وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of higher education and scientific research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Te ːssa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
faculty of humanities and social sciences

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

اثر سلوك المواطنة التنظيمية على الكفاءة المهنية للعاملين بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمديرية اتصالات الجزائر-تبسة–

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

من اعداد الطالبتان

- فمادي نسرين
- خنيسي اية

تحت اشراف

د. براي توفيق

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ.د مالك محمد	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
د. براي توفيق	أستاذ محاضر ب	مشرفا و مقررا
ا.توايحية رابح	أستاذ مساعد	ممتحنا

السنة الجامعية : 2025/2024


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و عرفان

الحمد لله حمدا كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه و الصلاة و السلام على اشرف المرسلين اناره الله بنوره و اصطفاه على العالمين

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم{ من لا يشكر الناس لا يشكر الله }فشكرنا الأول لله عز وجل الذي اكرمنا بنعمة العلم و العمل .

نوجه الشكر الخالص الى الأستاذ المشرف " الدكتور براي توفيق " الذي رافقنا طيلة انجاز هذا البحث بنصائحه و توجيهاته فجزاه الله عنا خير الجزاء.

كما نتوجه بالشكر الى السادة أعضاء اللجنة المناقشة:

- الأستاذ البروفيسور مالك محمد " رئيسا "
- الأستاذ الفاضل رابح توايحية " مناقشا "

كما لا ننسى ان نشكر جميع الأساتذة في كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية الذين حظينا بشرف الاستفادة من علمهم و معارفهم .

ولا يفوتنا ان نتقدم بالشكر الى كل عمال و موظفي مديرية اتصالات الجزائر تبسة على مساعدتهم لنا و كل من وضع بصمته لإنجاز هذا البحث سواء من قريب او بعيد .

الاهداء

الحمد لله و كفى و الصلاة و السلام على من اناره الله بنوره و اصطفاه على العالمين، اما بعد :

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هاته ثمرة الجهد و التعب بفضل الله تعالى مهداة الى الوالدين الغاليين حفظهما الله و رزقهما دوام الصحة و العافية

الى كل افراد العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال

الى اختي ندى و اخي فريد

الى جميع افراد عائلة ڤمادي و براح

الى من رافقتني طيلة انجاز هذا العمل و عملت معي بكد بغية إتمام هذا العمل ، الى صديقتي : **خنيسي اية**

الى جميع صديقاتي و زميلاتي و كل طلبة السنة الثانية ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل دفعة 2025

الى جميع أساتذة و طلبة و موظفي كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة الشيخ العربي التبسي –تبسة-

الى جميع اساتذتي و رفقائي من بداية المشوار الدراسي الى غاية التخرج

و في الأخير نسال الله ان يكون هذا العمل خالصا لوجهه الكريم و نافعا لعباده

ڤمادي نسرين

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

من قال انا لها ... نالها

و انا لها و ان ابت رغما عنها اتيت بها

الحمد لله على لذة الإنجاز و الحمد لله عند البدء و عند الختام

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها ان تكون ، لم يكن الحلم قريبا و لا الطريق محفوفا بالتسهيلات الى من جعل الله الجنة تحت اقدامها، و احتضنني قلبها قبل يديها

الى من كانت دعواتها الصادقة تلازمني في كل خطوة خطوتها

قرة عيني ..... امي الغالية

الى من كلل العرق جبينه وعلمني ان النجاح لا يأتي الا بالصبر و الاصرار

الى من اختار اسمي و زينه بأجمل الالقاب

الى من تجرع الكاس فارغا ليسقيني ثمرة الحب، الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم ، سندي و ملاذي بعد الله .. ابي الغالي

الى اختي الغالية سيرين و اخوتي رضا و فارس و خالد ادامكم الله ضلعا ثابتا و عقدا متينا

الى جميع افراد عائلة خنيسي و مليتي و اخص بالذكر خالاتي اللاتي كن خير سند لي

الى من تشاركت معها انجاز هذه المذكرة و كانت سندا و مصدر الهام لي صديقتي : **قمادي نسرين**

الى جميع الصديقات و الزملاء و كل طلبة السنة الثانية ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل

الى جميع الأساتذة و الطلبة و موظفي كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة الشيخ العربي التبسي –تبسة-

خنيسي اية

فهرس المحتويات

شكر وعرفان
إهداء
الفهرس
مقدمـة .....أ

الفصل الأول الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

تمهيد الفصل:.....4
أولا : أسباب اختيار الموضوع 5
ثانيا : أهمية الدراسة :.....5
ثالثا : اهداف الدراسة :.....5
رابعا : اشكاليةالدراسة 6
خامسا :بناء و تحديد مفاهيم الدراسة 8
سادسا: فرضيات الدراسة 15
سابعا : الدراسات السابقة.....26
ثامنا : اوجه التشابه و الاختلاف و الاستفادة 26
خلاصة الفصل 27

الفصل الثاني :التأسيس النظري للدراسة

تمهيد الفصل : 28
1/ - سلوك المواطنة التنظيمية 30
أولا: نشأة سلوك المواطنة التنظيمية 30
ثانيا : المفاهيم المرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية 30
ثالثا : خصائص سلوك المواطنة التنظيمية :.....33
رابعا : أهمية سلوك المواطنة التنظيمية :.....34
خامسا : محددات سلوك المواطنة التنظيمية :.....35
سادسا : ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية : 36

سابعا : أنماط سلوك المواطنة التنظيمية : 37
ثامنا : العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية : 38
تاسعا : سبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية 40
عاشرا: اثار سلوك المواطنة التنظيمية : 41
الحادي عشر : مزايا سلوك المواطنة التنظيمية:..... 42
الثاني عشر : معوقات سلوك المواطنة التنظيمية..... 44
الثالث عشر: النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية 44
2/ - الكفاءة المهنية :.....47
اولا : المفاهيم المرتبطة بالكفاءة المهنية : 47
ثانيا : المبادئ الأساسية للكفاءة المهنية : 49
ثالثا: ابعاد الكفاءة المهنية..... 50
رابعا : أهمية الكفاءة المهنية..... 52
خامسا : خصائص الكفاءة المهنية..... 54
سادسا : مكونات الكفاءة المهنية.....54
سابعا: أنواع الكفاءة المهنية:..... 56
ثامنا : مميزات الكفاءة المهنية 56
تاسعا :شروط الكفاءة المهنية..... 58
عاشرا : قياس الكفاءة المهنية 59
الحادي عشر: معايير الكفاءة المهنية..... 59
الثاني عشر: طرق تطوير الكفاءة المهنية 60
الثالث عشر : المداخل و المقاربات النظرية للكفاءة المهنية 62
خلاصة الفصل:..... 65

الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد الفصل 67

أولا: مجالات الدراسة 68

I/- المجال الجغرافي للدراسة : 68

II/- المجال الزمني للدراسة : 71

III/- المجال البشري للدراسة :..... 72

ثانيا : المنهج المستخدم في الدراسة :..... 72

ثالثا : أدوات جمع البيانات :..... 73

رابعا : اختبارات صدق و ثبات أداة الدراسة :..... 76

خامسا: أساليب تحليل البيانات..... 77

سادسا : الخصائص السوسيو ديموغرافية لمجتمع الدراسة 78

خلاصة الفصل :..... 86

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات وإستخلاص نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد الفصل 88

أولا : الإحصاءات الوصفية لبيانات الدراسة..... 89

ثانيا :اختبار فروض الدراسة 112

إختبار الفرضية الرئيسية:.....110

اختبار الفرضيات الفرعية 114

الفرضية الفرعية الأولى:..... 114

الفرضية الفرعية الثانية: 116

الفرضية الفرعية الثالثة: 116

اختبار الفرضية الرابعة..... 117

ثالثا :مناقشة النتائج في ضوء بعض النظريات السوسيولوجية التنظيمية..... 127

مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة 129

الاستنتاج العام من المقارنة:..... 130

خلاصة الفصل :..... 131

الخاتمة.....132
قائمة المصادروالمراجع.....138
الملاحق .....

فهرس الجداول

الجدول رقم 1: يبين نظرية التبادل الاجتماعي 46
الجدول رقم 2 : يبين المقارنة بين القدرة و الكفاءة 48
الجدول رقم 3: يبين مكونات الكفاءة المهنية 55
الجدول رقم 4إختبار الصدق 76
الجدول رقم 5: يبين حساب معامل الثبات بطريقة الفا كرونباخ 76
الجدول رقم 6: يوضح توزيع مفردات مجتمع البحث حسب الجنس 79
الجدول رقم 7: يوضح توزيع مفردات مجتمع البحث حسب متغير السن 80
الجدول رقم 8: يوضح توزيع افراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي 81
الجدول رقم 9: يوضح توزيع افراد مجتمع البحث حسب الحالة العائلية. 82
الجدول رقم 10: يوضح توزيع افراد مجتمع البحث حسب الفئة السوسيو مهنية : 83
الجدول رقم 11: يوضح توزيع افراد مجتمع البحث حسب الاقدمية في العمل 83
الجدول رقم 12: يوضح توزيع افراد مجتمع البحث حسب طبيعة عقد العمل 84
الجدول رقم 13يوضح البيانات المتعلقة بتحقيق الأهداف التنظيمية 89
:الجدول رقم 14يوضح البيانات المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية المهنية 93
الجدول رقم 15: يوضح البيانات المتعلقة بالالتزام التنظيمي 97
الجدول رقم 16:يوضح البيانات المتعلقة بالقدرة على تحليل و حل المشكلات 101
الجدول رقم 17: يوضح البيانات المتعلقة بالمرونة المهنية 105
الجدول رقم 18: يوضح البيانات المتعلقة بالتكيف المهني 109
الجدول رقم 19: يوضح معنوية الانحدار ANOVA 112
الجدول رقم20 : يوضح معامل التفسيرR SQUARE 113
الجدول رقم 21: يوضح معاملات الانحدار 113
الجدول رقم 22: ملخص النموذج (Model Summary) 114
الجدول رقم 23: تحليل التباين(ANOVA) 115
الجدول رقم 24: جدول المعاملات(Coefficients) 115
الجدول رقم 25: جدول المعاملات(Coefficients) 116
الجدول رقم 26: يوضح نتائج اختبار الفروق في إجابات افراد مجتمع البحث نحو محاور الدراسة تعزى لمتغير السن 119
الجدول رقم 27: يوضح المقارنات المتعددة في فئات العمر 120
الجدول رقم 28: يوضح نتائج اختبار الفروق في إجابات افراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة، تعزى لمتغير

السن.....122
الجدول رقم 29: نتائج اختبار الفروق في إجابات افراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة ، تعزى لمتغير المستوى التعليمي.....122
الجدول رقم 30: نتائج اختبار الفروق في إجابات افراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة، تعزى لمتغير الحالة العائلية.....123
الجدول رقم 31: يوضح اختبار الفروقANOVA 124
الجدول رقم 32: نتائج اختبار الفروق في إجابات افراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة، تعزى لمتغير الاقدمية في العمل.....125
الجدول رقم 33: يوضح اختبار ليفين لحساب الفروق.....126

فهرس الاشكال

الشكل رقم 1: المفاهيم المرتبطة بالكفاءة المهنية 49
الشكل رقم 2: يمثل قطبي الكفاءة الباطني و الظاهري 56
:الشكل رقم 3 يمثل طرق تطوير الكفاءة المهنية 62

مقدمة

مقدمة:

تسعى المنظمات في ظل التطورات المتسارعة الى مواكبتها بشتى الأساليب، و ذلك من خلال إدارة الأداء بغية تحقيق التطور و تقديم الخدمات في الشكل الأمثل و ذلك لمواجهة التحديات الحاصلة قد أدى تسابق المؤسسات الى جذب رؤوس الأموال و الاستثمارات خاصة فيما يتعلق بالعنصر البشري و السعي وراء التحسينات المستمرة و المتميزة لتحقيق التميز التنظيمي .

يعتبر موضوع سلوك المواطنة التنظيمية من بين ابرز السلوكيات التنظيمية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل الباحثين في شتى العلوم كعلم الاجتماع و العلوم الإدارية و يرجع ذلك الى تاثيرها الحيوي على التماسك و التفاعل الإيجابي بين أعضاء التنظيم و هذا ما يساهم في تحقيق الكفاءة و الفعالية التنظيمية .

و من هنا يتبين انه لسلوك المواطنة التنظيمية دور كبير في تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين ولا يتم هذا الا اذا كانت هناك مجموعة من العناصر المتناسقة بما يشمل أدوات العمل المتطورة و الحديثة و كذلك يجب على المؤسسة ان توفر للموظفين بيئة عمل تعمل على تحفيزهم و دفعهم للعمل بكل رقابة ذاتية و مسؤولية و عليهم بان يشعروا بان اهداف المؤسسة هي أهدافهم و على المؤسسة ان تعمل على تغطية جميع متطلبات الموظفين و ان تقدم لهم مختلف الحوافز فهاته الأخيرة ستعمل على زيادة الكفاءة المهنية لديهم .

و عليه سنحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء على اثر سلوك المواطنة التنظيمية على الكفاءة المهنية بمديرية اتصالات الجزائر –تبسة- وفق سيرورة منهجية و معرفية كما يلي :

- **الفصل الأول:** الذي يتضمن الاطار التصوري و المفاهيمي للدراسة من أسباب اختيار الموضوع و أهميته و أهدافه و صياغة الإشكالية و بناء فروض الدراسة و كذلك التعريف بمتغيرات الدراسة ثم عرض الدراسات السابقة و توضيح أوجه الاختلاف و التشابه بينها و بين دراستنا و مدى استفادتنا منها .

- **الفصل الثاني:** تضمن عرضا نظريا لمتغيرات الدراسة و تناولنا فيه نشأة سلوك المواطنة التنظيمية و المفاهيم المرتبطة به و خصائصه و أهميته و محدداته و ابعاده و انماطه و العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية و سبل تعزيزه و اثاره و مزاياه و المعوقات التي تحول دون حدوثه و النظريات المفسرة له .

كما في الخوض في متغير الكفاءة المهنية بالتفصيل فيه عن طريق المفاهيم المرتبطة بها و مبادئها و ابعادها وأهميتها و خصائصها و مكوناتها و انواعها و مميزاتها و شروط قياسها و طرق تطويرها و المداخل و المقاربات المفسرة لها

❖ **الفصل الثالث:** لا يمكن للطالبتان يقوما بتوصيل افكارهما و نتائج الدراسة الا اذا قاما بقولبتها في اطار منهجي يتكامل و يتناسق مع الاطار المعرفي وهو ما قمنا بتناوله في هذا الفصل من الدراسة و الذي قمنا بعنونته الاطار المنهجي للدراسة و قمنا بالتركيز على مجالات الدراسة الثلاث المجال الجغرافي – المجال الزماني – المجال البشري

وقمنا باختيار المنهج الأنسب الذي يتماشى مع طبيعة الدراسة و اهم الأدوات التي تمكننا من جمع اغلب البيانات التي نحتاجها في الدراسة و كذلك قمنا بإبراز الخصائص السوسيو ديموغرافية لمجتمع الدراسة

❖ **الفصل الرابع:** و في هذا الفصل قمنا بعرض و تحليل البيانات التي جمعناها من مجتمع الدراسة و اختبار الفرضيات التي تم صياغتها في في الفصل الأول و القيام بالإجابة عليها و كذلك قمنا بعرض النتائج و مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة و بهذا يمكننا القول ان دراستنا قد حاولت اتباع جميع الخطوات المنهجية البحثية العلمية المتعارف عليها.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

تمهيد:

أولا: اسباب اختيار الموضوع

ثانيا :اهمية الدراسة

ثالثا :اهداف الدراسة

رابعا: اشكالية الدراسة

خامسا :بناء و تحديد مفاهيم الدراسة

سادسا: فرضيات الدراسة

سابعا : الدراسات السابقة

ثامنا : اوجه التشابه و الاختلاف و الاستفادة

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل:

من اجل قيامنا بدراسة علمية تخضع لخطوات البحث العلمي وجب على الباحثتان تحديد معالم الدراسة و جوانبها الأساسية، فوجب علينا ان نحدد الاطار التصوري لها المتمثل في بناء الإشكالية و توضيح الدوافع او الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع لدراسته عن غيره من المواضيع الأخرى مع تبيان أهميتها و أهدافها، كما نوضح نموذج التحليل الذي سيساعدنا في بناء و تحديد مفاهيم الدراسة وهو الامر الذي سوف سنتطرق اليه في هذا الفصل.

أولا : أسباب اختيار الموضوع

- الموضوع المراد دراسته يتماشى مع التخصص المدروس علم الاجتماع تنظيم و عمل .
- تسليط الضوء على واقع سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة .
- التعمق في دراسة هذا الموضوع باعتباره من المواضيع التنظيمية المعاصرة و المتداولة .
- قابلية دراسة الموضوع البحثي بمستوييه النظري و التطبيقي .

ثانيا : أهمية الدراسة :

-الموضوع المراد دراسته يعد من بين اهم المواضيع في الحقل السوسيو تنظيمي .

-تقديم إضافة علمية في دراسات تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل .

-تسليط الضوء على المورد البشري كونه من المحاور الأساسية في المؤسسة .

-استفادة المؤسسة محل الدراسة من النتائج المتوصل اليها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية و التعرف على سبل تطوير الكفاءة المهنية مما يعود بالإيجاب عليها و على موردها البشري .

ثالثا : اهداف الدراسة :

تهدف هاته الدراسة البحثية الى محاولة ابراز اثر سلوك المواطنة التنظيمية على الكفاءة المهنية للعاملين بمديرية اتصالات الجزائر –تبسة

- معرفة مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة
- معرفة مستوى ممارسة الكفاءة المهنية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة
- التعرف على اثر تحقيق الأهداف التنظيمية على الكفاءة المهنية لدى عاملي مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة
- التعرف على اثر العلاقات الاجتماعية المهنية على الكفاءة المهنية لدى عاملي مديرية اتصالات الجزائر تبسة
- التعرف على اثر الالتزام التنظيمي على الكفاءة المهنية لدى عاملي مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة
- معرفة الفروق في استجابات المبحوثين إزاء محاور الدراسة حسب المتغيرات السوسيو ديموغرافية

رابعا : إشكالية الدراسة

شهدت المؤسسات في ظل الانفتاح العالمي حالة من التغير و اللااستقرار حيث أصبحت بيئة المنظمات تمتاز بالديناميكية هذا ما فرض على المؤسسات تبني مسار مغاير من اجل مسايرة التطور و التغير و التكيف معه بالإضافة الى العمل على زيادة قدرتها التنافسية و تحقيق أهدافها بكل فعالية و كفاءة و مهارة عالية .

و لعل من ابرز الاليات التي من شانها تعظيم مكانة المؤسسة الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية و العمل على تنميته و تعزيزه لدى العاملين

و لهذا ظهر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية كركيزة أساسية للمؤسسة في تحقيق الفعالية التنظيمية فهاته الأخيرة تحقيقها بالمؤسسة يتطلب تجاوز توقعات الدور الرسمي و القيام بأعمال إضافية تمتاز بالتطوعية ، يعد سلوك المواطنة التنظيمية ذلك العمل التطوعي الذي يقوم به العامل او الموظف اتجاه المؤسسة من اجل دعمها و العمل على تحقيق أهدافها المخطط لها مسبقا و ذلك يتحقق بالمرونة و سلالة قنوات الاتصال التي تتمتع بها المؤسسة و تكاتف الجهود في التسيير بين مختلف الفئات السوسيو مهنية كما تعمل العلاقات الاجتماعية المهنية على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة و ذلك يستوجب جملة من المتطلبات كالعمل على تبادل الأفكار بين الفئات المهنية و كذا الالتزام بالمشاركة في القضايا و المواقف المهنية و من اجل

تحقيق انتماء وولاء الموظفين للمؤسسة وجب عليهم الالتزام التنظيمي بكل الواجبات و المسؤوليات الموكلة اليهم بأفضل صورة ممكنة ، ان امتلاك المؤسسة لليد العاملة غير كافي للاستفادة القصوى منه فمن الضروري ان تمتلك مورد بشري ذو كفاءة مهنية و مهارة عالية باعتباره حجر الزاوية في أي تنظيم و احد ابرز و اهم العناصر الأساسية في العملية الإنتاجية و الخدماتية و المحدد الأساسي لتحقيق اهداف المؤسسة على المستويات القريبة و البعيدة المدى

و كذا تدعيم قدرتها التنافسية و هذا بغية اكتساب الموظفين و العاملين سلوك المواطنة التنظيمية

لاق موضوع الكفاءة المهنية اهتماما واسعا من طرف الباحثين في الوقت الحالي نظرا لأهمية الكفاءة المهنية في تنمية و تطوير قدرات المورد البشري فهي تعتبر من ابرز العناصر التي تهتم بها المؤسسة بالدرجة الأولى و ذلك من خلال العمل على تطوير قدرات و مهارات العاملين و الموظفين و ذلك بتوفير مراكز التكوين بغرض اكتساب الفرد العامل للمعارف اللازمة و يتجلى ذلك من خلال وجوب المرونة المهنية و ذلك عن طريق القدرة على التكيف مع

الظروف الحاصلة و المرونة في اخذ القرارات الصائبة و كذلك القدرة على تحليل و حل المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها كما ان للتكيف المهني أهمية بارزة في تحقيق الكفاءة المهنية .

و يظهر لنا ذلك من خلال القدرة على التكيف مع ظروف العمل، و إمكانية التكيف مع متطلبات الوظيفة و القدرة على الانسجام في علاقات العمل . ،

وعليه وبناء على ما سبق ارتأينا التطرق للموضوع من خلال طرح مشكلة الدراسة على النحو الاتي

ما اثر سلوك المواطنة التنظيمية على الكفاءة المهنية للعاملين بمديرية اتصالات الجزائر-تبسة- ؟

خامسا : بناء وتحديد مفاهيم الدراسة

: تضمنت الدراسة متغيرين أساسيين هما

أ – **لغة:** مواطنة (مفرد) : نزعة ترمي الى اعتبار الإنسانية اسرة واحدة وطنها ، مصدر واطن:

عدم التمييز بين أبناء الوطن الواحد و سكانه الذين ينتمون اليه على أساس الدين او اللغة او العنصر او الجنس. كون المرء مواطنا من مواطني دولة ،وله فيها حقوق و امتيازات تكفلها له الدولة و بالمقابل عليه الالتزام بالواجبات التي تفرضها عليه "اعطي حق المواطنة".[1]

1- سلوك المواطنة التنظيمية :

ب – اصطلاحا

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية احد المفاهيم الإدارية التي انتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرا و قد استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين كونه يعتبر احد اهم السلوكيات التي ستطور المنظمات الحديثة حيث يدور محور ارتكاز هذا المفهوم على الموظف الذي يعد احد اهم الموارد التنظيمية و باختفائه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور و التقدم في أي منظمة و مجتمع .[2]

لم يلقى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية اتفاقا بين الباحثين و المهتمين لا حول اسمه، ولا حول تعريفه، ففيما يتعلق باسمه فقد اطلق عليه تسميات مختلفة منها الدور الاضافي

(Extra-role behavior) و سلوك الموالاة او الدعم او التأييد الاجتماعي(prosocial behavior) و سلوك المواطنة التنظيمية(Behavior organizationnal citizenship)

و السلوك الغير المكلف او غير المفروض(No mandated behavior)أيضا اطلق عليه سلوك التلقائية المؤسسية . (institutional spontaneity behavior)

و كما ان الباحثين لم يتفقوا حول مسمى هذا السلوك، فانهم لم يتفقوا أيضا حول تعريفه .

