في العمل			
15	تقييمي لنفسي (ذاتي) يسهل علي استغلال الفرص الوظيفية الحالية والمستقبلية في المؤسسة .			
<b>رابعا : بعد التفكير الاستراتيجي</b>				
16	مؤسستي توفر لي الضمان الملائم لمساعدتي عند نهاية مساري الوظيفي			
17	استطيع بلوغ أعلى الوظائف في المسار الذي أختاره لأنه يتلاءم مع قدراتي ومؤهلاتي			
18	مؤسستي تدعم أهداف مساري الوظيفي من اجل ضمان استمراري في العمل فيها			
19	عند بلوغي المرحلة الأخيرة نهاية مساري الوظيفي تضع المؤسسة أمامي عدة بدائل لتعديله أو المغادرة			

نتائج تحليل استبيان إدارة المسارات المهنية وأهميتها في تحسين سلوك المواطنة التنظيمي

الملحق رقم (03)

### 1 - معامل الثبات الفا كرونباخ لمؤسسة مطاحن جديع

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.888	38

2 - مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة

#### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	29	72.5	72.5	72.5
2.00	11	27.5	27.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

#### العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	12	30.0	30.0	30.0
2.00	12	30.0	30.0	60.0
3.00	16	40.0	40.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

#### المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	4	10.0	10.0	10.0
2.00	24	60.0	60.0	70.0
3.00	12	30.0	30.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

## الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	15	37.5	37.5	37.5
2.00	9	22.5	22.5	60.0
3.00	16	40.0	40.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

## الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 2.00	5	12.5	12.5	12.5
3.00	35	87.5	87.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أقوم بمساعدة الموظفين الجدد في العمل وأفيدهم بخبراتي	40	2.8500	.36162
أساعد زملائي للقيام بالمهام الموكولة إليهم	40	2.5750	.71208
أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد	40	2.7500	.54302
أتعامل بلطف مع مراجعي المؤسسة وبكل إيجابية تامة.	40	2.8000	.51640
أحترم حقوق الآخرين في العمل	40	3.0000	.00000
أحرص على التنسيق مع الآخرين لانجاز العمل	40	2.8750	.33493
أقوم بتمرير المعلومات الضرورية لزملائي	40	2.7250	.45220
أحرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها	40	2.7000	.51640
أتعاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل	40	2.4500	.78283
إذا أخطأت في حق أحد فاني أقدم الاعتذار	40	3.0000	.00000
أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تذمر	40	1.9750	.65974
أستوعب ملاحظات الآخرين دون إثارة مشكلات	40	2.4250	.74722
أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل	40	2.3750	.66747
أحترم أنظمة وتعليمات المؤسسة المعمول بها	40	3.0000	.00000
أتجاوب مع كل التغيرات التي تحدث في المؤسسة	40	2.8750	.33493
أتابع بانتظام الإعلانات والتعليمات الداخلية للمؤسسة	40	2.7500	.54302
أحافظ على ممتلكات المؤسسة باهتمام	40	2.9250	.34991
أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف	40	2.9500	.22072
أقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره	40	2.5500	.59700
توفر لي المؤسسة فرصة الاطلاع على مواصفات وظيفتي	40	2.2250	.76753
الوظيفة التي أمارسها تتناسب مع قدراتي ومؤهلاتي العلمية	40	2.4500	.81492
لدي فهم واضح عن مساري الوظيفي	40	2.8500	.48305
لا أجد صعوبة عند حل مشاكلي الوظيفية بنفسي	40	2.4500	.84580
تزودني المؤسسة بمعلومات تخص الأعمال والواجبات الخاصة بي .	40	2.6000	.74421