[1] احمد مختار عمر , **معجم اللغة العربية المعاصرة** . المجلد الرابع . ط1 , القاهرة ,مصر, عالم الكتب , 2008 . ص 2462.
[2] حمزة معمري, منصور بن زاهي . **سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة** . مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية العدد 14 / مارس 2014 . ص 46 .

فحسب Scholl et al فالذين سموه بالدور الإضافي عرفوه بانه : ذلك النمط من السلوك الذي يصدر من الفرد و له تأثير وظيفي إيجابي في أداء المؤسسة ككل و يقع خارج نطاق المتطلبات الرسمية للوظيفة و يتضمن بعدا ايثاريا [1].

يمكن اعتبار سلوك المواطنة التنظيمية من اهم المفاهيم الإدارية التي تعمل على تطوير و تنمية المؤسسات و يعد المورد البشري الركيزة الأساسية و يعد سلوك المواطنة التنظيمية يكون خارج نطاق ما هو رسمي للمهام .

وفقا ل اورغان فان سلوكيات المواطنة التنظيمية تتوافق مع السلوكيات الفردية غير المعترف بها بشكل مباشر او صريح من قبل نظام المكافآت الرسمي الذي يساهم في الأداء الجيد للمنظمة و التي لا تندرج تحت الدور او الواجبات المحددة للوظيفة المشغولة أي شروط محددة للعقد بين الموظف و منظمته هذه السلوكيات هي بالأحرى مسالة اختيار شخصي لذا فان اغفالها لا يترتب عليه عقوبة حقيقة ان هذه السلوكيات لا تندرج ضمن الاطار المحدد للوظيفة التي يشغلها الموظفون و لكنها في المقابل تسهم في تشحيم الالية الاجتماعية للمنظمة حقيقة لقد تم اثبات مساهمة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الفعالية التنظيمية بشكل متكرر، من خلال تراكم هذه السلوكيات و دورها في الحفاظ على السياق الاجتماعي و التنظيمي لسير المنظمة، و إرساء مبدا التبادل الاجتماعي بين اطراف التنظيم [2]

قد تم تعريف سلوك المواطنة التنظيمية من قبلKonovsky بانه مجموعة التصرفات التي تهدف الى تقديم المساعدة و ظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي و تكون مفيدة جدا للمنظمة ". [3]

كما استخدم الباحثان Bateman & Organ مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية لأول مرة يعتقدان انه سلوك مفيد لم يرد ذكره في الوصف الوظيفي للموظفين لكنه يظهر اثناء أدائهم لواجباتهم من و زملائه فكرة سلوك المواطنة التنظيمية كجزء من اجل مساعدة الاخرين. و قد طرح اورغان و زملائه دراسات و أبحاث تدرس العلاقة بين عادات و مواقف الموظفين و أدائهم الوظيفي .[4]

كما توصلت دراسة Ehrahartالى ان سلوكيات المواطنة التنظيمية تعمل على تكوين العلاقات

---

[1] احمد مختار عمر , **معجم اللغة العربية المعاصرة** ,مرجع سابق , ص 46

[2] جيدة عريفي , خالد بوشارب بولوداني , **إشكالية مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية** , مجلة المعيار ,مجلد 27, العدد 2023/03 . ص546 -547.

[3] مروان صباح حسن . **سلوك المواطنة التنظيمية و اثره في تحقيق التميز التنظيمي** . مجلة الدنانير . العدد 14 /2013 . ص 322.

[4] أسماء عيساوي , **مساهمة المواطنة التنظيمية للمورد البشري في اخلقة الإدارة** , أطروحة دكتوراه علوم جامعة الجزائر 3, تخصص إدارة الموارد البشرية 2024 . ص 21.

بين المرؤوسين كما تحقق تمكين المرؤوسين و تساعدهم على النمو و النجاح كما تعمل على تحسين السلوك الأخلاقي و تعزز و تحسن مناخ العدالة الإجرائية في وحدات العمل. تحسين إنتاجية فريق العمل و إنتاجية الإدارة . و يؤكد Cohen& Vigadaأن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك مفيد للمنظمة و الإدارة و الجماعات و الافراد و يتمخض عنه مشاركة و مساهمة فعالة داخل المنظمات و توصلوا الى ان سلوكيات المواطنة التنظيمية تحقق العديد من المنافع للمنظمة من أهمها

- التخصيص الأمثل للموارد و الاستخدام الفعال لها .
- تعزيز و تقوية صورة المنظمة و التي تجعلها قادرة على جذب عاملين جدد يتمتعون بمواصفات عالية .

و يعتقد Organ ان سلوك المواطنة التنظيمية يزيد من الفعالية التنظيمية بالإضافة الى مزايا يقدمها للمنظمة تتمثل في النقاط التالية :

- زيادة إنتاجية الموظفين .
- تمكين المنظمات من التكيف في ظل البيئة المتغيرة .
- زيادة الاستقرار الوظيفي في المنظمة .

نستنتج من التعاريف السابقة ان سلوك المواطنة التنظيمية ينسجم مع السلوكيات الفردية وهي لا تكون تحت نطاق المسؤوليات و الواجبات المحددة فهو مبادرة فردية ولا يترتب عن الاغفال عنه أي عقوبة كما انه يعمل على تعزيز التفاعل الاجتماعي داخل التنظيم و انه سلوك يظهر اثناء قيام الموظف بمهامه المحددة كما يعمل على تعزيز اخلاقيات المهنة و تحسين مناخ العدالة في العمل

ايضا حسبOrgan فان سلوكيات المواطنة التنظيمية تضم نوعين من السلوك

- سلوك إيجابي يمارسه الفرد طواعية مثل مساعدة الزملاء في العمل، تقديم اقتراحات لتحسين الأداء ، عدم إضاعة الوقت و التحدث بصورة إيجابية عن المنظمة امام الاخرين
- سلوك يمتنع الفرد عن ممارسته طواعية يسمى بجودة الامتناع و من امثلتها تصيد الأخطاء في اعمال الاخرين، عدم تحمل بعض المشاحنات في مكان العمل، و التعبير عن الاستياء بشان أوضاع العمل .

بالمقابل يرى[1] Schnake and Dumler ان المفاهيم سابقة الذكر تعتبر مفاهيم تقليدية مضللة حيث ان الافراد العاملين يقومون بهذا النوع من السلوك مقابل مكافاة محتملة يحصلون عليها في المستقبل و بالتالي فقد اقترحوا

[1] أسماء عيساوي , **مساهمة المواطنة التنظيمية للمورد البشري في اخلقة الإدارة** , مرجع سابق ص 22-23 .

ان سلوكيات المواطنة التنظيمية مرتبطة بممارسات المكافآت و ان هناك ارتباط غير مباشر بين هذه السلوكيات و نظام المكافآت .

عرفته الجاويش بانه ذلك السلوك الذي ينتهجه الموظف طواعية برضا نفسه غير مرغم او مكره : و بدون توقع أي مقابل مادي في مقر عمله.

و عرفه الجعيد بانه مجموعة الاعمال التطوعية التي تصدر عن الموظف في مجال عمله و التي تتجاوز الأدوار الوظيفية المطلوب منه اداؤها رسميا والهادفة الى تعزيز أداء المنظمة و تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية

و اما العامري فقد عرفه بانه التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسميا في المنظمة

والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الاكراهية و غير الخاضعة للمكافاة مباشرة و صراحة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة و ذات الأهمية الكبيرة لفعالية المنظمة و نجاحها و استمرار أدائها.[1]

و قد توصلنا من خلال التعريفات التي تم ذكرها الى اعتبار سلوك المواطنة التنظيمية هو ذلك السلوك الذي يكون طواعية دون انتظار مقابل مادي يعمل على تعزيز الأداء و يكون راميا لتحقيق الأهداف بطريقة مثلى و يعبر عن ذلك السلوك الغير ملزم به الموظف و يكون اختياريا.

حسب اورغان و كونوفسكي (1989) هو السلوك التقديري الزائد عن الدور الرسمي للفرد و يساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية.

كما عرفه روبنزRobbins (2001) بانه السلوك الاعتيادي الذي لا يعد جزءا من متطلبات العمل الرسمي و يؤدي الى زيادة كفاءة المؤسسة.

و من خلال هذه التعاريف يمكن القول ان سلوك المواطنة التنظيمية يتمثل في التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف في الأنظمة الرسمية للمنظمة و ذو أهمية كبيرة للأداء الناجح و الفعال للمنظمة. وهو سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية و يخضع للإرادة الحرة للفرد ولا توجد علاقة رسمية او تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك و متطلبات الوظيفة و على الرغم من انه لا يعد أداء رسميا بحد ذاته الا انه يسمح و يسهم في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.[2]

من خلال استطلاعنا لميدان الدراسة ورجوعا للتراث النظري والتعريفات التي تم طرحها يمكن النظر الى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية اجرائيا على انه **هو كل سلوك ممارس خارج نطاق المهام الرسمية الذي يسعى من**

---

[1] عبد السلام شايع القحطاني , **سلوك المواطنة التنظيمية و علاقته بالإبداع الإداري** , دار الكتاب الجامعي للنشر و التوزيع , ط1 , الرياض , ص15

[2] حمزة معمري . منصور بن زاهي , **سلوك المواطنة التنظيمية كاداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة** , مرجع سابق ص 47.

خلاله العامل لتحقيق الأهداف التنظيمية وكذا الانسجام مع زملاء العمل بتكوين علاقات اجتماعية مهنية ويكون العامل ملتزما حسب التوجيهات والتعليمات .

الكفاءة المهنية

لغة : كافاه على الشيء مكافاة و كفاءة و لكفؤ والمصدر كفاءة و تقول ، النظير و كذلك الكفء النظير و المساواة وهو القدرة و حسن التصرف كفاءة فنية نادرة-خبير ذو كفاءة- توجد كفاءات كثيرة في البلاد العربية امتحان كفاءة مصمم لاختبار قدرات الشخص في موضوع معين .[1]

اصطلاحا :تعددت مفاهيم الكفاءة و تباينت بشكل كبيرو ربما يكون السبب هو استخدام هذا المصطلح في اكثر من مجال فاختلف المفهوم باختلاف الاستخدام .فالكفاءة في العمل من الموضوعات التي نالت اهتمام المسؤولين في مختلف المهن.[2]

تعريف المجموعة المهنية الفرنسية Medef انها تركيبة من المعارف ,المهارات ,الخبرة للكفاءة و السلوكات التي تمارس في اطار محدد يتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني و الذي يعطي لها صفة القبول و من ثم فانه يرجع للمؤسسة مسؤولية اكتشافها و تطويرها.

و تعرف كذلك حسبBoyer et equilbey بانها القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة فهي قابلة للقياس و الملاحظة في النشاط و بشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد و تجميع ووضع كل المعارف و العلمية و العملية في العمل فهي لا تظهر الا اثناء العمل .[3]

هي مجموعة من المعارف و المهارات و الخبرات التي تترجم الى تصرفات او اعمال او نشاطات في ميدان العمل او اثناء تأدية وظيفة ما في اطار محدد و قابل للملاحظة و القياس و ذلك من خلال مواجهة تحديات العمل المفروض او الخروج من مواقف عملية حرجة في اطار المهنة المنوطة به و يعرفهاStuart " بانها تلك الكفاءة المتعلقة بالوظائف المرتبطة بالمهنة التي يقوم بها شخص ما و عندئذ يطلق على هذا الشخص بانه كفء ".

كما يعرفها فيليب برنو " بانها القدرة على التصرف بفاعلية في نمط معين من الوضعيات فهي قدرة تستند الى معارف لكنها لا تختزل فيها فمواجهة وضعية ما يجب استخدام موارد معرفية متكاملة و متعددة و منها المعارف و من المهارات المعرفية او من المهارات النفسية ، مجموعة من التصرفات الاجتماعية الوجدان مهمة او عمل على اكمل

---

[1] احمد مختار عمر , **معجم اللغة العربية المعاصرة ,** مرجع سابق ص 1942.

[2] إبراهيم جناد , **الكفاءة المهنية و علاقتها بأخلاقيات المهنة الصحفية في الجزائر** , جامعة مستغانم .

[3] عبد الرزاق حمر العين , **ممارسات تنمية الكفاءة المهنية للموارد البشرية في ظل أسس علم النفس** , مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية , المجلد 09 , العدد 04 , ص ص « 346-362 » ,2016 , ص 346.

وجه . ، نشاط، وظيفة، الحس حركية التي تمكن من ممارسة دور بالنسبة لZarifian " الكفاءة هي مبادرة الفرد و مسؤوليته في المواقف المهنية التي يواجهها ".[1]

من التعاريف التي تم التطرق اليها يمكن اعتبار ان الكفاءة المهنية جملة من المهارات و الخبرة السلوكية الممارسة في نطاق محدد و تعمل المؤسسة على تطويرها وهي مجمل المسؤوليات المتعلقة بالمهام .

وفقا لGuerrero " تعرف الكفاءة عموما بالجمع بين المعرفة و الدراية الفنية للمهارات من يجب على الموظف تنفيذ المعرفة و المهارات او الإجراءات العملية (الدراية الفنية)، اجل امتلاك مهارة باختصار الكفاءة تدور حول طريقة العمل و ليس العمل نفسه.

و بالنسبة لGilbert et Parlier " فان الكفاءات هي مجموعة المعارف و العمل و القدرات للسلوك المنظم وفقا لغرض و نوع حالات معينة ".[2]

تتوافق الاحترافية مع التمكن من المواقف المهنية التي قد يواجهها الفرد و يرتبط هذا الاتقان بالمهارات التي يمتلكها و غالبا ما يتم تقييمها من خلال جودة العمل التي يتم ملاحظتها مع مرور الوقت .[3]

و الكفاءة المهنية هي القدرة على استعمال مختلف المعارف و المهارات و القدرات الفكرية من أفعال و اقوال .[4]

يرى باندورا Bandoura ذلك ان معتقداتهم، ان الكفاءة الذاتية متغير وسيط بين المعرفة والفعل

عن قدراتهم وتوقعاتهم نحو نتائج جهودهم لها تأثير فعال عن طريق الأداء و الإنجاز، وان اختيار الافراد الأنشطة و الاعمال التي يقبلون عليها مرهون بما يعتقدونه من كفاءة ذاتية لديهم في تحقيق النجاح في هذا العمل دون غيره.

و نستنتج بان الكفاءة المهنية تكون من خلال الجمع بين المعرفة و المهارات الفنية و يجب ان تكون حيز التنفيذ اثناء القيام بالمهام و يتمتع الموظف بكفاءة ذاتية سعيا لتحقيق التميز و النجاح .

و يرى الزيات (1999) ان الكفاءة او الفعالية الذاتية هي مجموعة متمايزة من المعتقدات او الادراكات المترابطة او المتداخلة لتنتج مجموعة من الوظائف المتعلقة بالضبط الذاتي لعمليات التفكير و الدافعية و الحالات الانفعالية و الفسيولوجية .[5]

---

[1] عزوز عياش مرابط , **الكفاءة المهنية** , دار اقرا للكتاب , (د. ط) , ص 6.

[2] Sameh souleh , **la gestion des compétences dans l'entreprise** , Revue des Economies Financières ,Bancaires et de management- , Numéro 04, Dec 2017 , p 03.

[3] Abderrahmane mebtoul , Nadji kahoua , **La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise**, mémoire de magister , université d'Oran , stratégie , 2014, p 42.

[4] إبراهيم جناد , **الكفاءة المهنية و علاقتها باخلاقيات المهنة الصحفية في الجزائر** , مرجع سابق ص12

[5] عز الدين سليماني , رشيد مرابط , **استخدام الكفاءة المهنية داخل التنظيم** , مجلة علوم الانسان و المجتمع , المجلد 13 , العدد 03 , 2024 , ص ص 189-210 , ص 192 .

يشير اندري جيثث المختص في المجال المهني الى ان مفهوم الكفاءة يقصد به تطبيق المعرفة قصد تحقيق (savoir être) و المعرفة الوجدانية (savoir-faire) و المعرفة الفعلية(savoir) نشاط علمي بحيث تنتج الكفاءة عن الخبرة المهنية و الممارسة اليومية .[1]

استنادا لما سبق يمكن القول ان الكفاءة المهنية مرتبطة بما يمتلك المورد البشري من قدرات و كفاءات و مهارات إبداعية يمكن لإدارة الموارد البشرية الاستفادة منها لتحقيق مستويات عالية من الأداء و الإنجاز .[2]

استنادا للتراث النظري المتمثل في التعريفات التي تم طرحها و كذا استطلاع ميدان الدراسة يمكن النظر الى مفهوم الكفاءة المهنية على انها " **هي قدرة العامل على انجاز المهام بمرونة مهنية و ذلك من خلال التكيف مع ظروف العمل و يمتلك مجموعة من القدرات و المهارات التي تمكنه من تحليل و حل المشكلات .**

تعريف المؤسسة تعد المؤسسة الركيزة الأساسية في النشاط الاقتصادي ، كما تعتبر مفهوم أساسي في قانون الاعمال .

عرفهاM.lebrton " كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا و الذي يقترح نفسه لانتاج سلع او خدمات : على انها للسوق ".

حين عرفها الفقيهFrançois peroux " منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل : على انها في رؤوس الأموال و قدرات من اجل انتاج سلعة يمكن ان تباع بسعر اعلى من التكلفة ".

اما البعض فاعتبرها مشروعا اقتصاديا لأنها تعتبر الوحدة الرئيسية في الإنتاج، و هذا ما أشار اليه الاقتصادي جاك جينرو في كتابه سياسة الاقتصاد في تعريفه للمشروع على انه " مؤسسة تجمع فيها عددا معينا من عوامل الإنتاج من اجل انتاج السلع و الخدمات ".[3]

تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة في مجال الاتصالات وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول الى تكنولوجيا احدث في ميدان الاتصال .

سادسا : فرضيات الدراسة

---

[1] فاطمة الزهراء بوكرمة اغلال , **التصورات المختلفة لمفهوم الكفاءة** , مجلة حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية و الإنسانية , عدد01 ,2007 ص91.

[2] عز الدين سليماني , رشيد مرابط , مرجع سابق ص 192 .

[3] كريمة عزوز , **مفهوم المؤسسة و معايير تكييفها ضمن قانون المنافسة** , مجلة العلوم الإنسانية , المجلد 32 , العدد 02 , 2021 ,ص ص(.54-37) , ص 39 .

على ضوء الإشكالية الرئيسية و لتحديد معالم الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية :

❖ **الفرضية الرئيسية :**

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين سلوك المواطنة التنظيمية و الكفاءة المهنية للعاملين بمديرية اتصالات الجزائر –تبسة-

: و من اجل اختبار هاته الفرضية قمنا بصياغة الفرضيات الفرعية التالية

- **الفرضية الفرعية الأولى :**

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تحقيق الأهداف التنظيمية والكفاءة المهنية للعاملين بمديرية اتصالات الجزائر –تبسة-

- **الفرضية الفرعية الثانية :**

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين العلاقات الاجتماعية المهنية والكفاءة المهنية للعاملين بمديرية اتصالات الجزائر –تبسة-

- **الفرضية الفرعية الثالثة :**

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الالتزام التنظيمي والكفاءة المهنية للعاملين بمديرية اتصالات الجزائر –تبسة-

- **الفرضية الفرعية الرابعة :**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فاقل في استجابات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لخصائصها السوسيو ديموغرافية .

سابعا : الدراسات السابقة

تحتل الدراسات السابقة أهمية بالغة كما تعتبر من ضمن مكونات البحث العلمي و التي يحدث الاغفال عنها من قبل الباحثين عند انجاز بحوثهم و دراساتهم حيث يتم القيام بإيجازها و اختصارها .

من بين ابرز مبررات اعتماد الدراسات السابقة هو معرفة الجوانب التي تم الاغفال عنها او النقائص التي لم يسبق تناولها وهي ما يسمى بالفجوة المعرفية .

كما ان للدراسات السابقة فوائد من بينها امداد الباحث بمعارف و أفكار جديدة و كذا تساعده في تحديد موضوعه البحثي و الإشكالية بشكل منطقي و دقيق .

❖ **الدراسة الأولى :** دراسة حسين يرقى، مصطفى بن عودة ،2010 ، بعنوان : **دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية** .[1]

: تمحورت هاته الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي

ماهي محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية ؟.

: وتضمن هذا السؤال بضعة أسئلة كالتالي

- ما مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ؟
- ماهي اهم اثار و ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ؟
- ماهي اهم المتغيرات التنظيمية المحددة لسلوكيات المواطنة التنظيمية ؟

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج :

- أشارت نتائج الدراسة التحليلية إلى وجود علاقة إيجابية و مباشرة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بصفة عامة. من جهة أخرى أظهرت الدراسة التحليلية وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين كل من (عدالة الإجراءات. عدالة التوزيع. عدالة التعاملات) وسلوك المواطنة التنظيمية .
- توصلت الدراسة التحليلية إلى وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين الرضا الوظيفي و سلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أن علاقة الرضا الوظيفي ببعض أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، أقوى من علاقته بالأبعاد الأخرى
- كما توصلت الدراسة التحليلية إلى وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية
- أشارت نتائج الدراسة التحليلية إلى وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية . من الأبعاد الثلاثة،كما بينت الدراسة على أن كل الالتزام التنظيمي(الالتزام العاطفي. الالتزام المعياري. الالتزام،الاستمراري) في تؤثر بصورة مستقلة تأثيرا مباشرا سلوكيات المواطنة التنظيمية

[1] يرقى حسين, بن عودة مصطفى , **دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية و علاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية**, مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية, 2010 , المجلد 04 , العدد 01 , ص ص 208 – 226 .

- توصلت الدراسة التحليلية إلى وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية إلى أن هاته العلاقة الطردية والمباشرة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية هي علاقة مقبولة ومتوسطة التأثير ولكنها أضعف من العلاقة غير المباشرة التي تتوسطها عوامل أخرى، حيث أن إدراك الموظف للتمكين، يجعله ما، ولكن مستوى هذه السلوكيات يرتفع عندما يكون هذا الموظف متمتعا يتخذ سلوكيات نافعة تجاه المنظمة نوعا بشعور بمنظمته .

❖ **الدراسة الثانية :** دراسة حمزة معمري، منصور بن زاهي، 2014 ، بعنوان : **سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة.**[1]

تهدف الدراسة الى :

- إعطاء فكرة عن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية و الفائدة من أداء العمال لمثل هذه السلوكيات
- التعرف على مستوى أداء عمال سونلغاز سلوكيات تطوعية و ما مدى اختلاف ذلك تبعا لمتغير الجنس و الاقدمية ، و طبقت الدراسة على 110 موظف من المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز سونلغاز و قد تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات

انطلقت الدراسة من التساؤلات الاتية :

- ما مستوى أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية ؟
- هل توجد فروق دالة في أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الجنس ؟
- هل توجد فروق دالة في أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الاقدمية؟

من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

[1] معمري حمزة, بن زاهي منصور , **سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة**, مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية, 2014 , العدد 14 , ص ص 45 – 50

- ان مستوى أداء سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز متوسط و الذي تعكسه نسبة 66.4 في حين ما جاءت نسبة 19.1 لتبين الأداء المرتفع لهذا السلوك و قدرت نسبة الأداء المنخفض ب 14.5 و هذا ما يثبت لنا ان العمال بالمؤسسة يقومون بأداء اعمال تطوعية على نحو مقبول .
- أداء عمال المؤسسة لسلوك المواطنة التنظيمية لا يختلف بين الجنسين مما يعكس لنا ان الجنس لا يمكن اعتباره كمحدد لسلوك المواطنة التنظيمية كما تبين لنا أيضا ان هناك فروق في أداء هذه السلوكيات تعزى لمتغير الاقدمية و ذلك لصالح العمال الذين لديهم اقدمية اقل بالمؤسسة .

❖ **الدراسة الثالثة :** دراسة عبد الله ليامان**Abdullayeva Liaman** ، 2014، بعنوان :

Competencies and Qualifications of Staff and Management in Hospitality Establishments.

كفاءات و مؤهلات الموظفين و الإدارة في مؤسسات الضيافة[1]

تهدف هاته الدراسة الى التعرف على ماهي الكفاءات و المؤهلات التي يجب ان يتمتع بها المستوى الأعلى الموظف و تحديد أي من هذه المؤهلات و الكفاءات ستساعد مؤسسات الضيافة لبناء فريق مخلص ذو مسار وظيفي متنام.

: انطلقت الدراسة من مجموعة تساؤلات وهي كالاتي

1. ماهي المهارات و الكفاءات و القدرات و المؤهلات الرئيسية للمستوى الأعلى للموظفين العاملين في الفنادق و النزل في براغ ؟
2. كيف ينبغي للفنادق و النزل في براغ تطوير برنامج الاحتفاظ بالموظفين بين العمال ذوي المعرفة و الناجحين ؟
3. ماهي ظروف العمل التي ستؤدي الى خلق ظروف عمل اكثر تحفيزا و الهاما ، جو مبتكر و مريح للموظفين الحاليين ؟

تم في هاته الدراسة استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات، و استطلاع اراء 31 مديرا و 42 موظفا للحصول على النتائج المطلوبة .

: توصلت الدراسة الى

[1] **Competencies and Qualifications of Staff and Management in hospitality** , Abdullayeva Liama Hopitality , Bachelor dissertation, Institute of Hospitality Management in Prague**,establishments** p p 4-46,2014,Management Department

- ان في بعض مؤسسات الضيافة موظفون يشغلون نفس المناصب لسنوات دون الحصول أي ترقية او مسار وظيفي
- عدم وجود الشركات القادرة على إبقاء الموظفين المنتجين داخل الشركة لفترة طويلة ، في حين ان بعض فقط من الفنادق تقدم برامج التطوير و فرص المسار الوظيفي، بينما تخسر الفنادق الأخرى الموظفين المدربين تدريبا جيدا لانهم يفتقرون للقدرة على الاحتفاظ بالموظفين
- كان لدى معظم الفنادق برامج مكافئات للموظفين كما قاموا بتحفيز الموظفين من خلال توفير التدريب المجاني والتدريب الداخلي مدفوع الاجر، لكن حسب ما أظهرت نتائج استطلاعات راي الموظفين فان المديرين لا يأخذون بعين الاعتبار اراء الموظفين وفي اغلب الأحيان يؤدي ذلك الى قلة التواصل وسوء التفاهم بين أعضاء الفريق.

❖ **الدراسة الرابعة:** دراسة رشيد مناصرية، فريد بن ختو، 2015، بعنوان : **سلوك المواطنة التنظيمية و أهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة.**[1]

هدفت هاته الدراسة الى معرفة تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقة

انطلقت الدراسة من التساؤل التالي : الى أي مدى يمكن ان تؤثر سلوكيات المواطنة التنظيمية في أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة ؟

و تفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما هو واقع أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة ؟
2. ما هو واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة ؟
3. ماهي علاقة الارتباط بين سلوكيات المواطنة التنظيمية و أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة ؟

تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات و ووزعت 40 استبيان كعينة للدراسة و قد تم استرجاع 34 منها فقط و بعد مراجعتها تم قبول 30 منها صالحة للمعالجة الإحصائية و كذا تم الاعتماد على أداة المقابلة الشخصية و التي

[1] مناصرية رشيد, بن ختو فريد , **سلوك المواطنة التنظيمية و أهميته في تحسين أداء العاملين** , مجلة أداء المؤسسات الجزائرية, العدد 08 , 2015 , ص ص 219 - 225

أجريت مع بعض مسيري الموارد البشرية .

كما استخدم الباحثان البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية spss

توصلت الدراسة الى ان سلوكيات المواطنة التنظيمية تؤثر على أداء العاملين بدرجة متوسطة و هذا يستوجب تثمينها و تشجيع استمراريتها و توسيع انتشارها على باقي وحدات المؤسسة الأخرى كما وضحت النتائج وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية و أداء العاملين بدرجة عالية .

❖ **الدراسة الخامسة :** دراسة محمود احمد عصفور،2017، بعنوان : **الاتجاهات نحو الممارسة العلاجية و علاقتها بالكفاءة المهنية لدى العاملين في مراكز الصحة النفسية**[1]

هدفت الدراسة للتعرف على الاتجاهات نحو الممارسة العلاجية و علاقتها بالكفاءة المهنية لدى العاملين في مراكز الصحة النفسية في قطاع غزة، و معرفة الفروق الجوهرية على مقياس الاتجاهات نحو الممارسة العلاجية و مقياس الكفاءة المهنية و التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس ، العمر ، سنوات الخبرة ، التخصص ، مكان العمل ، المستوى التعليمي) ، و هدفت أيضا الى التنبؤ بدرجة الكفاءة المهنية من خلال الاتجاهات نحو الممارسة العلاجية .

انطلقت الدراسة من السؤال الرئيسي التالي : ما الاتجاهات نحو الممارسة العلاجية و ما علاقتها بالكفاءة المهنية لدى العاملين في مراكز الصحة النفسية ؟

و ينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الاتية :

- ما مستوى الاتجاهات نحو الممارسة العلاجية لدى العاملين في مراكز الصحة النفسية ؟
- ما مستوى الكفاءة المهنية لدى العاملين في مراكز الصحة النفسية ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات نحو الممارسة العلاجية و الكفاءة المهنية لدى العاملين في مراكز الصحة النفسية ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات افراد العينة على مقياس الاتجاهات نحو الممارسة العلاجية لدى العاملين في مراكز الصحة النفسية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس ، العمر ، سنوات الخبرة ، التخصص ، مكان العمل ، المستوى التعليمي) ؟

[1] عصفور محمد احمد , **الاتجاهات نحو الممارسة العلاجية و علاقتها بالكفاءة المهنية لدى العاملين في مراكز الصحة النفسية**, رسالة ماجيستير , منشورة, الجامعة الإسلامية غزة- فلسطين – 2017 .

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات افراد العينة على مقياس الكفاءة المهنية لدى العاملين في مراكز الصحة النفسية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس . العمر . سنوات الخبرة . التخصص . مكان العمل . المستوى التعليمي) ؟
- هل يمكن التنبؤ بدرجة الاتجاهات نحو الممارسة العلاجية من خلال الكفاءة المهنية ؟

تكونت عينة الدراسة من 118 عاملا و عاملة في مراكز الصحة النفسية بقطاع غزة، تم اختيارهم بالطريقة القصدية ، كما اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي الارتباطي

توصلت الدراسة الى :

- ان العاملين لديهم اتجاه نحو الممارسة العلاجية بدرجة مرتفعة، و ان العاملين في الصحة النفسية لديهم كفاءة مهنية بدرجة مرتفعة
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للاتجاهات نحو الممارسة العلاجية و بين الدرجة الكلية للكفاءة المهنية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لمقياس الاتجاهات نحو الممارسة العلاجية لعزى لمتغير العمر (لصالح العاملين الذين أعمارهم 45 سنة فاكثر) ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاهات نحو الممارسة العلاجية تعزى لمتغير المستوى

التعليمي (لصالح الدراسات العليا) ، كذلك لوحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للكفاءة المهنية تعزى لكل من المتغيرات (العمر ، المستوى التعليمي)

- و كشفت النتائج لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية في الدرجات الكلية لكلا من الاتجاهات نحو الممارسات العلاجية و كذلك الكفاءة المهنية تعزى للمتغيرات التالية (الجنس ، التخصص ، سنوات الخبرة ، مكان العمل) ، و تبين وجود تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية للاتجاهات نحو الممارسة العلاجية لدى العاملين على الكفاءة المهنية بنسبة 62.7 %.

❖ **الدراسة السادسة :** دراسة بن كيحول محمد, ضبع مريم ، 2018، بعنوان : **اثر سلوك المواطنة التنظيمية على رفع الكفاءة المهنية للموارد البشرية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي**[1]

هدفت الدراسة الى الكشف عن سلوك المواطنة التنظيمية السائد داخل المؤسسة التعليمية

انطلقت الدراسة من مجموعة من التساؤلات كالآتي :

[1] بن كيحول محمد , ضبع مريم , **اثر سلوك المواطنة التنظيمية على رفع الكفاءة المهنية للموارد البشرية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي** , مجلة حقائق الدراسات النفسية و الاجتماعية , المجلد 3, العدد10 , 2018 , ص ص 202 - 212

1- ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية السائد داخل المؤسسة التعليمية ببلدية عين الملح من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي المؤسسات التعليمية ؟

2- ما مستوى الكفاءة المهنية لدى الموارد البشرية بمختلف المؤسسات التعليمية ببلدية عين الملح من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي المؤسسات التعليمية ؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية السائد داخل المؤسسات التعليمية ببلدية عين الملح و مستوى الكفاءة المهنية لدى الموارد البشرية بمختلف هاته المؤسسات ؟

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من المؤسسات محل الدراسة ،تم توزيعها على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية متكونة من 120 أستاذ تعليم ابتدائي في مؤسسات التعليم المختلفة

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كانت كالتالي:

- مستوى المواطنة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة التعليمية ببلدية عين الملح لم تتحقق
- كذلك مستوى الكفاءة المهنية لدى الموارد البشرية بمختلف المؤسسات التعليمية ببلدية عين الملح من وجهة نظر مدراء المؤسسات التعليمية متوسطة لم تتحقق
- وجود علاقة ارتباطية بين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية السائدة داخل المؤسسات التعليمية ببلدية عين الملح و مستوى الكفاءة المهنية لدى الموارد البشرية بمختلف هاته المؤسسات

فسر الباحثان وجود انخفاض في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية و كذا انخفاض في الكفاءة المهنية لدى الموارد البشرية بمختلف هاته المؤسسات بان سلوك المواطنة التنظيمية السائد داخل المؤسسات تعتبر من اهم مكونات الكفاءة المهنية لدى الموارد البشرية بمختلف هاته المؤسسات .

تم التوصل من خلال هاته الدراسة الى ان المواطنة التنظيمية تؤثر على الكفاءة المهنية لدى الموارد البشرية ببلدية عين الملح

❖ **الدراسة السابعة :** دراسة حمود بن عايض بن سعود الشهري، وائل بن شافي بن منزل الشمري ، 2022، بعنوان : **اثر البرامج التدريبية على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية لتحقيق رؤية**2030 [1]

[1] حمود بن عايض بن سعود الشهري, وائل بن شافي بن منزل الشمري. **اثر البرامج التدريبية على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية لتحقيق رؤية 2030** , المجلة العربية للنشر العلمي, العدد 39 ,2022 ص ص 450 - 452

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر البرامج التدريبية على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية لتحقيق رؤية 2030 ، و ذلك من خلال الكشف عن واقع البرامج التدريبية و كفاءة الموارد البشرية في وزارة العدل بالمدينة المنورة، كذلك التعرف على العلاقة بين البرامج التدريبية و مكوناتها (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية).و كفاءة الموارد البشرية في وزارة العدل بالمدينة المنورة.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما اثر البرامج التدريبية بأبعادها (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية في وزارة العدل بالمدينة المنورة ؟

و يتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما اثر بعد تحديد الاحتياجات التدريبية على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية في وزارة العدل بالمدينة المنورة ؟
2- ما اثر بعد تصميم البرامج التدريبية على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية في وزارة العدل بالمدينة المنورة ؟
3- ما اثر بعد طرق تنفيذ البرامج التدريبية على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية في وزارة العدل بالمدينة المنورة ؟
4- ما اثر بعد تقييم البرامج التدريبية على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية في وزارة العدل بالمدينة المنورة؟

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي منهجا لهذه الدراسة لملائمته لطبيعتها ، كما استخدم الباحثان أداة الاستبيان كأداة رئيسية لهذه الدراسة و المتمثلة في الاستبانة الالكترونية ، تكونت عينة الدراسة من 244 موظفا تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

كما استخدمت الدراسة في معالجة البيانات الإحصائية الإحصاء الوصفي باستخدام برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

توصلت الدراسة الى :

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين البرامج التدريبية و مكوناتها (تحديد الاحتياجات التدريبية ، تصميم البرامج التدريبية ، تنفيذ البرامج التدريبية ، تقييم البرامج التدريبية)، و الكفاءة الإدارية للموارد البشرية في وزارة العدل بالمدينة المنورة

- بناءا على ما توصلت اليه الدراسة استنتج الباحثان انه يوجد اثر لعلاقة طردية تتجه الى ان كل ما زاد الاهتمام في البرامج التدريبية و مكوناتها (تحديد الاحتياجات التدريبية ، تصميم البرامج التدريبية ، تنفيذ البرامج التدريبية ، تقييم البرامج التدريبية) ، زاد تطور و تحسن الكفاءة الإدارية للموارد البشرية في وزارة العدل بالمدينة المنورة، و في ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثان بدعم و تشجيع وزارة العدل بالمدينة المنورة بمشاركة الموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية بتحديد احتياجاتهم التدريبية، و التي تضمن لهم رفع كفاءتهم الإدارية و تطويرها.

❖ **الدراسة الثامنة :** مجدي محمد إبراهيم موسى، 2024، بعنوان : **دور محددات سلوك المواطنة التنظيمية و اثرها على الأداء المؤسسي بالتطبيق على المؤسسات الصناعية بمدينة 6 اكتوبر.**[1]

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي :

هل يوجد تأثير بين سلوك المواطنة التنظيمية و الأداء المؤسسي

الهدف الرئيسي هو تحديد دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الأداء المؤسسي

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الاستنباطي ، و في جمع البيانات استخدم الاستبيان و المقابلة

توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- وجود علاقة بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة و المتغير التابع وهو البعد الأول لأداء المؤسسي (التعلم و النمو) عند مستوى معنوية% 5 و ذلك بالرجوع الى قيمة F و التي تساوي 57.09% دالة إحصائية على وجود علاقة جوهرية بين المتغيرين و تؤكد على جودة نموذج الانحدار المستخدم لتحليل العلاقة بينهم و إمكانية الاعتماد على مخرجاته
- وجود علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة و المتغير التابع وهو البعد الثاني لأداء المؤسسي (العمليات الداخلية) عند مستوى معنوية% 5 و ذلك بالرجوع الى قيمة F و التي تساوي% 37.91 دالة إحصائيا على وجود علاقة جوهرية بين المتغيرين و تؤكد على جودة نموذج الانحدار المستخدم لتحليل العلاقة بينهم و إمكانية الاعتماد على مخرجاته

❖ **الدراسة التاسعة :** دراسة علي عبد السلام عبد الدائم، رغدان عدنان عبد الرزاق، 2024 ، بعنوان : **تنشيط سلوكيات المواطنة التنظيمية لتعزيز الالتزام الوظيفي**[2]

---

[1] مجدي محمد إبراهيم موسى, **دور محددات سلوك المواطنة التنظيمية و اثرها على الأداء المؤسسي بالتطبيق على المؤسسات الصناعية بمدينة 6 أكتوبر**, مجلة العلوم الإدارية و السياسية, العدد 01 , 2024 , ص ص 358 -390

[2] علي عبد السلام عبد الدائم, رغدان عدنان عبد الرزاق, **تنشيط سلوكيات المواطنة التنظيمية لتعزيز الالتزام الوظيفي**, 2024 , الجامعة العراقية, كلية الإدارة و الاقتصاد, قسم إدارة الاعمال , ص ص 3- 15 .

هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية و عناصره و العوامل المؤثرة و مستويات تطبيقه في الجامعة محل الدراسة كذلك معرفة مستوى و دور الالتزام التنظيمي لدى الافراد العاملين في كليات الجامعة العراقية .

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي :

هل هناك علاقة ارتباطية بين ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى منتسبي كليات الجامعة العراقية المنظمة المبحوثة ؟.

و يتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

1- ليس هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الايثار و الالتزام الوظيفي في كليات الجامعة العراقية ؟
2- ليس هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الروح الرياضية و الالتزام الوظيفي في كليات الجامعة العراقية ؟
3- ليس هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد السلوك الحظري و الالتزام الوظيفي في كليات الجامعة العراقية ؟

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي و الذي يقوم على وصف خصائص عينة البحث و متغيراتها إضافة الى دراسة الارتباط بين المتغيرات، تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات ووزعت 60 على الموظفين بكليات الجامعة و تم ارجاع 50 استبانة تمت الاستفادة منها في البحث.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج :

- اشارت نتائج تحليل العلاقات الارتباطية بين ابعاد سلوك المواطنة (الايثار ، الروح الرياضية ، و السلوك الحضاري) و الالتزام التنظيمي مما يحقق مستوى عالي من الترابط بين موظفي كليات الجامعة العراقية
- ظهر ان موظفي كليات الجامعة العراقية لديهم التزام تنظيمي مقبول على مستوى الالتزام العاطفي و المعياري وذلك راجع لامتلاك الموظفين احاسيس و مشاعر جياشة تجاه كلياتهم و هم بالمقابل لديهم روح رياضية و رغبة العاملين في التسامح و القدرة على تحمل المشكلات
- الالتزام التنظيمي العالي للموظفين من الموضوعات الواسعة و المتشعبة و المهمة وهي من متطلبات المهنة الإدارية، فكلما كان الفرد يتمتع بالالتزام التنظيمي عالي كلما زاد انضباطه نحو عمله و مهنته

- افرزت المحصلة الإحصائية لنتائج البحث الميدانية وجود علاقة معنوية (حقيقية) بين سلوك المواطنة التنظيمية و الالتزام التنظيمي هذا ما يؤكد على ان الالتزام التنظيمي يعد متغيرا تابع مناسبا لحالات سلوك المواطنة التنظيمية في كليات الجامعة العراقية
- وجود اثار إيجابية لتطبيق سلوكيات المواطنة هدفها تقديم الدعم للأخرين و تذليل العقبات مما يدل ان سلوك المواطنة قد شغل حيزا فاعلا نتيجة التفاعل الإيجابي بين ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.

ثامنا : الدراسة الحالية والدراسات السابقة : التشابه و الاختلاف، و الاستفادة :

من خلال الدراسات السابقة التي قمنا بطرحها تبين ان لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية بالغة و دور كبير في تحقيق اهداف المؤسسة المرجوة و وصولها الى الريادة كما تسعى الى تحسين سمعتها امام المتعاملين و يعمل سلوك المواطنة التنظيمية على تعزيز الكفاءة المهنية للعاملين و بلوغهم درجة الارتقاء الوظيفي

و لهذا جاءت دراستنا كجزء مكمل لما توصلت اليه الدراسات السابقة و هناك جزئيات تناولتها الدراسات السابقة و تم الاستفادة منها من حيث صياغة الإشكالية و فرضيات البحث و كذلك بناء أداة الدراسة

اما فيما يخص الاختلاف الحاصل الذي تم رصده من خلال الدراسات السابقة ينحصر في الابعاد التي اشتملت عليها دراستنا الحالية إضافة الى اختلاف ميدان دراستنا عن الدراسات السابقة و هذا راجع الى ان طبيعة الدراسة هي التي تفرض الميدان الأنسب و الملائم و بعد عرضنا للدراسات السابقة التي تناولناها والتي تتشابه في أجزاء و تختلف في أخرى

كما اطلعنا على النتائج التي توصل اليها الباحثون عن طريق الدراسات الامبريقية و النظرية و غيرها، و ظهر جليا و بشكل واضح أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين أداء العاملين كما تم الاستناد في اعداد و تنفيذ دراستنا هذه

كما نوضح نقاط الاستفادة من الدراسات السابقة في النقاط التالية :

- التعرف على الحيثيات البحثية التي تم الطرق اليها في الدراسات السابقة
- محاولة التعرف على الجوانب التي بحاجة للجهود البحثية و محاولة تغطيتها في هذا البحث
- الاستفادة في الحصول على مراجع علمية بحثية لدعم البحث

خلاصة الفصل :

قمنا في هذا الفصل بالتطرق الى الاطار التصوري للدراسة و المتمثل في بناء الإشكالية و توضيح الدوافع او الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع لدراسته عن غيره من المواضيع الأخرى مع تبيان أهميتها و أهدافها، كما تطرقنا الى عرض الدراسات السابقة مع مختلف الإجراءات المنهجية المستعملة و كذا كيفية الاستفادة منها في مختلف مراحل البحث ..