تحرص إدارة المؤسسة على تأهيلي لأشغل وظيفة أعلى مستقبلا	40	2.2250	.73336
لدي طموح لتولي مناصب وظيفية أعلى مستقبلا	40	2.5250	.50574
امتلك خطة معينة للتقدم ضمن مساري الوظيفي	40	2.4000	.63246
تسهم استمارة التقييم المتبعة في المؤسسة في اختيار الشخص المناسب	40	1.9000	.77790
تمنح المؤسسة لرئيسي فرصة إخباري بالترشح لمنصب أعلى	40	2.2750	.64001
تقدم لي مؤسستي التسهيلات للتغلب على العقبات في تقديمي الوظيفي	40	2.3000	.72324
لدي فرصة لاكتساب معرفة حول التطورات العلمية والعملية في مجال تخصصي	40	2.7500	.43853
أسعى للحصول على معلومات مهنية جديدة	40	2.8250	.50064
أراجع نفسي باستمرار لأجل التعرف على نقاط قوتي وضعفي في العمل	40	2.8250	.50064
تقييمي لنفسي (ذاتي) يسهل علي استغلال الفرص الوظيفية الحالية والمستقبلية في المؤسسة .	40	2.5750	.59431
مؤسستي توفر لي الضمان الملانم لمساعدتي عند نهاية مساري الوظيفي	40	2.2500	.70711
استطيع بلوغ أعلى الوظائف في المسار الذي أختاره لأنه يتلاءم مع قدراتي ومؤهلاتي	40	2.4750	.67889
مؤسستي تدعم أهداف مساري الوظيفي من اجل ضمان استمراري في العمل فيها	40	2.4750	.50574
عند بلوغي المرحلة الأخيرة نهاية مساري الوظيفي تضع المؤسسة أمامي عدة بدائل لتعديله أو المغادرة	40	2.0250	.80024
المتغير التابع سلوك المواطنة	40	2.7150	.24131
المتغير المستقل إدارة المسارات الوظيفية	40	2.4421	.34498
أولا :بعد ممارسة الوظيفة	40	2.5150	.46163
ثانيا : بعد التقدم الوظيفي	40	2.2650	.39063
ثالثا : بعد المحافظة على الوظيفة	40	2.6550	.36229
رابعا : بعد التفكير الاستراتيجي	40	2.3063	.52954
N valide (listwise)	40		

### 3 تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.606 <sup>a</sup>	.368	.351	.19438

a. Valeurs prédites : (constantes), (MX) المتغير المستقل إدارة المسارات المهنية (MX)

b. Variable dépendante , (MY) المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية (MY)

4- اختبار خط الانحدار

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	df	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Regression	.835	1	.835	22.106	.000 <sup>a</sup>
Residual	1.436	38	.038		
Total	2.271	39			

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل إدارة المسارات الوظيفية,

b. Variable dépendante : المتغير التابع سلوك المواطنة

5- معاملات خط الانحدار

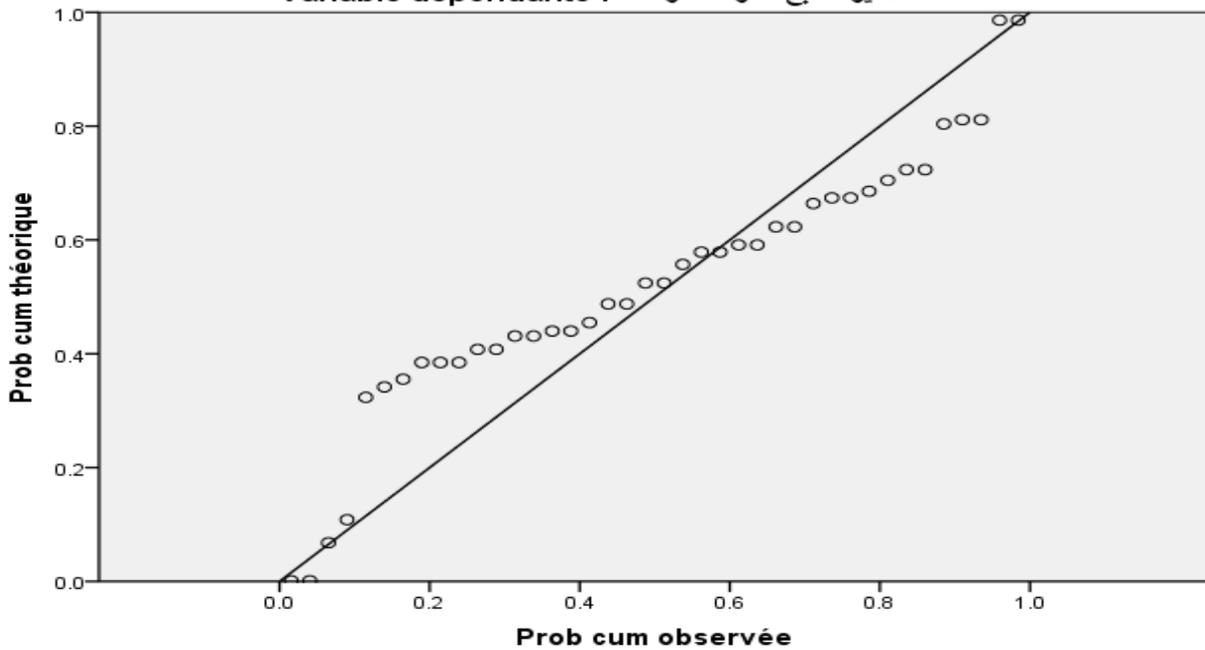
Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.679	.222		7.547	.000
المتغير المستقل إدارة المسارات الوظيفية	.424	.090	.606	4.702	.000