الفصل الثاني:

التأسيس النظري للدراسة

الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة

- تمهيد الفصل

1 : سلوك المواطنة التنظيمية

2 : الكفاءة المهنية

- خلاصة الفصل

بعد القيام بعرض الاطار التصوري و المفاهيمي للدراسة ، سوف نقوم بطرح التأسيس النظري لها و الذي تناولنا فيه عناصر سلوك المواطنة التنظيمية و المتمثلة في النشأة و المفاهيم المرتبطة و الخصائص و الأهمية و النظريات المفسرة ومختلف الجوانب النظرية قصد الالمام بالتراث النظري أيضا في هذا الفصل فيما يخص الكفاءة المهنية تناولنا جملة من العناصر المتمثلة في المفاهيم المرتبطة و المبادئ الأساسية و الابعاد و الأهمية و الخصائص و المكونات و الأنواع و المميزات و الشروط و قياس الكفاءة المهنية و النظريات و المداخل المفسرة

1- سلوك المواطنة التنظيمية

أولا: نشأة سلوك المواطنة التنظيمية

[1] لقد حظي موضوع المواطنة التنظيمية باهتمام وقد كان نتيجة لتراكم الأبحاث ويعد برنارد اول من تناول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية تحت ما يعرف بالرغبة في التعاون التي أعطاها العديد من الباحثين أهمية بالغة والتي تنطوي تحت عنوان الجهود التعاونية وقد أشار الباحث برنارد على ضرورة التنظيم غير الرسمي وما يقدمه هذا النوع من التنظيم من تعاون بين موظفين كما ان وجود المؤسسة يتطلب عدة شروط لابد من توافرها

إرادة الفرد وعزيمته هذا يقدم تعاون لباقي أعضاء التنظيم وهذا من اجل اتخاذ إجراءات وقرارات تخدم المؤسسة وتحقق أهدافها كما يعتبر برنارد ان ما يقدمه الافراد من سلوك وافعال هي عناصر أساسية للمؤسسة بدلا من الافراد انفسهم وان تكاثف جهود الأشخاص وتعاونهم مع بعضهم تظهر لنا من الرغبة في التعبير عن ولائهم والعمل في فريق بدلا من العمل الفردي

وان الرابطة التي تربط الفرد بمؤسسته علاقة وطيدة وان رغبته ودافعيته للتعاون هي ركيزة أساسية دفعت الباحثين الى البحث في طبيعة هذا المفهوم و ما النتائج المترتبة عند تجسيده و اعتبرها اورغان من بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية ومن خلالها ميز لنا كاتز وكاهن بين الأدوار الرسمية وغير الرسمية التي اطلق عليها سلوكيات مبتكرة وعفوية.

ثانيا : المفاهيم المرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية

لقد تعددت المفاهيم المرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية و قد حظي هذا المفهوم بأهمية بالغة من قبل الباحثين و المختصين و ذلك بإطلاق تسميات متعددة رجوعا للخلفيات و الأطر النظرية و بالرغم من الاختلاف السائد هناك ما تم الاتفاق عليه ان سلوك المواطنة التنظيمية يعزز السلوكيات الإيجابية للحفاظ على استمرارية المنظمة و ممارسة نشاطها بفعالية كما انه يوفر كل ما يلزم للابتعاد عن الصراعات السلبية ،و منه نذكر من بين التسميات المتقاربة مع سلوك المواطنة التنظيمية ما يلي :

- السلوك التنظيمي الاجتماعي الايجابي : هو ذلك الفعل الممارس الذي يقوم به الموظف داخل المؤسسة و هذا سلوك يكون موجه للأفراد و جماعات العمل اثناء تأدية المهام عن طريق التفاعل مع أعضاء العمل عن طريق القيام بالمهام الموكلة و نستخلص من هذا التعريف انه ذلك السلوك الذي يحقق

[1] جيدة عريفي,خالد بوشارب بولوداني , **إشكالية مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية**, مرجع سابق ص544 ,545.

اهداف التنظيم وفقا لمختلف الفاعلين فيه و يشير الباحثين الى ان سلوك المواطنة التنظيمية بإمكانه ان يكون مفيد للمؤسسة و يعمل على تحقيق فعالية الموظفين كما يمكنه أيضا ان لا يكون وظيفيا في مواقف معينة اذا كان لا يخدم اهداف المؤسسة بمعنى اعمال تناقض القانون المعمول به في المؤسسة كتزوير ملفات لخدمة مصالحهم الخاصة .

يوصي كل من Cummings & et Mclean Parks،Van dyne بحتمية التخلي عن السلوكيات التنظيمية الاجتماعية للتناقضات الموجودة فيها.

- العفوية التنظيمية (la spontanéité organisationnelle) : حسب الباحثان katz&khan انها تعبر عن فعل مبتكر ممارسة بطريقة عفوية من الموظف و لديه دور كبير في الفعالية التنظيمية و هناك مساهمات ضرورية لابد للافراد القيام بها :الحضور للعمل، أداء المهام وفقا للتشريعات المعروفة الرسمية و الوصف الوظيفي.

و قد لفت هذا السلوك انتباه كل من George brief &George Johnson حول الأهمية البالغة لهذا النوع من السلوك في تقدم و رقي المؤسسة و هذا كله يكون من خلال المبادرات و الاعمال و النجاحات التي يقوم بها الافراد داخل هذه المؤسسة و في اطار رسمي وفق ما حددته اهداف المنظمة و قد تكون هناك سلوكيات تطوعية من قبل الافراد و قد حددت عدة مكونات للعفوية التنظيمية تكون كركيزة أساسية لتحقيق أهدافها.

- العمل على تقديم مساعدة لزملاء العمل و يكون هذا ضمن بعد الايثار الموجه نحو الافراد.
- التفاني و الإخلاص للمؤسسة و هذا يظهر من خلال انتمائه وولائه للمؤسسة و الابتعاد عن كل ما يضر بالمؤسسة.
- الاستغلال الأمثل لمخزون المهارات لدى الافراد.
- التكيف مع التكنولوجيا و التطور الحاصل.

ما يميز العفوية التنظيمية عن سلوك المواطنة التنظيمية انها توحي و تشير الى السلوكيات النشطة و المؤهلة لأكثر من ذلك.[1]

[1] جيدة عريفي , خالد بوشارب بولوداني , مرجع سابق, ص 547-550

- **الأداء السياقي :** وفقا لBoorman&Motowidlo ان فعالية الأداء السياقي ينتج عن الجهود الفردية خارج مهام الوظيفة المشغولة و لكنها مهمة كونها تشكل و تدعم السياق النفسي و الاجتماعي و التنظيمي، جوهر فعالية هذا الأداء في الطوعية و ما تخلقه من تشحيم للألية الاجتماعية للمنظمة بالتعاون و التضامن من خلال العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين افراد التنظيم و هذا ما ذهب اليه كل من Mackenzie&Podsakoff، كما ميز Motowidlo&Van scotter&Boorman بين 5 ابعاد للأداء السياقي شملت التطوع لأداء المهام خارج ما هو رسمي و كذا مساعدة الاخرين كإرشاد موظفين جدد او من يجدون صعوبة في انجاز المهام، و اتباع السياسات و الإجراءات التنظيمية و مناصرة الأهداف التنظيمية، في سنة 2000 قام الباحثان بتضييق نموذجهم ل3 ابعاد :

- أداء المواطن المدني الشخصي : يتمثل في الوعي و الايثار و يتجلى هذا السلوك في المشاركة في الأنشطة الجماعية و العمل على تعزيز فعالية المجموعة.
- الأداء المدني الشخصي : يتمثل في افادة المنظمة مباشرة بالامتثال للقواعد و احترام إجراءات العمل و زيادة المشاركة لإبراز الولاء و نشر صورة إيجابية عن المنظمة امام الاخرين، و التحلي بالروح الرياضية امام لظروف الصعبة التي تمر بها المنظمة .
- روح الضمير : كالتطوع للأنشطة الغير موصوفة و بذل جهود إضافية في الاعمال التي تتطلب ضمير مهني ووعي شخصي.

- **سلوكيات الدور الاضافي :** يضم مجموع السلوكيات التقديرية التي تدعم المنظمة و تتجاوز ما هو متوقع و مكلف به الموظف و عرفه فاندين و اخرون بانه ذلك السلوك التقديري يفيد المنظمة و يتجاوز التوقعات الموصوفة للدور، و ذهب Vandyne et al الى تقسيم هذا السلوك ل4 أنواع، تشير سلوكيات الانتماء الى الوسيلة التي تحافظ على العلاقات مع الاخرين كتقديم دعم عاطفي لزميل، و سلوكيات التحدي لمواجهة الرهانات (التغيير او الابتكار)

علاوة فالسلوكيات الترويجية موجهة نحو الاستباقية كاقتراح تحسين يتعلق بتنظيم العمل، مقارنة بسلوكيات الحظر تهدف للحماية و الوقاية، الإبلاغ عن سلوك غير أخلاقي لزميل او رئيس في العمل [1]

[1] جيدة عريفي, خالد بوشارب بولوداني , **إشكالية مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية**,مرجع سابق , ص 550 .

ثالثا : خصائص سلوك المواطنة التنظيمية :

- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك يختاره الشخص بشكل طوعي ، و يأتي من الأدوار الإضافية التي يمكن ان يقوم بها الفرد في مكان العمل .
- تمثل هذه التصرفات تشجيعا من المنظمة لرفع مستوى مشاركة الموظفين .
- تعتبر هذه التصرفات مفيدة للمنظمة بشكل عام .
- هذا النوع من السلوكيات لا يتوقع الفرد من ورائه الحصول على مكافاة ، كما انه لا يعاقب اذا لم يمارسه .

كما يتصف سلوك المواطنة التنظيمية بانه :

- ان هذا السلوك هو تصرف فردي ينجم عن رغبة ذاتية و يتطلب قرارا حرا من الشخص .
- ليس هناك رابطة رسمية او تعاقدية واضحة بين هذا السلوك و متطلبات العمل الخاصة بالوظيفة.
- يساهم هذا السلوك في تعزيز فعالية المؤسسة و رفع مستوى الأداء الوظيفي الكلي ، فبالرغم من انه لا يعتبر أداء رسمي بحد ذاته ، الا انه يساعد في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة .
- السلوك التنظيمي يتكون من مجموعة أفعال ، وليس فعلا واحدا ، و تختلف هذه الأفعال من منظمة لأخرى او بين المجتمعات حسب طبيعة القوانين و الثقافات المحددة لما يعتبر رسميا و ما هو تطوعي إضافي .
- لا يقدم هذا السلوك فائدة فورية للفرد في المدى القصير ، لكن من المتوقع ان يؤخذ بعين الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية او تميزية، أي ان هذه التصرفات تمنح ممارسها ميزة تنافسية .[1]

و حسب Netemyer and boles فان هذا السلوك يتضمن اجمالا العناصر التالية:

- يتخطى هذا التصرف ما هو مذكور في القوانين الرسمية
- يتميز بانه اختياري غير اجباري .
- لا يحصل على مكافاة معينة مباشرة في نظام المكافآت الرسمي .

[1] محمد نادر غنوة , **اثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية**, رسالة ماجستير, قسم إدارة الاعمال , كلية الاقتصاد , جامعة تشرين , سوريا ,2013/2012 ص 75 -76

- يعتبر ضروريا من اجل نجاح و كفاءة أداء المنظمة .[1]

تنحصر الخصائص لسلوك المواطنة التنظيمية في النقاط التالية :

- **الطوعية :** هي سلوك يختاره الشخص من تلقاء نفسه و ينبع من المهام الإضافية التي يمكن ان يقوم بها أي ليس مفروضا في نظام توصيف الوظائف .
- **الاختيارية :** هو سلوك يتم بشكل اختياري، فهو موجود في الوصف الوظيفي الخاص بالشخص
- **التجرد من الرسمية :** خاصية تجعل الشخص لا يتلقى المكافآت بشكل مباشر من خلال نظم المكافآت الرسمية الموجودة في المؤسسة .
- **النفعية :** سلوك يعتمد على توفير المنفعة للآخرين، سواء كانوا افرادا او منظمات .[2]

رابعا : أهمية سلوك المواطنة التنظيمية :

حظيت هذه السلوكيات باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات العلوم الاجتماعية و السياسة و القانون ، كل في مجاله الخاص ، كما جذب ذلك اهتمام الخبراء في الإدارة العامة ، يظهر هذا الاهتمام من خلال اصدار خاص يتناول موضوع المواطنة و الإدارة العامة في دورية الإدارة الامريكية العامة ، يمكن تلخيص أهمية هاته السلوكيات في النقاط التالية :

- تخفيف الضغوط المالية على المؤسسات ، حيث تعزز من مواردها مما يساعد على تخصيص الميزانية المخصصة للتوظيف نحو تحسين الاداء.
- تحفز الأداء في الوظائف .
- تزيد من فعالية و كفاءة العمل
- تعزز من التعاون بين الموظفين و تدعم العلاقات ، مما يؤثر إيجابيا على الأداء التنظيمي .[3]

تم التأكيد على دور سلوك المواطنة التنظيمية في جذب الاستثمارات البشرية و المادية لتحقيق الأهداف ، هذا السلوك يساعد أيضا في مواجهة التغييرات و يعزز القدرة على التكيف مع المستجدات المحيطة بالمؤسسة، بالإضافة الى ذلك يساهم في رفع مستوى الإنتاجية سواء من حيث الكمية او الجودة و يعمل على خلق بيئة تنظيمية

[1] محمد نادر غنوة , مرجع سابق , ص 75-76 .
[2] فتحي لعموري , بوبكر عباسي , **القيادة الأخلاقية و اثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية** , مجلة اقتصاد المال و الاعمال , المجلد 07 , العدد 01 , مارس 2022 ص« 225-242 » . ص230
[3] مروان صباح حسن , **سلوك المواطنة التنظيمية و اثره في تحقيق التميز التنظيمي** , مرجع سابق , ص 323.

تتسم بالتعاون و المشاركة ، مما يشجع على الابداع و يحافظ على الكفاءات البشرية و يجذب مواهب جديدة ، كما يوضح الصرايرة مدى أهمية هذا السلوك في تحسين الأداء بشكل عام من خلال إدارة العلاقات المتبادلة بين مختلف المستويات و الأقسام ، و هذا يؤدي الى زيادة الإنتاجية الكلية و الحفاظ على تماسك المؤسسة .

كما اكدت دراسة الحراحشة و الخريشا بان هذا النوع من السلوك يعزز من الولاء و الانتماء بين الموظفين ، و يقلل من نسبة الدوران الوظيفي ، كما يحسن الأداء الفردي و التواصل التنظيمي و يعزز العلاقات بين الموظفين و الرؤساء .[1]

خامسا : محددات سلوك المواطنة التنظيمية :

انطلاقا من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية، ووقوفا على ظهور هذا السلوك او اختفائه، عكف الكثير من الباحثين على اجراء دراسات قصد إيجاد تفسير لهذه الظاهرة، توصلت الدراسات الى ان محددات سلوك

المواطنة التنظيمية وهي : (ربط المكافآت بالأداء – أيديولوجية التبادل الاجتماعي – المركز الوظيفي – مدة الخدمة – المتغيرات الديموغرافية – الرضا الوظيفي – الانتماء التنظيمي – الدعم التنظيمي – القيادة الإدارية

– ضغوط الدور – القيم الدينية – أنماط السلوك – الولاء التنظيمي – العدالة التنظيمية – الالتزام التنظيمي – تماسك الجماعة – عمر الموظف – الدوافع الذاتية – السياسة التنظيمية – الطاعة التنظيمية – البيئة التنظيمية الداخلية). هناك اجماع حول 7 محددات من بين المحددات التي ذكرت سابقا و التي مثلت النسب العالية لما جاء به الباحثون في دراساتهم وهي : (العدالة التنظيمية – الرضا الوظيفي – القيادة الإدارية – الدعم التنظيمي – الولاء التنظيمي – مدة الخدمة – عمر الموظف).

و يرى الباحث ان من بين هذه المحددات السبعة، هناك عدد من المحددات او المتغيرات تمثل متغيرات اتجاهات العاملين وهي :(الرضا الوظيفي – الولاء التنظيمي)، و هناك من المحددات الدعم التنظيمي و هناك من المحددات السبعة كذلك من متغيرات بيئة العمل و المتمثلة أساسا في (العدالة التنظيمية – القيادة الإدارية – الدعم التنظيمي) و هناك من المحددات السبعة من تمثل المتغيرات الشخصية " مدة الخدمة – عمر الموظف ".[2]

[1] عبد السلام بن شايع القحطاني . , **سلوك المواطنة التنظيمية و علاقته بالإبداع الإداري ,** مرجع سابق ص 42-43.

[2] مصطفى بن عودة , **اثر الاحتواء و الترابط الوظيفي على محددات سلوك المواطنة التنظيمية** , مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية ,المجلد 03, العدد01 , جامعة الجلفة , الجزائر ,2019 , ص 78

سادسا : ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية :

صنفت دراسة Ma et al ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية الى منظورين، الاول : وفقا لطبيعة السلوك المتبع بالاعتماد على النموذج الخماسي لOrgan. اما الثاني فوفقا للهدف من ممارسة السلوك.

المنظور الاول : ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقا لطبيعة السلوك المتبع :

الايثارAltrism : يشير الى تقديم الدعم لشخص اخر ، مثل مساعدة زملاء العمل عندما يكون لديهم ضغط عمل زائد او في حال غياب احدهم .

الكياسة Courtesy : تعني مراعاة الاخرين قبل اتخاذ أي قرارات او تنفيذ أي إجراءات تؤثر على عملهم، او على الأقل ابلاغهم قبل اتخاذ هذه القرارات، و السعي لتفادي المشاكل مع زملاء العمل .

الروح الرياضية Sportsmanship : تعني قدرة الموظف على التكيف مع المواقف الصعبة في العمل ، كلما استطاع الموظفون إدارة النزاعات دون شكاوى ، كلما كان اسهل للمديرين او المشرفين، كما يشير هذا المفهوم الى قدرة الفرد على التركيز على الجوانب الإيجابية بدلا من تضخيم الجوانب السلبية و محاولة تجاوزها و حلها

صدق المواطنة Civic Virtue : أي قيام العامل بإسهامات إيجابية في الحياة التنظيمية و ذلك بطرق مختلفة مثل الاطلاع على القوانين و اللوائح ، و قراءة الإعلانات و فحص البريد، و الرد على محتويات كل منها ، كما يشمل ذلك حضور الاجتماعات ، وورش العمل و الندوات الغير رسمية و طرح أفكار تهدف الى تحسين و تطوير المنظمة ، بالإضافة الى التدريب الذاتي على تحمل مسؤوليات إضافية و مجاراة التغيرات التنظيمية و

التحدث بطريقة إيجابية عن المنظمة امام الاخرين.

الإنجازوفقا للضميرConscientiousness : و يطلق عليه أيضا الطاعة العامة و يظهر هذا [1]

البعد سلوكيات غير شخصية لا تتعلق بشخص معين ، و تعكس هذه السلوكيات الضمير في انجاز المهام ، مثل عدم هدر وقت العمل و الامتثال و الاحترام للقواعد التي تنظم العمل.

[1] محمود احمد محمود سلامة , سامي وجيه محمود , **العوامل المؤثرة في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية** , مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة و الضيافة , المجلد 17 , العدد 03 , ص(193-172) .2019 . ص 175- 176 .

وقد صنف فيرلي و كلافام Virlee & Clapham الابعاد الخمس في بعدين كالتالي :

- **سلوك المواطنة الموجه نحو الافراد :** و يشتمل هذا السلوك على كل من الايثار و المجاملة.
- **سلوك المواطنة الموجه نحو المؤسسة :** و يشتمل هذا السلوك على من الضمير الحي و الروح الرياضية و فضيلة المواطنة.[1]

المنظور الثاني : ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقا للهدف من ممارسة السلوك :

دراسة Batemanوorgan اول دراسة تطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية وفقا للهدف، تم تقسيم ذلك السلوك على بعدين هما الايثار الالتزام العام ، ثم جاءت دراسة Anderson و Williams

لتضيف بعدين اخرين هما : سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة (OCB-O)، و الذي يشير الى السلوكيات الإيجابية التي يمارسها الافراد و تفيد المنظمة و لكن بطريقة غير مباشرة تتمثل في الحرص على مساعدة العاملين الجدد في الالمام بمهام العمل، و الحرص على مساعدة زملاء العمل عندما يزيد عبء العمل عليهم و ما الى ذلك .. ، ثم جاءت دراسة Bettencourt et al و الذي يشير الى السلوكيات التطوعية الممارسة من قبل العاملين داخل المنظمة تساعد على تقديم خدمات عالية الجودة للعملاء من اجل تحسين جودة الخدمة المقدمة.[2]

سابعا : أنماط سلوك المواطنة التنظيمية :

تعددت أنماط سلوك المواطنة التنظيمية حيث يمكن تلخصيها كما يلي :

- مساعدة الزملاء في العمل عندما يكونوا غائبين، وإرشاد الموظفين الجدد حتى لو لم يُطلب منه ذلك. إلخ، هذه الأنشطة تُعتبر أعمال تطوعية ولا يُتوقع من الشخص القيام بها لأنها ليست جزءًا من الواجبات الرسمية للوظيفة.
- تقديم الدعم للزملاء في الأمور الشخصية ويشمل ذلك المساعدة في القضايا العائلية والعاطفية وغيرها من المشاكل. .

[1] حمزة معمري , منصور بن زاهي , **سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة** , مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية , العدد 14 , مارس 2014 , ص48 .

[2] محمود احمد محمود سلامة , سامي وجيه محمود , **العوامل المؤثرة في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية** , مرجع سابق , ص 175-176 .

- مساعدة الزبائن أو المراجعين في أمور لا تتعلق بالمنتجات والخدمات المقدمة، مثل توجيههم أو الاستماع إليهم باهتمام. .
- الامتثال للقيم والسياسات والأنظمة والالتزام بها، مثل التواجد في العمل والخروج في الأوقات المحددة، واستخدام الموارد بطريقة صحيحة. إلخ. .
- اقتراح تغييرات في التنظيم أو الإدارة أو الإجراءات لجعل المؤسسة أكثر نجاحًا وتفوقًا مثل الأفكار الخاصة بالهيكل التنظيمي أو الخطط أو الممارسات الإدارية...
- بذل جهد كبير في أداء مهامك وتجنب إضاعة الوقت في محادثات غير مهمة أو فترات راحة طويلة أو زيارات داخلية وخارجية ليست مرتبطة بأعمالك. ..
- العمل التطوعي لأداء مهام إضافية لدعم المؤسسة، المشاركة في اللجان أو بعض المشاريع ذات الصلة بالعمل، وغيرها من الأنشطة. .
- البقاء مع المؤسسة بالرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها.
- عرض المنظمة بشكل جيد للناس والدفاع عنها والتحدث عنها بطريقة إيجابية أمام الآخرين مما يساعد على تعزيز سمعتها لديهم..[1]

ثامنا : العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية :

الرضا الوظيفي : تسعى اليه جميع المنظمات، اذ ان ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية يدل على رضا العامل عن العمل، و أضاف كل من Chin lee et al ان الرضا الوظيفي يتحقق من خلال الاجر المناسب و ظروف العمل المناسبة و طبيعة العمل نفسه و التقدير من الأخرين . و لعل من ابرز فوائد الرضا الوظيفي تقليل معدل الغياب، و تقليل دوران العمالة ، و قلة حوادث العمل وكذا زيادة ولاء العاملين للمنظمة، كما اكد Zayas et all ان الرضا الوظيفي من العوامل الإيجابية التي تؤثر في ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية فالمستويات المرتفعة من الرضا الوظيفي تؤدي الى زيادة التزام العاملين و تشجيعهم على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

الالتزام التنظيمي : أوضح Soldner ان الالتزام التنظيمي يقلل من معدلات دوران العمالة فالعاملون الأقل التزاما يميلون لترك العمل بالإضافة لبعض السلوكيات السلبية مثل عدم احترام مواعيد العمل، وفي هذا الصدد أشار

[1] رشيد مناصرية , فريد بن ختو , **سلوك المواطنة التنظيمية و أهميته في تحسين أداء العاملين** , مجلة أداء المؤسسات الجزائرية , العدد 08 /2015 ص 222 -223 .

Upchurch et al دراسة اجراها على 85 من العاملين في مطاعم السلاسل في فلوريدا بالولايات المتحدة الى ظروف العمل المناسبة و فرص الترقي تزيد من الالتزام التنظيمي للعاملين.

يتكون الالتزام الوظيفي من ثلاثة ابعاد رئيسية تتمثل في الالتزام العاطفي، و الالتزام المعياري، و الالتزام الاستمراري.

1-2 الالتزام العاطفي Affective Commitment : يشير الى توافق و اندماج العامل مع المنظمة و يؤكد هذا المفهوم على ان الالتزام العاطفي للعامل يتمثل في الايمان بالمنظمة و قبول أهدافها و قيمها و استعداده لبذل الجهد و التفاني من اجل المنظمة و الرغبة الشديدة في البقاء كعضو في المنظمة.[1]

2-2الالتزام الاستمراري:Continuance Commitment

يرجع الى ادراك العامل بصورة عامة للعائد و التكلفة (المادية و المعنوية) المرتبطة بترك المنظمة او البقاء فيها .

العاملون الذين يكون لديهم التزام معياريNormative Commitment:-3 الالتزام المعياري2

يأخذون بعين الاعتبار لحد كبير ما يقوله الاخرين في حال تركه للعمل بالمنظمة فهو التزام ادبي حتى و ان كان على حساب العامل .

الى ان الالتزام المعياري يؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية اكثر من Biglin at al و قد أشار

الالتزام الاستمراري و المعياري، العاملون ذو الالتزام العاطفي يستمرون في عملهم لانهم يريدون ذلك، و العاملون ذو الالتزام الاستمراري يستمرون في العمل لانهم يحتاجون ذلك، اما ذو الالتزام المعياري القوي يستمرون في عملهم لانهم يشعرون ان عليهم الالتزام بذلك.

❖ **العدالة التنظيمية Organizational Justice :** عرفها Tasdon & Yilmaz : بانها القواعد التي وضعت و التي على أساسها تتخذ القرارات سواء بالمنح او المنع في توزيع المكافآت و الترقيات و توقيع العقوبات.

حدد كل من Judehو Zoghbi and Suarez ثلاثة ابعاد رئيسية للعدالة التنظيمية وهي :

- العدالة التوزيعية : تدل على إحساس العاملين بعدالة توزيع المخرجات التنظيمية
- العدالة الإجرائية : تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات و القواعد و القوانين الرسمية

.

[1] محمود احمد محمود سلامة, سامي وجيه محمود , **العوامل المؤثرة في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية** مرجع سابق , ص 176 .

- عدالة التعاملات : صنفها Judeh الى نوعين، الأول : عدالة العلاقات الشخصية و تشير الى مدى احترام و تقدير المدراء للعاملين .

الثاني : عدالة المعلومات تعني مدى تحري الدقة و الصراحة و الوضوح في توصيل المعلومات التي تخص انجاز العمل للعاملين في الوقت المناسب.

- **الدعم التنظيمي** : عرف Shaheen et al الدعم التنظيمي بانه الدرجة التي يدرك عندها العامل ان

المنظمة تهتم به و تثمن مجهوداته و اسهاماته و تهتم باحتياجاته الاجتماعية و العاطفية.[1]

تاسعا : سبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية :

حتى تتمكن المنظمة من تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لديها يجب ان تقوم بالاهتمام بالاتي :

- تحفيز القادة للعاملين في مؤسساتهم على الالتزام بالمبادئ الأخلاقية لتعزيز القيم الإيجابية في العمل الجماعي والتطوعي بالإضافة إلى العمل الرسمي والتخلص من القيم السلبية..
- اهتمام القيادات الإدارية يجب أن يظهر لتشجيع البرامج التي تدعم الموظفين، مثل تحسين مهارات التفكير والتواصل الشخصي لديهم..
- السعي لبناء علاقات غير رسمية وشفافة بين الموظفين، مع مراعاة صحتهم النفسية والاجتماعية، والعمل على تلبية احتياجاتهم، وليس فقط الاهتمام بالعلاقات الرسمية...
- رفع مستوى الرابط بين الموظفين والجهة وأهدافها، حيث أن الموظفين سيوجهون انتباههم نحو المؤسسة بشكل عام في هذه الحالة، وبالتالي يعملون على تقديم سلوك يعكس انتماءهم كوسيلة للوصول إلى اهداف المؤسسة.
- و تحدد إمكانية تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال اتجاهين رئيسيين هما :

الاتجاه الرسمي : يتبين من خلال بناء أنظمة لإدارة الموارد البشرية، أنها تدعم الانتماء الوطني، من خلال تحسين أسس الاستخدام والاختيار، التوظيف، التدريب، التنمية، تقييم الأداء وتقديم المكافآت. .

[1] محمود احمد محمود سلامة , سامي وجيه محمود , مرجع سابق ص 179 .

الاتجاه الغيررسمي : من الواضح أن المنظمة تعمل على تحسين الإجراءات غير الرسمية، مما يجعل هذا النوع من التصرف شيئًا طبيعيًا وعاديًا... [1]

عاشرا: اثارسلوك المواطنة التنظيمية :

أظهرت العديد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك أن سلوك المواطنة داخل المنظمة له تأثير ملحوظ على أداء كلا من المنظمة والفرد ومجموعة العمل. وتظهر هذه الاثار من خلال الوظائف والأدوار التي تلعبها سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال النقاط التالية :

- **اثرسلوك المواطنة التنظيمية على الأداء التنظيمي :** يسهم في تحقيق كفاءة و فعالية التنظيمية من خلال تقوية رابطة الزمالة لتعزيز الإنتاجية الإدارية، كتطوع العاملين لمساعدة بعضهم البعض و ما الى ذلك

- من خلال تأثير تصرفات سلوك المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة على جميع الإدارات، حيث أن السماح بالابتكار والإبداع وفتح المجال للموظفين لتقديم أفكار يمكن أن يساعد في تحسين وتطوير طرق العمل. .
- من خلال تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على توفير موارد للمنظمة و المحافظة على الموارد النادرة عن طريق خفض تكاليف الخدمات و المصروفات التشغيلية لتوفير أسس البقاء في البيئة التي تمتاز بالتعقيد
- يعزز سلوك المواطنة التنظيمية الأداء من خلال : زيادة قدرة المنظمة على [2]

استقطاب الموارد البشرية القادرة على العطاء اكثر مما يتطلبه الدور او تنمية و تطوير موظفيها للقيام بأكثر مما هو مطلوب وظيفيا.

- سلوك المواطنة التنظيمية يطلق او يحرر أنواع مختلفة من الطاقات من اجل اهداف إنتاجية .

- **اثرسلوك المواطنة التنظيمية على جودة وكمية العمل المنجز :** قام al & Podsakoff

[1] حبة وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية الإدارة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018، ص 142.

[2] حسين يرقي , مصطفى بن عودة , **دراسات تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية و علاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية** , مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية ,ص 213

بدراسة ميدانية سنة 1997 توصلوا فيها الى وجود علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية و كل من جودة و كمية العمل المنجز.

- **اثر سلوك المواطنة التنظيمية على المناخ التنظيمي :** واحدة من الوسائل التي تساعد في تشكيل المناخ داخل المؤسسة هي إنشاء رأس المال الاجتماعي، حيث يكون لدى الموظفين رغبة كبيرة في تخطي الأمور الرسمية لمساعدة بعضهم البعض. .
- **اثر سلوك المواطنة التنظيمية على الميزة التنافسية :** يساعد الالتزام بالمواطنة داخل المؤسسة في تحقيق ميزات تنافسية، حيث يعد من الأصول الهامة التي تعزز قدرة المؤسسة على المنافسة، لأن الأصول المادية يمكن للآخرين شراؤها، في حين أن الالتزام بالعمل والتفاني والولاء هي أشياء لا يمكن الحصول عليها بالشراء. .
- **اثر سلوك المواطنة التنظيمية على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية :** يساعد استعداد الأشخاص ورغبتهم في اكتساب مهارات جديدة وتحمل مهام أكبر، بالإضافة إلى تقديم أفكار وحلول للتحديات التي قد تواجه المؤسسة. .
- **اثر سلوك المواطنة التنظيمية على رضا الزبون :** من الضروري فهم وتحديد ما إذا كانت التصرفات تجاه العملاء كافية. فالأفعال التي يقوم بها الموظفون في اللحظات الحاسمة من التفاعل مع الزبون تؤثر بشكل كبير على انطباعه. .[1]

الحادي عشر: مزايا سلوك المواطنة التنظيمية:

تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية ظاهرة مرتبطة برؤية المنظمة و ما تمتلكه من قيم و رسالة و اهداف و موارد بشرية متميزة و إدارة، و قيادات و ثقافة تنظيمية، و قد اجمل Durbin

اهم مزايا سلوكيات المواطنة التنظيمية بالاتي

- ❖ تحسين فعالية المؤسسة والإدارة والموظفين وتوجيه الموارد التنظيمية بطريقة صحيحة يمكن أن يؤدي إلى إنتاجية أعلى..
- ❖ تخفيض الحاجات للموارد التي تتصف بالندرة.
- ❖ مد يد العون للفعاليات التنسيقية داخل وخارج الهيئة ومجموعات العمل..

[1] حسين يرقي , مصطفى بن عودة , مرجع سابق , 214-216 .

❖تعزيز القدرة الإدارية لجعلها أكثر جذبًا والاحتفاظ بكفاءة الموظفين...

❖تعزيز استقرار أداء المؤسسة وزيادة كفاءتها وفاعليتها..

و قد ذكر اورغان Organ ان فوائد سلوكيات المواطنة التنظيمية تنعكس على الأداء التنظيمي لأنها نابعة عن معنويات العاملين وهي تقع ضمن المنظور القيمي و توجد ادلة تدعم هذا الافتراض وهو على النحو الاتي :

- تعد عوامل ربط بين أداء العمل في فرق و الإنتاجية.
- إطلاق العنان للموارد ليتم استخدامها بطريقة أكثر فعالية..
- تساعد سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المنظمة على تقليل الموارد اللازمة لإنجاز الأعمال الأساسية للمؤسسة.
- تساعد على تنسيق النشاطات المختلفة داخل المنظمة.
- تساعد على التكيف للمتغيرات البيئية.

و يمكن ابراز اهم المزايا التي يحققها سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة كالاتي

- يعد سلوك المواطنة التنظيمية بوصفه أساسا لبقاء المنظمة حيث و حسب راي Organ
- فانه يعظم فاعلية المنظمة و هو يعد من خلال الأداء المتميز للعاملين ترويج لأداء الكفاءة الوظيفية
- المشاركة بشكل مباشر أو غير مباشر في تشكيل فهم جودة الخدمة وزيادة الأرباح للمنظمة..
- يشجع على العمل في فرق و يمكن الاتصال بين (العامل، المنظمة) و (العامل، الإدارة) و يحسن من بيئة العمل.
- يمكن تعزيز الروابط بين الموظف والعميل عن طريق التواصل الفعال وتقديم خدمة عالية الجودة.
- يعزز الأداء و النجاح المنظمي.
- يساعد على زيادة كفاءة المؤسسات ويقلل من الحوادث والأخطاء في الإنتاج إلى أدنى مستوى ممكن..
- يكون ذو تأثير إيجابي على أداء المجموعة ككل.[1]

[1] سعيد اريج خليل, **تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري**, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة , العدد 54 , 2018. ص 9-10

الثاني عشر: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

ان عدم مساهمة الموظفين في المنظمة بسلوكيات المواطنة التنظيمية كان له معوقات يعود و ذلك : مجموعة من الأسباب أهمها

- ضعف المادة الإدارية في احتواء العاملين بالأساليب الحديثة في تقرير الولاء و الانتماء لديهم مثل :
- عدم إشراك هؤلاء الأفراد في صنع القرارات المهمة التي تخص المؤسسة، حتى لو كان ذلك من خلال الاستشارة، يؤدي إلى تقليل رغبتهم الإيجابية تجاه العمل الرسمي، فما بالك بالتطوعي.
- عدم سعي المنظمة الى إرضاء العاملين لديها معنويا و ماديا.
- المنظمات التي تحقق النجاح تحتاج إلى موظفين يبذلون جهدًا أكبر من مهامهم المعتادة، خاصة في المنظمات الحديثة التي تعمل في بيئة تتغير باستمرار، حيث يتطلب الأمر التعاون والرغبة في المساعدة لدعم زملاء العمل.
- المبادئ والمواقف التي يمتلكها المتقدمون للوظائف تعتبر عنصرًا مهمًا في كيفية أداء العمل ونجاح المؤسسة لاحقًا، لذلك يجب تصميم برامج خاصة لاختيار وتوجيه المهنيين.
- التركيز على مهارات التواصل والعلاقات الشخصية للعاملين بدلاً من الانتباه فقط للعلاقات الرسمية من أجل تعزيز القدرة على تبني سلوكيات العمل الجادة..
- يمكن أن تكون قواعد السياسة داخل المؤسسة من أكبر العوائق أمام تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تفتقر الإدارة إلى تحقيق العدالة بين جميع الأعضاء. هذا يخلق شعورًا بالتمييز والظلم لدى الأفراد مقارنة بزملائهم. مما يدفع الموظفين إلى التصرف بأسلوب يعبر عن استيائهم من الإدارة غير العادلة. إذا تم تطبيق العدالة التنظيمية، فإن ذلك سيكون دافعًا أكبر نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية.[1]

الثالث عشر: النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية

هناك نوعين من العقود بين الفرد و المؤسسة، و هما العقد الصريح او العقد الرسمي و العقد الضمني او ما يسمى بالعقد النفسي، يشير العقد الرسمي الى المهام الرسمية و معايير الأداء المنصوص عليها، اما العقد النفسي فيشير الى ادراك العامل للمهام المطلوبة منه.

[1] عمار بن يحي , حليمة بوجيت , **معوقات سلوك المواطنة على مستوى المنظمة** , مجلة دراسات في حقوق الانسان , المجلد 06 , العدد 01 ,2022 , ص ص « 71-81 » , ص 78-79.

و يمكن تفسير العلاقة بين الفرد و المؤسسة باستخدام كل من نظرية التبادل الاجتماعي و نظرية التعاون و كذا نظرية الدور التنظيمي.

1- نظرية التبادل الاجتماعي

يؤكد عالم الاجتماع جورج هومنز ان التبادل الاجتماعي ينطلق من وجود افراد فاعلين و يكون هذا التفاعل وجها لوجه عاكسا لمختلف الجوانب الاقتصادية و النفسية و الاجتماعية ليكون هذا التفاعل كركيزة أساسية لعملية التبادل قوامها الغايات و الأهداف ذات الطابع الاجتماعي كالسمعة

و الاحترام والاعتبار و ليس بالضرورة غاية التبادل الاجتماعي ان يكون ماديا.

العليا، الوسطى، الدنيا .:كما تتألف الجماعة من ثلاث طبقات أساسية من المواقع الاجتماعية

حيث انه كلما زادت النشاطات الاجتماعية لدى الفرد داخل المجتمع زادت تلقائيا مكافاته

:الاجتماعية، كما ان هناك جملة من الظروف التي تخضع لها العلاقات التبادلية وهي

أ – كمية المساعدة المقدمة من قبل الطرف الأول للطرف الثاني خلال فترة زمنية محددة.

ب – كمية النشاطات البديلة التي يمنحها الاخرون للأشخاص المشتركين في العلاقة التبادلية.

ج – درجة القبول الاجتماعي الذي يحصل عليه الفرد خلال تبادله مع الاخر.

د – قيمة القبول الاجتماعي الذي يحصل عليه الفرد خلال تبادله مع الاخر.

هـ – قيمة النشاطات البديلة المستعملة خلال العلاقة المتبادلة.[1]

تعتبر نظرية التبادل الاجتماعي من ابرز المقاربات المستخدمة لفهم السلوك في التنظيم فالتبادل

:الاجتماعي ينطوي على سلسلة من التفاعلات التي تولد التزامات وفق مبدأين

- ❖ علاقة الافراد مع مرور الزمن تصبح ثقة من ثم ولاء ثم التزام متبادل.
- ❖ الالتزام يقتضي المعاملة بالمثل حيث يبادر شخص بمنح خدمة او فائدة لشخص في حالة رد الشخص الثاني لخدمة مقابلة للطرف الأول تنشئ سلسلة من التبادلات المفيدة، و حسب هذه

[1] فتيحة ونوغي , **اثر -التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين** , أطروحة دكتوراه , تخصص إدارة اعمال استراتيجية , ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم لتسيير , الجامعة اكلي محند اولحاج . البويرة ,2021, ص 88-89.

النظرية فان الافراد قد يختارون اظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل على المعاملة العادلة التي

يشعرون بها من مرؤوسيهم و الجدول التالي يوضح ذلك.[1]

الجدول رقم :1 يبين نظرية التبادل الاجتماعي

ما الذي تقدمه المؤسسة للعاملين ؟	ما الذي يقدمه العاملون ؟
• الدعم التنظيمي. • الدعم القيادي. • العدالة التنظيمية. • التمكين الإداري. • الثقة التنظيمية. • مشاركة العاملين في القرارات. • جودة حياة العمل. • القيادة التحويلية.	• قيام العاملين بسلوكيات إيجابية اتجاه مؤسستهم. • دعم و تأكيد الذات. • الالتزام التنظيمي. • المواطنة التنظيمية. • الولاء التنظيمي.

المصدر :محمد قاسم القربوني، السلوك التنظيمي لدراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، دار النشر و التوزيع، الطبعة03 ، الأردن، 1993 ص 114.

2- نظرية التعاون:

تعطي نظرية التعاون الاطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية فبينما ترتكز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقات الثنائية بين الفرد و المنظمة او العلاقات بين الافراد، فان نظرية التعاون الاطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الافراد في الجماعة كمواطنين تنظيميين.

[1] نفس المرجع , ص 88-89

تقترح النظرية ان التعاون يصبح ممكنا عندما يدرك الافراد انهم يكافحون جميعا من اجل تحقيق اهداف مشتركة أي ان نجاح كل فرد منهم و مساعدة الاخرين على النجاح أيضا مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام و قد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوك المواطنة التنظيمية لأنه من الممكن تصنيفها لبيئة العمل ككل او جماعات صغيرة.[1]

3-: نظرية الدور التنظيمي

يعرف الدور التنظيمي بانه مجموعة من السلوكيات و الحقوق و الالتزامات المترابطة كما تصورها الفاعلون في موقف تنظيمي. انه سلوك متوقع في الحالة الزواجية للفرد و الموقع الاجتماعي، و من ثم قد يحدث تضارب في الأدوار عندما ينشا ضغط متزامن من دورين غير متوافقين بشكل متبادل (السلوكيات في الدور مقابل سلوكيات الدور الإضافي) بطريقة تجعل تلبية متطلبات دور واحد من الصعب تلبية متطلبات الدور الاخر.

تقترح نظرية الدور ان الناس يسعون عموما الى التصرف بطريقة تتوافق مع الطريقة التي يتم بها تحديد ادوارهم، و من ثم قد ينتج عن الاجهاد التنظيمي تأثير سلبي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لأنها ذات دور إضافي، علاوة على ذلك قد يؤدي ضغط العمل الى خلق قيود على الموارد (الوقت و الطاقة و ما الى ذلك) مما قد يؤدي الى عدم تركيز الموظف على أي شكل

اشكال سلوكيات الأدوار الإضافية، و اذا تضعف سلوكيات المواطنة التنظيمية لتوفير الوقت

و الطاقة و ما الى ذلك من اجل الالتزامات المهمة الأخرى التي قد تكون جزءا من سلوكهم في الدور.[2]

2/ - الكفاءة المهنية :

اولا : المفاهيم المرتبطة بالكفاءة المهنية :

القدرة(capacité): يعرفها لوجندرLegendere : انها " استعداد مكتسب او متطور يسمح للفرد بالنجاح في النشاط الجسماني او المهني، و تترجم القدرة من خلال القيام بنشاط او تحمل عمل و لا يمكنها ان تكون فعالة الا اذا عبر عنها، و يمكنها ان تكون فطرية او مكتسبة، كما يمكنها ان تنمى من خلال الخبرة و التعليمات الخاصة".

يمكننا ان نميز بين الكفاءة و القدرة، باستخلاص ان الكفاءة تتكون من قدرة او مجموعة قدرات بينما القدرة فهي تتميز بمجموعة من الخبرات التي يمكن تجسيدها.

[1] فتيحة ونوغي , **اثر -التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين** مرجع سابق, ص 89 .

[2] محمد شبل عبد الجواد محمد بيكار, **ضغوط العمل و سلوك المواطنة التنظيمية** , مجلة كلية الاداب بقنا , العدد 56 , 2022 , ص180-181 .