a. Variable dépendante : المتغير التابع سلوك المواطنة

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع سلوك المواطنة



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

## 6 تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

اولا : الجنس

## ANOVA

المتغير التابع سلوك المواطنة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.064	1	.064	1.104	.300
Intra-groupes	2.207	38	.058		
Total	2.271	39			

ثانيا: العمر

## ANOVA

المتغير التابع سلوك المواطنة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.040	2	.020	.333	.719
Intra-groupes	2.231	37	.060		
Total	2.271	39			

ثالثا : المستوى التعليمي

## ANOVA

المتغير التابع سلوك المواطنة الر

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.074	2	.037	.625	.541
Intra-groupes	2.197	37	.059		
Total	2.271	39			

رابعا: الخبرة

## ANOVA

المتغير التابع سلوك المواطنة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.451	2	.225	4.581	.017
Intra-groupes	1.820	37	.049		
Total	2.271	39			

## ANOVA

المتغير التابع سلوك المواطنة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.000	1	.000	.002	.961
Intra-groupes	2.271	38	.060		
Total	2.271	39			

## قائمة الأساتذة المحكمين

## الملحق رقم (04)

- 1- الأستاذ عرابة الحاج : كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
- 2- الأستاذة يوسف أسماء : كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
- 3- الأستاذ بن تقات عبد الحق : كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
- 4- الأستاذة بالأطرش حورية : كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
- 5- الأستاذ بوخلخال عبد الرحيم : كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
- 6- الأستاذ أولاد حيمودة عبد اللطيف : كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

# الفهرس

الفهرس	
.I	الإهداء
.II	الشكر
.III	قائمة المحتويات
.IV	قائمة الجداول
.V	قائمة الأشكال
.VI	قائمة الملاحق
.VII	الملخص
أ -	المقدمة
<b>الفصل الاول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والمسار الوظيفي</b>	
14	تمهيد الفصل
15	المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والمسار الوظيفي
15	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية
15	الفرع الاول: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية
16	الفرع الثاني: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
17	الفرع الثالث: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
18	الفرع الرابع: آثار سلوك المواطنة التنظيمية
19	الفرع الخامس: محددات سلوك المواطنة التنظيمية
20	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المسارات المهنية
20	الفرع الاول: مفهوم المسار الوظيفي وخصائصه
22	الفرع الثاني: أهمية المسار الوظيفي
22	الفرع الثالث: آليات تسيير المسار الوظيفي
23	الفرع الرابع: أنواع المسار الوظيفي
24	الفرع الخامس: مراحل المسار الوظيفي
26	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والمسار الوظيفي
26	المطلب الاول: عرض الدراسات والأبحاث السابقة
26	الفرع الاول: الدراسات العربية
28	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية
30	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
32	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع سلوك المواطنة التنظيمية والمسار الوظيفي في مؤسسة مطاحن جديع بتقوت	
34	تمهيد الفصل
35	المبحث الاول: طريقة وأدوات الدراسة
35	المطلب الاول: طريقة الدراسة
35	الفرع الاول: تقسيم المؤسسة محل الدراسة
35	الفرع الثاني: طريقة الدراسة
36	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
36	الفرع الاول: الأساليب الإحصائية المستخدمة
36	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
37	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان
38	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
38	المطلب الاول: عرض نتائج الدراسة
38	الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة
39	الفرع الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة
42	المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها
42	الفرع الاول: تفسير وتحليل نتائج الإحصاء الوصفي ومتغيرات الدراسة
43	الفرع الثاني: ربط النتائج بالفرضيات وتفسرها
50	خلاصة الفصل
52	الخاتمة
56	قائمة المراجع
59	الملاحق
70	الفهرس