الجدول رقم 2 : يبين المقارنة بين القدرة و الكفاءة

القدرة (الأساس)	الكفاءة (البناء)
-تتم تنميتها و تتطور وفق محور الزمن -تتطور مع مرور الزمن -على علاقة بعدد لا نهائي من المحتويات -نشاط يمكن تأديته بشكل عفوي -ترتبط بمجالات تكوي المعلم	-تتم تنميتها وفق محور الوضعيات التعلمية او المهنية او الاجتماعية -تتوقف في وقت معين -على علاقة بفئة معينة من الوضعيات -نشاط هادف يدخل في اطار انجاز مهمة -ترتبط بنوعية تنفيذ مهمة معينة (الأداء)

المصدر : صليحة لالوش، تحديد مصطلح الكفاءة و المفاهيم المرتبطة به، (2023)،ص 289

الاستعداد (Aptitude) :هي مجموعة من الميزات الداخلية و الخصائص التي تجهز الفرد من اجل أداء المهام الموكلة اليه.[1]

المهارة (Habileté) : يكثر استخدامها في الوسط المهني و يمكن اعتبارها قدرة جزئية، يكتسبها الفرد من خلال عمليات التدريب و التحسين.

و يمكن ان تكون المهارة التي يمتلكها الفرد مكتسبة وراثيا.

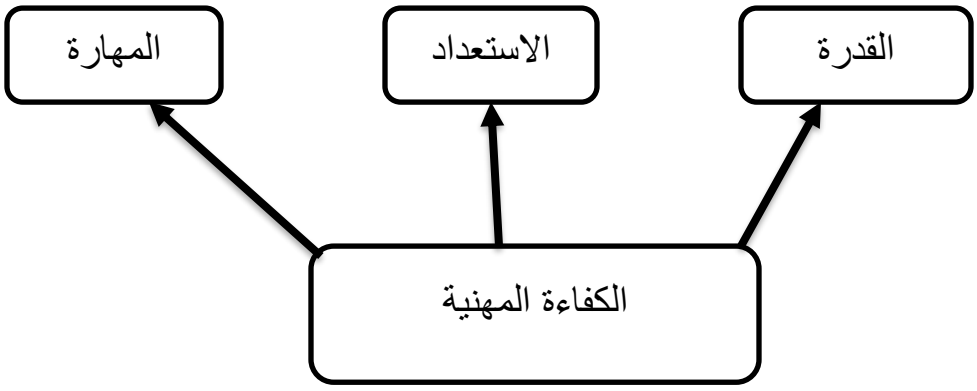
و يمكننا المقارنة بين الكفاءة و المهارة :

- الكفاءة اشمل من المهارة و ان المهارة تندرج ضمن عنصر الكفاءة.
- المهارة تستلزم مجموعة من الشروط الأساسية كالسرعة و التكيف.
- و ان تحقق المهارة يتطلب تحقيق كفاءة.
- و ليس بشرط او بالضرورة تحقق كفاءة يعني تحقق مهارة.[2]

[1] صليحة لالوش , **تحديد مصطلح الكفاءة و المفاهيم المرتبطة به** , مجلة الفكر المتوسطي , المجلد 12 , العدد 01 , (2023), ص 295 - 278 , ص ص 288-292.

[2] صليحة لالوش , **تحديد مصطلح الكفاءة و المفاهيم المرتبطة به** ,مرجع سابق, ص 292 .

الشكل رقم01 : المفاهيم المرتبطة بالكفاءة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبتين

ثانيا : المبادئ الأساسية للكفاءة المهنية :

هناك مجموعة من المبادئ و المقومات التي لابد من توفرها لكي يتمكن المجتمع بشكل عام و المؤسسة بشكل خاص من الحصول على كفاءات مهنية ممتازة، هذه الأسس تبدا منذ المراحل الأولية للتدريب و تستمر حتى بعد التقاعد، يمكن تلخيص بعضا من الأسس فيما يلي :

❖ المستوى التعليمي الجيد : الاستثمار الحقيقي هو استثمار المورد البشري يكون ذلك في المراحل الأولى من التعليم ، أي المرحلة الدراسية، لأنه يمكن الحصول على موظف مؤهل حتى ولو لم يحصل على تعليم جيد.

❖ الاختيار الجيد للعمال :ان وجود الدافع للعمل و القدرة عليه هو القاعدة الأولى لتطوير الكفاءة المهنية، لذا فان احد شروط اختيار الموظفين هو القدرة.

ا/- القدرة الجسدية : يقصد بها قوة عضلات العامل و مختلف قدراته الجسمانية، و تختلف هاته القدرات من شخص لآخر.

ب/- القدرة الذهنية : و يشار للقدرات الذهنية المطلوبة لأداء المهام، وهي بالأساس ما يحتاجه العامل في العمل حيث يتطلب العمل العقلي استخدام التفكير و اعمال العقل، كما انها تتشكل او تتكيف بحسب متطلبات العمل.

ج/- القدرات النفسية : يواجه العامل خلال تنفيذ مهامه مجموعة من الضغوط النفسية، وهي تشير الى ردود فعل جسدية و عاطفية نتيجة حوادث او مواقف معينة تشكل تهديدا للشخص في مكان العمل و تختلف هاته الضغوط حسب وضع الفرد و الوظيفة التي يشغلها

❖ تخطيط القوى العاملة : يعتبر تخطيط العمالة من العناصر الأساسية الحديثة التي تساهم في تحسين مهارات العاملين، كما انه يلعب دورا مهما في زيادة انتاجيتهم و يتم ذلك من خلال استخدام أساليب علمية صحيحة، و تكون هذه الخطط اما قصيرة او طويلة المدى حسب ما يتطلبه العمل و نوعه، تنطوي خطة القوى العاملة على الخطوات التالية [1]:

- تحديد و ضبط أنواع الاعمال المطلوبة و ذلك بغية تحقيق اهداف المشروع.
- توصيف الاعمال و الوظائف المختلفة.
- تحديد الكفاءات و المهارات البشرية الواجب توفرها للقيام بتلك الاعمال و الوظائف.

[1] عياش عزوز مرابط , **الكفاءة المهنية** , مرجع سابق , ص ص 7-9.

- دراسة قوة العمل الحالية و القيام بالمقارنة بينها و بين قوة العمل الواجب توفرها، و العمل على سد النقص و التخلص من الزيادة.

❖ العدل الوظيفي : و يقصد به العدالة بين العمال كل حسب كفاءته و قدراته و أدائه المهني خاصة في المجالات التالية :

- العدل في الترقية : تعتبر الترقية من الأمور المهمة لتحقيق العدالة في العمل، حيث يمكن للعامل ان يحصل على ترقية بناء على علاقات شخصية او مصالح خاصة بدلا من جهوده الخاصة،
- هذا يؤدي الى تجاهل العامل لأهمية الكفاءة في العمل لأنها ليست معيار حقيقي للحصول على الترقية.
- العدالة في الاجر : و المقصود بالأجر المبلغ الذي يعطى للعامل مقابل عمله، فعندما يشعر العامل ان كفاءته المهنية تكافا ماديا، فانه يصبح اكثر حماسا للعمل.
- العدل في حجم تقسيم العمل : اذ انه لا يمكن توقع أداء جيد من الموظف اذا كان يعمل بما يتجاوز الجهد الإنساني.
- العدل في المنح : أي العدل في الحوافز و غيرها من الماديات، فهي تعتبر دافعا للعاملين لتحسين أدائهم في العمل و الاجتهاد اكثر من الاخرين، حيث ان المكافآت تحفز الموظفين على أداء عملهم بجدية و كفاءة.
- مكان العمل: الحالة المادية للعمل بالمؤسسة و ما تضمه من مكاتب ومعدات وظيفية و كل ما يحيط بالعمل حيث لا يمكن ان تكون الظروف غير ملائمة للعمل.[1]

ثالثا: ابعاد الكفاءة المهنية

لقد تعددت تصنيفات ابعاد الكفاءة المهنية و من بينها :

1-الكفاءة العملية : وهي ترتبط بالوظيفة في حد ذاتها.

2-الكفاءة الوظيفية : ترتبط بالعلاقات و بقية الوحدة.

3-كفاءة العلاقات : و هي الكفاءة التي ترتبط بمهارات تسيير الافراد و التصرفات الصادرة عن الفرد و الاتصال الذي يتميز بسلاسة تبادل الأفكار و الآراء بين العاملين في مختلف المستويات.

4-الكفاءة الهيكلية : هي الكفاءة التي ترتبط بالإجراءات المتخذة و الطرق المستعملة و مدى فعاليتها.

5-الكفاءة الثقافية : ترتبط بالمواقف التي تكون داخل المؤسسة كالعادات و القيم و ما الى ذلك.

[1] عياش عزوز مرابط, مرجع سابق, ص ص 9 -11.

6-الكفاءة التسلسلية : و التي ترتبط بعملية التسيير.[1]

و هناك تصنيف اخر لأبعاد الكفاءة المهنية : حيث تم تصنيفها الى 4 ابعاد وهي :

1-الكفاءة المعرفية : والتي تشير الى مختلف المهارات و المعلومات العقلية التي يستدعيها العاملين اثناء أدائهم لعملهم.

2-الكفاءة الوجدانية : تشير الى الاستعدادات و كذا القيم و الميولات ، فهاته الكفاءات تغطي جوانب عديدة مثل : ثقة الفرد بنفسه، و اتجاهه نحو مهنته.

3-الكفاءة الادائية : تعبر عن مختلف الكفاءات الادائية التي يظهرها العاملين و يتضمن مهارات النفس الحركية، و ان توظيف العاملين لتلك المهارات في الأداء يكون بناءا على ما تم تحصيله من قبل الفرد من كفاءات معرفية علمية و عملية اكتسبها سابقا.

4-الكفاءة الإنتاجية : تشير للأداء و تطبيق العاملين للكفاءات المتحصل عليها سابقا في الميدان ، أي اثر كفاءة و مهارة العاملين و مدى تكيفهم في البيئة الحالية او في وظيفتهم.[2]

جملة الابعاد التي تم ذكرها سابقا توضح ان الكفاءة المهنية ترتبط بالمهارات و الخبرات و الطاقات الكامنة التي يمتلكها الفرد و التي تظهر في سلوكياته و أثناء أدائه للمهام كما تعبر أيضا عن مدى تكيف العاملين مع البيئة الحالية و العمل المكلفين به.

رابعا : أهمية الكفاءة المهنية

حظي مفهوم الكفاءات على أهمية بالغة في جميع المستويات بداية بالمستوى الفردي الى الجماعي فمستوى إدارة الموارد البشرية و أخيرا على المستوى التنظيمي .

1- أهمية الكفاءات على المستوى الفردي : في ظل للتحديات الجديدة التي افرزتها التحولات الراهنة أصبحت الكفاءات تشكل أهمية بالغة بالنسبة للفرد ، و من ابرز الأسباب التي دفعت الافراد للاهتمام بالكفاءة نجد :

- زيادة خطر فقدان الوظائف سواء بالنقل او التسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.
- تعزيز فرص حصول الافراد على مكان في سوق العمل يتلاءم مع طموحاتهم و هذا عن طريق امتلاك الفرد لكفاءة معينة على نحو جيد.

---

[1] شيماء مبارك , **دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسة الصناعية** , أطروحة دكتوراه , تخصص تنمية الموارد البشرية , جامعة محمد خيضر بسكرة , 2015 , ص 157-158 .

[2] طارق محمد عبد الرحيم مهنا , **توظيف استراتيجية التعليم الجامع لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة و علاقته برفع مستوى الكفاءة المهنية للمعلمين** , رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية الجامعة الإسلامية ,قسم أصول التربية ,غزة , فلسطين , 2018 ص 39 -40 .

- امتلاك عصر التأهيل يسهم في تحسين الافراد لوضعيتهم كالترقية و هو لا يتأتى الا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.
- ضرورة التكيف المستمر و السريع مع التغيرات التي تحدث في البيئة التنظيمية.[1]

2- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي : تعد الكفاءة من الركائز الأساسية لحسن سير العمل الجماعي داخل المؤسسة حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى فيما يلي :

- التعاون بين الأشخاص داخل المنظمة يشكل أساسا لتحقيق النجاح، اذ ان الكفاءة لا تعود لشخص واحد فقط، لان هناك علاقة تأثير متبادلة بين المهارات المختلفة، مما يؤدي في النهاية الى نتائج افضل من تلك التي يحققها بمفرده.
- لقد كشفت التغيرات السريعة في الأبحاث و الأفكار و النتائج التي فرضها الاقتصاد الجديد بالإضافة الى مجتمع المعلومات عن احتياجات جديدة للمؤسسات، مما دفعها الى اعتماد نظام

شبكة من الكفاءات، تتكون هاته الشبكة من مهارات فردية حيث يساهم كل فرد في تعزيز هاته الشبكة، مما يزيد من فعاليتها و يساعد في إيجاد حلول للتحديات المرتبطة بالتنظيم و الإنتاج .

3- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية : يمكن توضيحها من خلال عدة نقاط منها : تحول طرق و أساليب التوظيف و إدارة الافراد من الاعتماد فقط على العمال الدائمين الى جذب و توظيف اشخاص ذوي مهارات متنوعة، سواء كانوا موظفين دائمين او مؤقتين او حتى شركاء متعاقدين.

4- أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة : اصبح استخدام المؤسسات للمعرفة بصفة عامة و للكفاءة بصفة خاصة امرا ضروريا لأنها تعد الوسيلة الأساسية لمواجهة التحديات الجديدة التي فرضتها العولمة و التطورات التكنولوجية، و ذلك من خلال تقديم الفرصة للقدرات البشرية للاستفادة من مزايا الابداع.

ان الاستثمار في العنصر البشري للمؤسسة و الذي يمس بالاحتياجات الأساسية الخاصة في مجال الكفاءات يعود بالفوائد المعتبرة سواء ما هو ملموس كالأرباح و إنتاجية جيدة او عوائد غير ملموسة ككسب رضا العملاء، و ضمان الولاء و العلاقات الجيدة مع العملاء ..[2]

2- أهمية و دور الكفاءات داخل منظمات الاعمال :

[1] إبراهيم بويحياوي ,نوال بن احمد , **أهمية و دور الكفاءات البشرية داخل المنظمات** , مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية , العدد 06 , جوان 2016 , ص ص 18- 19 .

[2] إبراهيم بويحياوي ,نوال بن احمد,**أهمية و دور الكفاءات البشرية داخل المنظمات** , مرجع سابق , ص ص 19-20

- أهمية الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة : التنافسية تتحقق بتوظيف كفاءات ثمينة صعبة التقليد تمتاز بالندرة و الديمومة و تكون غير قابلة للإحلال ، هناك خصائص يجب ان تتسم بها الكفاءات لكي تساهم في تحقيق التنافسية :
  - الندرة : بمعنى امتلاك و توفر المؤسسة على موارد بشرية نادرة المهارات و القدرات، مما يجعل من الصعب على المنافسين الحصول على اشخاص مثلهم.
  - عدم القابلية للإحلال (الاستبدال) : للحفاظ على قيمة المورد، يجب ان لا يكون له بديل حتى لا يتمكن المنافسون من نقله، هذا لان الحفاظ على التنافسية التي تحققت يصبح اكثر صعوبة اذا تم تغيير الكفاءات البشرية و الموارد التي ساعدت في انشائها.
  - التقليد : يجب ان يكون المورد من الصعب تقليده، سواء من خلال التدريب او التأهيل و ذلك لمنع المنافسين من الحصول عليه.
- مساهمة الكفاءات في خلق القيمة : يرى Zeitham ان القيمة هي التقييم العام لمدى أهمية المنتج او الخدمة بالنسبة للمستهلك، و يقوم ذلك بناءا على ما يدركه مما سيتحصل عليه.

من المهم ان يتم تطوير المهارات بشكل مستمر، لأنه يعتبر عاملا استراتيجيا لتحقيق نمو المؤسسات و تقدمها، و هذا يتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية و التخطيط لها و متابعتها من اجل استثمار جيد في القدرات.

- تحقيق الأداء المتميز من خلال الكفاءات البشرية : يؤدي الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة الى تحسين اداءها، مثل زيادة الإنتاج و الأرباح و تقليل التكاليف، و لتحقيق هذا الاستخدام الجيد، يجب ان تتوفر كفاءات و طاقات بشرية متطورة.
- الكفاءات كأساس لربحية المؤسسة : تتحدد طاقة المؤسسة على تحقيق ربحية مرتفعة تكون اكبر من

تكلفة راس المال المستثمر وفق عاملين هما :

- القدرة على تحقيق و استمرار الميزة التنافسية
- قدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من موارد كفاءاتها[1]

خامسا : خصائص الكفاءة المهنية

تحمل الكفاءة المهنية مجموعة من الخصائص و لعل من ابرزها ما يلي :

[1] إبراهيم بويحياوي ,نوال بن احمد , **أهمية و دور الكفاءات البشرية داخل المنظمات** , مرجع سابق ص ص 21-22

- الكفاءة محددة الهدف : فهي تحمل غاية و تسعى لتحقيقها و ذلك بالقيام بالاستثمار في المعارف المختلفة بغية تحقيق الهدف بشكل كلي.
- الكفاءة خاصية مكتسبة : فهي ليست فطرية في الانسان بل تكتسب عن طريق التدريب و التكوين.
- الكفاءة يتم ادراكها من قبل من يملكها و يتم الاستفادة منها و العمل على تطويرها.
- الكفاءة ديناميكية : اذ ان تحصيلها يتم عن طريق التفاعل مع عناصرها و ابعادها المختلفة المعارف العلمية و السلوكية و كذا مكوناتها.
- الكفاءة مفهوم مجرد : لا يمكن رؤيتها او لمسها و لكن تظهر من خلال النتائج و تحليل الأنشطة و كذا الوسائل و الأدوات المستخدمة في تحقيق النتائج.
- في حال عدم استغلال الكفاءة و عدم السماح لمكتسبها بإظهارها يؤدي بها الى التلاشي و بالتالي فقدانها .[1]

مكونات الكفاءة المهنية: سادسا

المعلومات، والمهارات والاتجاهات و: تشتمل الكفاءة المهنية على الأقل على ثلاثة ابعاد هي

[2]: تلخص مكونات الكفاءة المهنية في الجدول التالي

الجدول رقم :3 يبين مكونات الكفاءة المهنية

معلومات	مهارات	اتجاهات
مجالات اكاديمية	أداء مهارات نفس حركية	ميل ذاتي نحو ممارسة المهنة
علاقات متداخلة	التفاعل مع الاخرين	التزام عاطفي
قيم		الاستعداد للتصرف مهنيا

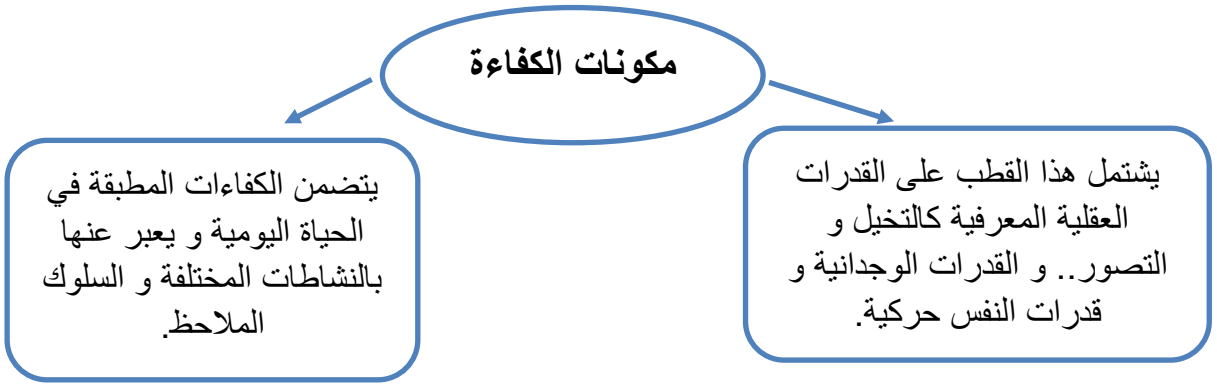
المصدر: سعيد جاسم الاسدي، التنمية المهنية القائمة على الكفاءات و الكفايات التعليمية (المعلم-المدير-المشرف)عمان- دار المنهجية للنشر و التوزيع . الطبعة الأولى 2016 ص 84

و هناك تصنيف اخر يعتبر ان الكفاءة المهنية تتكون من قطبين متعاكسين وهما:

[1] ناهد محمد عبد الفتاح مصطفى , **تحسين الكفاءة المهنية لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي على ضوء رؤية مصر 2030**, مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية , المجلد 17 , العدد 09 , 2023 ,ص 1079-1080

[2] سعيد جاسم الاسدي , **التنمية المهنية على الكفاءات و الكفايات التعليمية (المعلم-المدير-المشرف)** , مرجع سابق ص 84.

الشكل رقم 02 : يمثل قطبي الكفاءة الباطني و الظاهري



المصدر: فاطمة الزهراء بوكرمة ، الكفاءة مفاهيم و نظريات، دار هومة للطباعة و النشروالتوزيع2008 ص 55

سابعا: أنواع الكفاءة المهنية: تعددت أنواع الكفاءة المهنية نذكرها فيما يلي: :

1- الكفاءة الشخصية: هي مجموعة من الصفات والخصائص التي تشمل الجانب الأخلاقي و العاطفي في شخصية العامل او الموظف، بحيث تعكس أيضا المستوى الكلي للعنصر الشخصي المستمد من الأداة التي تقيس الموضوع.

2- الكفاءة الإنتاجية : تشمل هذه الكفاءة جميع الجوانب العملية و المهاراتية و المعرفية التي يحققها الموظف في المؤسسة من خلال نتائج عمله، و التي تعتبر أيضا المستوى العام للجانب الإنتاجي الذي يتم قياسه بواسطة الأداة المستخدمة في الدراسة و المحددة بحسب المجال.

3- الكفاءة التواصلية : تتمثل في مهارة العلاقات الإنسانية في قدرة الفرد او الموظف على بناء علاقة عمل جيدة مع زملائه من ناحية و مع المشرف من ناحية أخرى، و تتأثر هذه المهارة بطريقة تعامل الموظف في تقديم المساعدة و بناء الثقة المشتركة مع الاخرين، و ذلك من خلال العطاء و التواصل، و هذا يعد من سمات النضج المهني.

4- الكفاءة الادائية : تشير الى قدرة الموظف على اظهار سلوكيات مناسبة عند مواجهة مشكلات، ان الكفاءات لا ترتبط بمعرفة الشخص بل بأدائه، المعيار هنا هو القدرة على تنفيذ السلوك المطلوب في المواقف التي تتطلب ذلك، و ذلك من خلال استخدام ما تعلمه الفرد من الكفاءات المعرفية لأداء واجباته المهنية، مستفيدا من جميع الأدوات و الأساليب و التقنيات المتاحة له.

5- الكفاءة المعرفية : تشمل الكفاءات المعرفية اكثر من مجرد معرفة المعلومات و الحقائق، بل تمتد لتشمل ما بعد الحصول على الشهادة الجامعية، يتم ذلك من خلال تطوير الكفاءة بفرص التدريب خلال ممارسة

الوظيفة، مثل حضور الندوات و البرامج التدريبية المتخصصة في مجال العمل، الهدف هو تعزيز المهارات و المعرفة، و البقاء على اطلاع دائم بالتغيرات و المستجدات و كل ما هو جديد في مجال العمل.[1]

ثامنا :مميزات الكفاءة المهنية

تتضمن الكفاءة او المهارات المهنية فوائد و مميزات يمكن تلخيصها في النقاط التالية

- ❖ تعتبر الكفاءات من المصادر الإنتاجية الأساسية، لان هناك اشكال و طرق جديدة للعمل تعتمد على الخبرة و المهارة و ما شابه، لذلك أصبحت إنتاجية العمل لا تتعلق فقط بالاستثمار في الجوانب المادية و قوة العمل، بل تعتمد بشكل اكبر على الموارد غير المادية و هذا ما يحول المهارة و الكفاءة الى موارد استراتيجية تعزز الإنتاجية.
- ❖ مع التغيرات و التقلبات الشديدة اصبح من الضروري ان يكون لدى المؤسسة القدرة على الاستجابة بسرعة للبقاء و النجاح، و ذلك من خلال الاعتماد على المهارات و الخبرات و المعارف.
- ❖ في ظل التضخم المعلوماتي الحاصل و الذي لم يشهد له مثيل من قبل، يحتاج المدراء و المسيرون الى مستوى متقدم من الكفاءة و القدرة على تحليل و معالجة البيانات ليتمكنوا من اتخاذ القرارات الصحيحة و المناسبة.
- ❖ تعتبر الكفاءة هي القدرة على التعاون و التنسيق بشكل طبيعي بين الأعضاء داخل المؤسسة، بالإضافة الى تبادل المعلومات و المعرفة.[2]

و حدد J. Leplat أربعة محاور مميزة للكفاءة وهي :

- **ذات غاية** : حيث يتم استخدام معارف متنوعة لتحقيق غرض معين او القيام بنشاط ما، يعتبر الشخص كفؤا اذا استطاع انجاز هذا النشاط بشكل كامل.
- **مفهوم مجرد** : الكفاءة لا يمكن رؤيتها يتم تحديدها من خلال تحليل الأنشطة.
- **الكفاءة مكتسبة** : يتحصل عليها عن طريق التدريب الموجه.
- **صياغتها تتم بطريقة ديناميكية**.[3]

---

[1] سيد احمد ورغي ,أحلام مداني , **الكفاءة المهنية للمرشد التربوي بين الواقع و المأمول دراسة ميدانية على عينة من المرشدين التربويين** . جامعة وهران 2 محمد بن بلة , وهران , قسم العلوم الاجتماعية (د.س) ص ص 142-143

[2] يونس قرواط و اخرون , **تطوير الكفاءات البشرية و المزايا الناجمة عنها "التدريب و التعليم كألية لتطوير الكفاءات البشرية"** , المجلة الجزائرية للموارد البشرية , المجلد 04 , العدد 02 , 2019 , ص ص 91-92 .

[3] طارق محمد عبد الرحيم مهنا , مرجع سابق ص 37 .

تاسعا :شروط الكفاءة المهنية

: يوجد عدد من العناصر الضرورية لإنجاز المهام و امتلاك الكفاءة في العمل، يمكن تلخيص محتواها فيما يلي

1.التعاون و التواصل المستمر يساعدان على تطوير و تعزيز المهارات الاجتماعية بالإضافة الى المساهمة في عملية صنع القرار و اتخاذه.

2.الابتكار و التجديد عن طريق البحث عن افضل الطرق التي تحقق النجاح بالإضافة الى القدرة على تحسين العمليات المهنية المختلفة.

3.اتقان مهارات الاتصال باستخدام وسائل متعددة، سواء كانت هذه الوسائل شفوية او كتابية او من خلال التقنيات الحديثة مثل الحاسوب.

4.القدرة على التخطيط الجيد و هذا يعني امتلاك المهارات و الخبرات اللازمة لتوجيه العمل من خلال الخطط التي يتم اعدادها، سواء كانت يومية او أسبوعية او شهرية او سنوية.

5.المؤهلات الشخصية لها أهمية كبيرة و تلعب دورا رئيسيا في نجاح العمل، مثل الأمانة و الصبر و المثابرة و اللباقة والتواضع و الصدق و الجدية في العمل، كما ان التحصيل العلمي العالي و الدورات المهنية تعزز ذلك.

6.الخبرة الواسعة تعني فهما جيدا للمهام المتعلقة بالوظيفة.

و يمكن ان يندرج تحت ذلك :

- ❖ فهم شامل لما تتطلبه الوظيفة
- ❖ مهارات تنظيم المهام
- ❖ بالإضافة الى القدرة على تقييم العوائق و المشكلات المتعلقة بالمهام

من اهم الكفاءات الواجب توفرها ما يلي :

أولا : كفاءات شخصية

- ❖ تنظيم الوقت
- ❖ التمسك بأخلاقيات المهنة
- ❖ الكياسة و التواضع في التعامل و القدرة على التصرف بحكمة
- ❖ الاستقرار النفسي و الثقة بالنفس و القدرة على التحكم و ضبط النفس
- ❖ القدرة على اتخاذ قرارات فعالة و مناسبة

- التحلي بالموضوعية و الصدق و النزاهة

ثانيا : كفاءات معرفية و مهنية[1]

- وجود قدرات قيادية
- امتلاك مهارات للتواصل و التفاعل
- توفر مهارات لإرشاد و تعديل التصرفات
- القدرة على بناء علاقات إنسانية
- القدرة على التنسيق و التنظيم مثل توزيع المهام و ضمان العدالة و حل المشكلات
- الاستمرار في تطوير الذات بصفة منتظمة
- فهم و معرفة كاملة بالمهام و مجالات العمل
- وجود معرفة في التخطيط سواء كان استراتيجيا او تطويريا او اجرائيا، على المستوى الشخصي او المؤسسي
- معرفة شاملة بالأهداف و العمل على بلوغها

أيضا هناك مجموعة من الكفاءات الأساسية يجب ان تتواجد، وهي كما يلي :

- مهارات فنية تتعلق بعمل الموظف او العامل : تشمل التخطيط لوضع استراتيجيات لتحسين سير العمل
- مهارات التواصل و التفاعل : تتعلق بقبول أفكار و مشاعر الزملاء و توفير بيئة مناسبة للتواصل الفعال
- مهارات التخطيط المهني : تشمل تحديد الأهداف المهنية و السلوكية و اختيار الأنشطة و الأدوار المناسبة
- مهارات تطوير الموظفين : تركز على تعزيز المواقف الإيجابية لدى العمال و الموظفين، بالإضافة الى تجهيز و استخدام الموارد اللازمة لتحسين أدائهم
- مهارات العمل الجماعي : و تشمل العمل بروح الفريق و تحفيزهم على التعاون في العمل[2]

عاشرا: قياس الكفاءة المهنية يجب ان يراعي نظام قياس الكفاءة المهنية الذي يضعه مجلس الإدارة :

[1] عبير بنت عبد الرحمن الفايز , **معوقات رفع الكفاءة المهنية للمشرفات التربويات و سبل الارتقاء بها في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض** , مجلة البحث العلمي في التربية , العدد 20 , 2019 , ص 470-471

[2] عبير بنت عبد الرحمن الفايز , مرجع سابق , ص 471 – 472

- تحديد مكونات قياس فعالية الأداء لكل مجموعة وظيفية نوعية، بحيث يعكس الخصائص الفريدة لوظائفها
- تحديد النسب المئوية لكل من مكونات قياس الكفاءات، مع مراعاة المستوى التنظيمي لكل وظيفة و أهمية الشخص الذي يشغلها و الهيكل الإداري للوظائف
- تحديد مواعيد قياس الكفاءة لكل مجموعة وظائف على ان تتم عملية قياس الأداء ثلاث مرات على الأقل في السنة، إضافة الى طريقة حساب التقرير النهائي لمستوى كفاءة الأداء سنويا
- تحديد المصادر الأخرى التي يمكن استخدامها لتقدير كفاءة الأداء بشكل كامل
- تحديد المراتب الخاصة بكفاءة الأداء و القيمة المئوية لكل مرتبة
- تحديد الجهة المسؤولة عن اعتماد تقارير الكفاءة لموظفي الدرجة الأولى
- يجب عدم زيادة النسبة المئوية للعناصر السلوكية الأساسية كالالتزام و طريقة التعامل مع العملاء و الرؤساء و الزملاء عن 03 % من القيمة الكلية لمقياس الكفاءة[1]

الحادي عشر: معايير الكفاءة المهنية

تتضمن الكفاءة المهنية مجموعة من المعايير وهي :

- الفعالية الكلية : تعني القدرة التنظيمية التي تتسم بالشمولية في تحقيق الأهداف المميزة استنادا الى الموارد البيانات المتاحة
- النمو : يعبر عن قدرة التنظيم على التقدم و التوسع و زيادة الكمية و النوعية
- الحوادث : ترتبط بمعدلات الإصابات التي تحدث في مجالات العمل، وهي ظاهرة سلبية قد تنجم عن مجموعة من العوامل الإنسانية و البشرية.
- دوران العمل : تدل هذه الظاهرة على عدم الاستقرار الذي يعيشه العمال في وظائفهم، حيث ينتقلون من عمل لآخر، و يمكن ان يكون هذا الدوران إيجابيا او سلبيا
- الرضا الوظيفي : يمثل مدى رضا العمال و تقبلهم للعمل في مجالاتهم، سواء على المستوى المادي او المعنوي.
- الرقابة : هي الأداة المستخدمة للتحكم العام، سواء على مستوى الافراد او التنظيمات.

[1] عياش مرابط عزوز , **الكفاءة المهنية** , مرجع السابق , ص 13-15.

- الاجماع على الأهداف : يعني توافق الافراد المعنيين حول الأهداف، بالإضافة الى اتفاقهم على كيفية تحقيقها
- النوعية : تتعلق بمستويات الجودة و الخصائص التي تتمتع بها السلع او الخدمات المقدمة
- الجاهزية : تشير الى القدرة المستمرة و المرونة و مستوى الإنتاجية في مواجهة مختلف التغيرات.[1]

يعد المعيار المهني للموظف او العامل وصفا لمستوى الأداء المقبول الذي يجب الوصول اليه و الحفاظ عليه لضمان كفاءة مهنية مرتفعة، كما تشير المعايير الى ما يجب على الموظف او العامل ان يكون قادرا عليه لبناء الأهداف و السعي لتحقيقها للتمكن من الاعتراف بكفاءته المهنية، وهي تشمل :

- التخطيط لعمليتي العمل و التعلم لتحقيق التطور الشامل لشخصية الموظف او العامل
- الالتزام بالاستماع لوجهات النظر الأخرى، و التعامل بشفافية و مساواة
- التركيز على تطوير الذات مهنيا من خلال الدورات التدريبية و استخدام مصادر متنوعة للمعرفة و تبادل الخبرات مع الزملاء. [2]

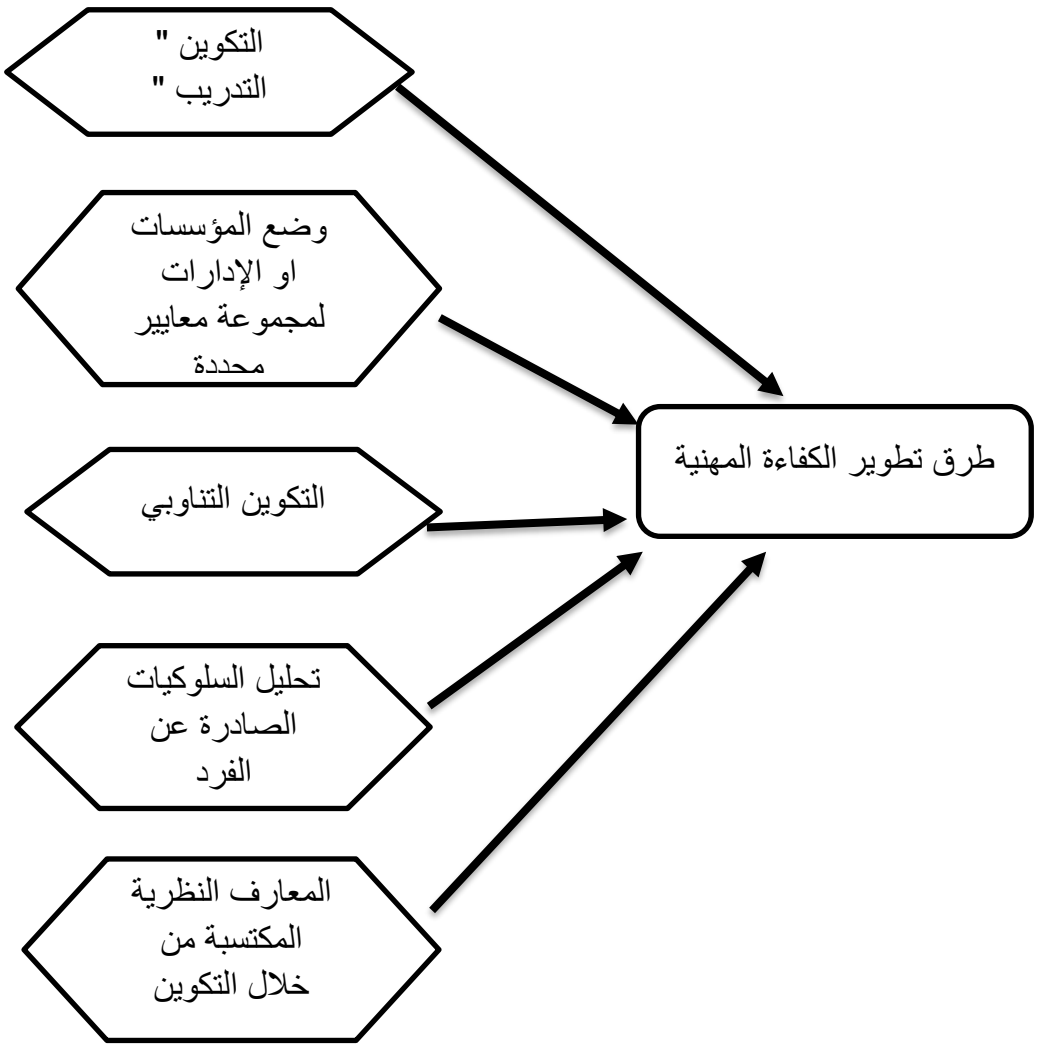
الثاني عشر: طرق تطوير الكفاءة المهنية

1. التكوين (التدريب) : يساعد الشخص على الحصول على المهارات المهنية لأنه يواجه مواقف عمل جديدة، و يستخدم طريقة التجربة و الخطأ لمواجهتها، و هذا يعني ان الفرد يجب ان لا يتجنب المشاكل او المواقف المهنية التي يواجهها، بل يجب عليه ان يبحث عن الحلول مما يولد لديه الحافز للتكوين و التعلم .
2. التكوين التناوبي : يعني ان الشخص يتعلم المعارف النظرية و يكتسب المهارات المهنية من خلال تطبيق هاته المعارف في مواقف عمل حقيقية
3. تحليل السلوكيات الصادرة عن الفرد اثناء أداء واجباته يوميا في العمل، ثم نعمل على انشاء نماذج للتصرفات الصحيحة التي تعبر عن الكفاءة، لكي تتمكن من تعميمها و نقلها من شخص الى اخر.
4. نجد بعض المؤسسات او الإدارات تضع مجموعة من القواعد للجودة او نسبة الإنتاج، و يجب على الموظف الاخذ بهذه المعايير اثناء العمل، نتيجة لذلك، يكون هناك متابعة مستمرة و تقييم دائم للأداء ، مما يساعد على تحسين مستوى الأداء و بالتالي تحقيق كفاءة مهنية.

[1] عبد الحفيظ ناقل , **العوامل الهياكل و الأساليب** , دار زهران للنشر و التوزيع , الأردن ,2001, ص 15 .
[2] ناهد محمد عبد الفتاح مصطفى , **تحسين الكفاءة المهنية لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي على ضوء رؤية مصر 2030** , مرجع سابق ,ص ص 1080-1081

5. ان المعارف النظرية المكتسبة التي يحصل عليها الفرد من التدريب تعزز قدراته، و تتحول فيما بعد الى مهارات متنوعة تعتمد على المواقف المهنية التي يواجهها، و هنا يجب على الشخص ان يمتلك مهارة الاندماج .[1]

الشكل رقم 3 يمثل طرق تطوير الكفاءة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبتين

من خلال ما تم ذكره يمكن القول ان طرق تطوير الكفاءة المهنية للموظفين لقد تعددت و تنوعت من اجل ان يصل الموظف الى درجة عالية من المهارة و الفعالية في الأداء حيث نجد من بين الطرق المنتهجة من قبل المؤسسات

[1] طارق محمد عبد الرحيم مهنا , **توظيف استراتيجية التعليم الجامع لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة و علاقته برفع مستوى الكفاءة المهنية للمعلمين** , مرجع سابق ص 39 .

اعتماد التكوين (التدريب) من اجل اكتساب الموظف كفاءة مهنية لابد ان ينتهج أسلوب المحاولة و الخطأ و يتصدى للمشكلات و المواقف التي يتعرض لها و يقوم بالبحث على الحلول وهذا ما يخلق له الدافعية نحو التكوين اما فيما يخص الطريقة الثانية من طرق تطوير الكفاءة المهنية التكوين التناوبي يجب ان يكون لدى الفرد مخزون من المعارف النظرية و يقوم بتجسيدها في المواقف المهنية و بالتالي يخلق ما يسمى عنده بالكفاءة المهنية اما الطريقة الأخرى تقوم على تحليل السلوكيات الصادرة عن الفرد خلال تأديته للمهام الموكلة اليه و بعدها يتم تحديد السلوكيات الصائبة و السوية و القيام بتعميمها.

تقوم بعض المؤسسات بوضع جملة من الإجراءات لتحقيق الجودة لابد اخذها بعين الاعتبار و عليه يخضع الموظف للرقابة الدائمة و تقويم أدائه مما يعمل على تعزيز الأداء و يحقق الكفاءة المهنية كما تلعب المعارف النظرية دورا هاما في تحقيق انتعاش قدرات الفرد و التي تبرز في وضعيات العمل التي تواجه الفرد و عليه يستوجب على الفرد امتلاك مهارة الاندماج .

الثالث عشر: المداخل و المقاربات النظرية للكفاءة المهنية

المدخل السلوكي لقد اتخذت الكفاءة المهنية العديد من الصور و المفاهيم و حتى الاتجاهات و كل عالج الكفاءة المهنية من زاوية مختلفة كانت للسلوكية تأثيرات كبيرة في كيف نقيم التعلم كإحدى اكثر الطرق المعتمدة في تحسين الكفاءة، من خلال تقسيم السلوك الى أنشطة صغيرة، هذا يعني ان التقييم يتعامل مع وحدات صغيرة و متكررة و بهذا الشكل يسمح لنا التقييم بالحكم على مقدار المعرفة و المهارات التي تم اكتسابها و يتم تحديد هذا المستوى مسبقا، أيضا يعتبر السلوكيون ان جميع أنواع السلوك البشري تتشكل وفقا لقوانين المنبهات و الاستجابات و الروابط الموجودة بينهما اما الحالات الانفعالية المرتبطة بالأنشطة فهي تنمية الكفاءة المهنية للأفراد و تعتمد على المؤثرات الموجودة في البيئة المحيطة.

المدخل الإنساني ساهم هذا التصور في اعتماد أسلوب التعلم الذاتي كوسيلة لتطوير الكفاءة المهنية، حيث ان:

الشخص يعرف ما هو ضروري لتقدمه الشخصي في الجوانب المعرفية و العاطفية،

تطور المهارات من منظور انساني لا يحتاج الى شروط محددة مسبقا لاكتساب معلومات جديدة و مهارات و سلوكيات، بل يتطلب فقط اخذ الدافع و الرغبة في التطور بالاعتبار.

الهدف من عمليات تنمية المهارات المهنية في هذه الحالات هو تزويد الافراد بالمعرفة و المهارات التي تساعدهم في التكيف الذاتي مع متطلبات البيئة، و يكون التركيز في هذه العمليات على استقلالية الفرد من خلال أنشطة ذاتية تعزز من مهاراته المختلفة

المدخل المعرفي : تعتبر تنمية الكفاءة المهنية وفق هذا المنظور قائمة على فكرة أساسية وهي ان المعرفة

السابقة للموظف لها دور حيوي في عملية التنمية، مما يساعده على اكتساب معلومات جديدة

بناءا على هذا المفهوم، تشمل تنمية كفاءة الموظف تقديم الدعم له ليكون قادرا على التأثير في بيئته العملية، و يعطي هذا الراي أهمية كبيرة للمبادرات الفردية و الجماعية، بالإضافة الى التخطيط الاستراتيجي، حيث يكون الموظف مسؤولا عن إدارة عملية تطوير مهاراته و التركيز على الأهداف المطلوب تحقيقها .[1]

نظرية بناء الكفاءة الفنية الكفاءة الفنية تعتبر بعد مشكل لسلوك الكفاءة المهنية وهي تعكس الكفاءة المتخصصة التي تتيح تنفيذ العمليات الضرورية، مثل اتخاذ القرارات، هذه الكفاءة ترتبط بالطبيعة البشرية و مستوى القدرة على دعم او تقليل الممارسات اللامركزية، هذا يتماشى مع أفكار تايلور التي تشير الى ان الكفاءة تحدد مدى الفرد على أداء مهام معينة و بمقدار محدد من الإنتاج ، كما ذكر تايلور الافراد في المستويات الأدنى من الهيكل الإداري يفتقرون الى القدرة على إدارة عملهم بشكل ذاتي مما يستدعي ضرورة وجود اشراف مستمر ، نتيجة لذلك يتم الفصل بين التخطيط و التنفيذ، مما يجعل عملية التواصل مقتصرة فقط على اصدار الأوامر و التعليمات، و من الواجب على المستويات الدنيا تنفيذها.[2]

النظرية العلمية:

تعتقد ان الكفاءات تأتي من التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي و العمليات التنظيمية، و التكنولوجيا و فاعلية المؤسسة في تعزيز التفاعل الإيجابي بينهم، كما ان الميزة التنافسية المتعلقة بهذه الكفاءات لا يمكن ان تتحقق الا من خلال التفاعل المستمر و الدائم بين هذه العناصر، و ذلك وفقا لنظرة علمية تؤكد على انه يجب ان تكون جماعية وليست فردية و نسبية و ليست مطلقة.

النظرية الاستراتيجية وفقا لهاته النظرية، تساهم الكفاءات في إعطاء المؤسسة ميزة تنافسية من خلال تنفيذ المشاريع و تحقيق الأهداف الاستراتيجية، الكفاءات تحدد قدرات معرفية و تنظيمية و علمية يصعب تقليدها من قبل المنافسين او استبدالها بتكنولوجيا جديدة او طرق تنظيمية مبتكرة او كفاءات مشابهة .

النظرية التسييرية من خلال هذه النظرية، تفهم الكفاءات كخليط من المعرفة و الخبرات الفردية و الجماعية

---

[1] عبد الرزاق حمر العين , **ممارسات تنمية الكفاءة المهنية للموارد البشرية في ظل أسس علم النفس** , مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية , المجلد 09 , العدد 04 , ص ص « 346-362 » ,2016, ص 346-348 .

[2] علي عبد الهادي مسلم , روية حسن , **السلوك و التطور التنظيمي** , دار التعليم الجامعي , الإسكندرية , مصر ,2015 ص 551.

التي تتراكم مع مرور الوقت، بالإضافة الى القدرة على الاستفادة منها و بالتالي تصبح الكفاءات مكونة من راس المال و المعرفة و المهارات، وفقا لهذا الراي تعتبر الكفاءات أدوات متطورة تلازم الوضعيات المهنية للموظف اثناء أداء مسؤولياته.[1]

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه حول سلوك المواطنة التنظيمية والكفاءة المهنية، يمكننا القول بان سلوك المواطنة التنظيمية يعمل على زيادة الكفاءة المهنية للعاملين كما يظهر لنا ذلك من خلال تقييم الأداء ومدى التزامهم ويعد سلوك المواطنة التنظيمية عملية أساسية لاستمرار المؤسسة وازدهارها.

[1] سماح صولح , **دور تسيير الراسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة**, أطروحة دكتوراه , قسم العلوم الاقتصادية , جامعة محمد خيضر بسكرة 2023 ص 95 .

الفصل الثالث:الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الثالث:الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد الفصل

أولا:مجالات الدراسة

ثانيا:المنهج المستخدم في الدراسة

ثالثا:أدوات جمع البيانات

رابعا:أساليب تحليل البيانات

خامسا:خصائص افراد مجتمع البحث

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل

تلعب الإجراءات المنهجية او الخطوات المنهجية في البحث العلمي دور و أهمية بكونها المحدد الرئيسي و الطريق الذي ستمر عليه الباحثتان و سيكون هذا من خلال اختيار المنهج المناسب للدراسة و كذا يجب تحديد الحيز المكاني الذي ستجرى فيه الدراسة الميدانية كما استوجب علينا تحديد الجانب البشري الذي ستجرى عليه الدراسة و هذا ما يكون الا باختيار أدوات جمع البيانات التي تتناسب مع طبيعة الظاهرة المراد دراستها و ذلك بعد عرضها و تحليلها و استخلاص النتائج .

أولا: مجالات الدراسة

I/- المجال الجغرافي للدراسة :

أجريت الدراسة الميدانية على مستوى مديرية اتصالات الجزائر –تبسة- موقعها بالمنطقة الحضرية رقم 01 بيالاف –ولاية تبسة-

1. نشأة المؤسسة :

نشأت مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في 05 اوت 2000 في اطار الاصلاحات التي مست قطاع البريد و المواصلات و التي أدت الى تقسيم البريد و المواصلات الى قسمين هما : بريد الجزائر و اتصالات الجزائر و تعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاولة نشاطها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات اسهم برأسمال قدره :

61.275.180.000 المقيدة في السجل التجاري برقم 18083B02 و تشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي او معنوي .

2. تطور المؤسسة :

يتمثل تطور مؤسسة اتصالات الجزائر في انها شركة ذات اسهم ملكيتها 100 للدولة انشات عبر تقسيم وزارة البريد و المواصلات سابقا و بدأت ببيع الهاتف الثابت و تم توفير شبكة الانترنت للزبائن و توفير شبكات الانترنت الداخلية لمؤسسات الدولة.

3. مهام المؤسسة :

ان مديرية اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري خدمي تعمل على توفير و تسهيل المبادلات و الاتصالات بين أفراد المجتمع وتنقسم مديرية اتصالات الجزائر الى اربعة خلايا و اربعة دوائر و كل دائرة تنقسم بدورها الى مصالح

وأوكلت لكل مصلح مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها و تنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف و يشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه و التنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة و هو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها

1- الخلايا : توجد مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة خلايا مختلفة المهام و هي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة من مدير المديرية العملية و ذلك لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها تتمثل في ما يلي :

1-1 :الخلية التفتيشية : من بين وظائفها فتح التحقيقات مثل فتح تحقيق حول سرقة الكوابل

2-1 خلية العلاقات الخارجية : من بين وظائفها تحسين صورة المؤسسة امام الزبائن او المستثمرين

3-1 خلية الامن الداخلي للمؤسسة : من بين وظائفها توفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب و تحديد فرقة حراسة تسهر على امن الإدارة و جميع هياكلها

4-1 الخلية النوعية : من بين الوظائف التي تقوم بها مراقبة مخطط عمل المؤسسة المبرمج و كذا السعي وراء الأهداف المسطرة

2- الدوائر : توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر 4 دوائر مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر التي تتلقاها من مدير المديرية العملية لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال الوسائل التالية :

1-2 الدائرة المالية و المحاسبة الشؤون القانونية و التأمينات

1-1-2 مصلحة المالية : تقوم هذه المصلحة بتسديد الفاتورات الخاصة بالمشاريع و الضرائب المختلفة

2-1-2 مصلحة المحاسبة : تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر المحاسبة (دفاتر يومية – جدول حسابات – نتائج) كما تعمل على تسوية وضعية الزبائن من خلال استلام المستحقات و دفع الالتزامات على مستوى الولاية و الإدارة المركزية بالعاصمة

3-1-2 مصلحة الشؤون القانونية و التأمينات :

- ❖ مصلحة التامين : تقوم هذه المصلحة بتامين ممتلكات و العقارات و الاعلان اي نوع من اضرار التي تمس اتصالات الجزائر تقيمها هذه المؤسسة لتعطي الاضرار
- ❖ مصلحة الشؤون القانونية : تقوم هذه المصلحة بتقديم الشكوات لمصالح الامن او الدرك الوطني و اعطاء اوامر لمصالح الامن من اجل الدفاع عن ممتلكات المؤسسة

4-1-2 مصلحة الميزانية : من وظائفها استلام ملفات الاستلام بالنفقات من مختلف المصالح و الأقسام و فحص و مراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة و التأكد من صحة العمليات المحاسبية

2-2 دائرة الموارد البشرية : وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح وأوكلت لكل مصلح مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها و تنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف

1-2-2 مصلحة الموارد البشرية : تنقسم بدورها الى 3 مكاتب

- مكتب تسيير المستخدمين : تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية وذلك بتطبيق اللوائح او القوانين الخاصة بالعمل كما تقوم بقضاء شؤون العمل الاجتماعية كالتامين من حوادث العمل كما تقوم بتقسيم أصناف الأجور حسب العمال
- مكتب الأجور : من بين وظائفه القيام بعمليات دفع المنح الجزافية ذات المنفعة العامة و كذا معالجة الشكاوي و المنازعات و تسوية الأجور و العلاوات ذات الطابع الاجتماعي
- مكتب التسيير : من بين وظائفه تسيير ملفات التوظيف بجميع فروعها و تسيير كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين

2-2-2 مصلحة تسيير الممتلكات : من بين وظائفها تسيير المخزن و تعداد و إحصاء ممتلكات المؤسسة

3-2-2 مصلحة اللوجيستية : من اهم المصالح و تقوم بالصيانة و التجهيز و هي تنقسم الى ثلاثة مكاتب :

- مكتب النقل : يقوم بالوظائف التالية : نقل الأجهزة و العتاد و كذا صيانة و تجهيز الأجهزة الإدارية
- مكتب البناء : يقوم بالوظائف التالية : تجهيز كل المكاتب بالوسائل و الأدوات لتسيير المصالح و ارسال الموظفين للقيام بالمهمة الإدارية و تامين الأجهزة و خاصة تجهيزات الادارة
- مكتب الامداد : يقوم بالوظائف التالية : شراء احتياجات المؤسسة و تسيير الوسائل

4-2 الدائرة التقنية

1-4-2 : مصلحة الشبكة : تقوم بتسيير شبكات الاتصال و تنقسم الى 3 مكاتب :

- تركيب الخطوط
- مكتب دراسة المراجع
- مكتب مراقبة الإنتاج

2-4-2 مصلحة الممتلكات القاعدية : تقوم بإعداد الدراسات و المخططات الهاتفية للشبكة و ذلك بصيانة و استغلال و بناء كل المراكز الهاتفية و تضم هذه المصلحة ما يلي :

- مكتب الارسال و الاستبدال
- مكتب دراسة المحيط و معطيات الشبكة

3-4-2 مصلحة شبكات الانترنت : تقوم هذه المصلحة بمتابعة و صيانة الاتصالات و التكنولوجيا

3-2 الدائرة التجارية :

1-3-2 مصلحة علاقات الزبائن : تقوم بمعالجة شكاوي الزبائن

2-3-2 مصلحة الفوترة و ما قبل المنازعات : تقوم بإعداد الفاتورات للزبائن و تدرس ملفات الزبائن المدينون ثم تحولهم الى المنازعات

3-3-2 مصلحة متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية : تقوم هذه المصلحة بإحصائيات أسبوعية و الشهرية و السنوية لكل أنواع الممتلكات

II/- المجال الزمني للدراسة :

امتدت الفترة الزمنية المحددة لهذه الدراسة ابتداءا من 3 ديسمبر 2024 الى غاية أواخر ماي 2025 حيث قمنا بزيارة استطلاعية للمؤسسة ميدان الدراسة و هذا طبعا بعد الضبط النهائي للموضوع مع الأستاذ المؤطر ، تعرفنا من خلال هذه الزيارة الأولية الى طبيعة خدمة المؤسسة و كذلك طريقة سير العمل و عدد

الموظفين و العاملين على مستوى كل وحدة و اخذنا الاذن بالدخول و الموافقة للقيام بالدراسة الميدانية بعد مقابلتنا لنائب مدير المديرية العملياتية

تلت هاته المرحلة ، البداية في اجراء الدراسة النظرية و اعداد الإجراءات المنهجية لها ، و بعد ذلك قمنا بزيارة ميدانية للمديرية ميدان الدراسة و قمنا بتسجيل العديد من الملاحظات و المرحلة الأخيرة من الدراسة الميدانية قمنا بمسح شامل لجميع الموظفين و العمال و قمنا بتوزيع الاستبيان على جميع الموظفين و العمال و كذلك قمنا بإجراء مقابلة مع إطارات في المديرية و كانت فترة القيام بالملاحظات من 24 فيفري الى غاية 10 مارس ،كما تم اجراء

المقابلة يوم 14 افريل 2025 ، و تم توزيع و استرجاع الاستبيان على عمال و موظفي المديرية من 13 افريل 2025 الى غاية 24 افريل 2025 .[1]

III/- المجال البشري للدراسة :

يقصد به التحديد الدقيق لمجتمع الدراسة و التعرف على مفرداته أي تحديد مجال المجتمع بشكل كلي ، و عليه قمنا بمسح شامل لكل موظفي و عمال المديرية نظرا لكون مجتمع الدراسة بمقر المديرية 70 عاملا و موظفا من رتب سوسيو مهنية متعددة من (إطارات – أعوان تحكم – أعوان تنفيذ)

ثانيا : المنهج المستخدم في الدراسة :

ان المناهج البحثية في العلوم الاجتماعية متعددة و ذلك راجع لاختلاف الظواهر الاجتماعية و أيضا للطرق التي يتم الاعتماد عليها للمعالجة من قبل الباحثين، فان اختيار المنهج راجع لطبيعة الظاهرة المدروسة و الأهداف المراد الوصول اليها ، إضافة الى الكم العلمي و المعلومات المتوفرة حول الموضوع و كذا بالرجوع لقدرات الباحث و الفترة الزمنية المعطاة له ، و لابد من اخذ الميدان بعين الاعتبار و مراعاته و من ثم يتم اختيار منهج او اكثر

كما يعرف بانه : الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة و الذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث .[2]

و المنهج الوصفي هو من بين المناهج المستخدمة في البحوث الاجتماعية و ذلك نظرا لطبيعة المواضيع التي تفرض استخدامه ، فهو من بين المناهج الأكثر ملائمة و قدرة على تشخيص الظواهر ووصفها بل و حتى يتجاوز ذلك الى التحليل و التفسير و الوصول الى نتائج .

و يسعى المنهج الوصفي الى تكميم الظواهر بالتعبير عنها برموز رقمية و إحصائية ، و هو بذلك يعتمد على التعبير وصفيا بالكم و الكيف للواقع المدروس .

وتم اعتمادنا للمنهج الوصفي دون المناهج الأخرى لأنه يتوافق مع الظاهرة قيد الدراسة وهو الأنسب لها الا وهي اثر سلوك المواطنة التنظيمية على الكفاءة المهنية للعاملين و الموظفين في المؤسسة، و هذا المنهج سيشمل لنا كل ما تحتاجه الدراسة من تحليل سيوسيو تنظيمي و قراءة إحصائية من اجل الوصول الى نتائج يمكننا الاعتماد عليها.

[1] المصدر : نائب مدير المديرية العملية , مديرة الوكالة التجارية في مديرية اتصالات الجزائر تبسة.
[2] محمد سرحان علي المحمودي , **مناهج البحث العلمي** , ط3 , 2019 , دار الكتب , الجمهورية اليمنية , ص 35 .

ثالثا : أدوات جمع البيانات :

حاولا الباحثتان في هاته الدراسة استخدام مجموعة من الأدوات بغرض جمع البيانات من ميدان الدراسة ،و لقد اعتمدت الدراسة الحالية في جمع البيانات المرتبطة بالموضوع على تقنية أساسية هي الاستبيان لكونه الأداة الأنسب، كما تم الاعتماد على المقابلة كأداة مكملة و مساعدة للحصول على تفاصيل اكثر لا نستطيع الحصول عليها من خلال أداة الاستبيان فقط ، كما تم اعتماد أداة الملاحظة بالمشاركة و رصد مختلف التصرفات و السلوكيات المنتهجة من قبل العاملين و القائمين على المؤسسة ، و التي سيتم الاستعانة بها و توظيفها في تحليل نتائج الدراسة بالإضافة الى استخدام السجلات و الوثائق الممنوحة من المؤسسة محل الدراسة.

أ - الملاحظة : هي تعد من بين اهم الأدوات لجمع البيانات وهي كغيرها من التقنيات تتميز بعدة خصائص، حيث تمكن الباحث من المشاركة في الظروف الاجتماعية الواقعة في ميدان الدراسة، كما انها تعتمد على الخبرات المعرفية و البحثية للباحثين

" الملاحظة هي إحدى أدوات جمع البيانات، و تعني الانتباه والنظر لشيء ما، وهي أداة تجمع بواسطتها المعلومات التي تمكن الباحث من الاجابة عن أسئلة البحث و اختبار فروضه ".[1]

و قد استخدمنا الملاحظة في هاته الدراسة من خلال زيارات عديدة للمؤسسة ، حيث افادتنا الملاحظات الأولية على تكوين فكرة حول بيئة العمل و التعرف على كيفيات أداء المهام و طرق الاتصال بين العمال و الموظفين و كذا التعرف على مختلف المصالح و الأقسام ، كما لاحظنا انضباط من قبل العمال في ارتداء الزي العملي في أماكن العمل و ما الى ذلك من الملاحظات التي تم رصدها حول الأداء و التواصل بين العمال و الموظفين أيضا مع الزبائن و المتعاملين .

ب- المقابلة : لأداة المقابلة أهمية بالغة و هذا ما يجعل الطالبتين يوظفونها في دراساتهم و ابحاثهم بغرض الوصول الى كم من البيانات و المعلومات التي قد لا يتم الحصول عليها بالملاحظة او الاستبيان .

تعرف المقابلة بانها : " تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول احدهما وهو الباحث القائم بالمقابلة ان يستثير بعض المعلومات او التعبيرات لدى الاخر وهو المبحوث و التي تدور حول آرائه و معتقداته فهناك

[1] فاطمة الزهراء تنيو , **الملاحظة : تقنية كثيرة الورود و نادرة التوظيف**, مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية , المجلد 13 , العدد 01 , 2020 , ص-ص : 43- 63 , ص 44 .

بيانات و معلومات لا يمكن الحصول عليها الا بمقابلة الباحث للمبحوث وجها لوجه، ففي مناسبات متعددة يدرك الباحث ضرورة رؤية و سماع صوت و كلمات الأشخاص موضوع البحث ".[1]

و من خلال زيارتنا للمؤسسة قمنا بإجراء عدة مقابلات مع مختلف الإطارات و المسؤولين من رؤساء مصالح و اقسام بالإضافة الى مديرة الوكالة التجارية و نائب مدير المديرية العملياتية ، و تم طرح مجموعة من الأسئلة و الإجابة عنها فمن خلال تلك التساؤلات المطروحة تعرفنا على طرق التعامل مع الموظفين و العاملين في مختلف المواقف المهنية و الإجراءات المنتهجة حسب كل موقف ، بالإضافة الى الالتزامات المهنية و طريقة سير العمل ، أيضا تم التعرف على وجهة نظرهم حول المؤسسة التي يعملون بها ، تنوعت الأسئلة و تم ترك حرية الإجابة و التعبير عن آرائهم مع تفهم تحفظ البعض في الإجابة عن بعض الأسئلة .

ج – **السجلات و الوثائق :** وهي من بين أدوات جمع البيانات، يستخدمها الباحث قصد الإحاطة ببعض من المعلومات التي لا تتوفر في الاستبيان او الملاحظة او من خلال اجراء المقابلات .

استعان الباحثتان في هاته الدراسة على مجموعة من الوثائق باعتبارها وسيلة للحصول على البيانات، منها البيانات المتعلقة بالمؤسسة (التعريف بالمؤسسة ، نشاطها ، تاريخ النشأة ، عدد العمال ... الخ).

كما تم استخدام الوثائق المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة بجميع المصالح و الوحدات و الدوائر.

د - **الاستبيان** : يعد من بين الأدوات المهمة في جمع البيانات ، فهو يتشكل من مجموعة أسئلة تمتاز بالتسلسل و الترابط بشكل يخدم الأهداف التي تم وضعها من قبل الباحث ، و لقد احتوى استبيان الدراسة على أسئلة وفق مقياس خماسي، و قد مرت الاستبانة بعدة مراحل قبل صياغتها في شكلها النهائي سنذكرها فيما يلي :

1. **مرحلة الاستبيان الأولية :** تم في هاته المرحلة اعداد و صياغة استبيان في صورته الأولية و تم تقديمها الى الأستاذ المشرف حيث قام بوضع تعديلات في بعض الأسئلة و تغيير البعض منها، بعد القيام بالتصحيحات و التعديلات المناسبة ، مع الحرص على الإحاطة بالبيانات المراد الالمام بها و جمعها كما تم الاخذ بعين الاعتبار بان تكون الأسئلة مرتبة و منظمة تبعا للمحاور لتسهيل على المبحوثين الإجابة، و تم تقديم الاستبيان يحتوي على 60 سؤالا الى الأستاذ المشرف و الذي قام بمراجعتها، و تم الموافقة عليها.

[1] فلاح حسن راهي , **أدوات البحث العلمي** , دراسة ماجستير , كلية الاداب , جامعة المستنصرية , 2019 ,ص ص 3-4.

2. **مرحلة تحكيم الاستبيان** : بعد قيام الأستاذ المشرف بتصحيح الاستبيان عبر مراحل ، فيما بعد تم ارسال الاستبيان للأساتذة بغرض التحكيم و التعرف على مدى تطابق الاستبيان مع موضوع الدراسة و الاستفادة من خبرتهم ووجهات نظرهم فيما يتعلق بأسلوب الصياغة و صحة العبارات و مدى تلاؤمها مع المحاور و الابعاد ، من خلال التحكيم الذي قاموا به الأساتذة المحكمين تم وضع مجموعة من الملاحظات وهي :

- اغلب اسئلة الاستبيان تقيس ما اعدت لقياسه
- تم تغيير كلمة ظرفي ب مؤقت في عبارة طبيعة عقد العمل الموجودة في المحور الأول الذي يتعلق بالبيانات السوسيو ديموغرافية
- تم تغيير كلمة **الانسجام** في **العبارة رقم 51** استطيع الانسجام مع الحالات الطارئة في العمل : ب استطيع **التعامل** مع الحالات الطارئة في العمل .

3. **مرحلة الاستبيان التجريبي :**

بعد مرحلة تحكيم الاستبيان و القيام بالتعديلات و تصويب الأخطاء ، تم اجراء توزيع الاستبيان في المؤسسة محل الدراسة بصفة تجريبية، فقد تم تطبيق الاستبيان على 16 مفردة من مجتمع الدراسة، و ذلك بغرض التجريب و الوقوف على مدى بساطة العبارات و قدرة المبحوثين على استيعابها و فهمها ، فيما بعد تم استرجاع الاستبيانات و القيام بعملية الفحص و من ثم تم صياغته في صورته النهائية .

4. **مرحلة الاستبيان في صيغته النهائية :** بعد مرحلة القيام بالتجريب و اجراء التعديلات المناسبة، تم صياغة الاستبيان في صورته النهائية، و قد احتوى على 3 محاور رئيسية تتضمن عبارات متغيرات الدراسة و ذلك بغرض تحقيق اهداف البحث.

احتوى الاستبيان على 7 بيانات سوسيو ديموغرافية في محوره الأول، و 60 سؤالا مقسمة الى محورين كالاتي :

- **المحور الأول :** يضم الخصائص السوسيو ديموغرافية للمبحوثين و قد ضم 7 أسئلة .
- **المحور الثاني :** سلوك المواطنة التنظيمية و يحتوي هذا المحور على 30 سؤالا (من 01 الى 30) موزعة على ثلاث ابعاد ، و كل عشرة أسئلة تخص بعدا واحدا .
- **المحور الثالث :** الكفاءة المهنية و يحتوي هذا المحور على 30 سؤالا (من 31 الى 60) موزعة على ثلاث ابعاد، وكل عشرة أسئلة تخص بعدا واحدا .

رابعا : اختبارات صدق وثبات أداة الدراسة :

الجدول رقم 4: إختبار الصدق

المحاور		
المحور الثاني:	معامل الإرتباط بيرسون	0.789
	مستوى الدلالة	0000،
	مجتمع الدراسة	60
المحور الثالث:	معامل الإرتباط بيرسون	0.765
	مستوى الدلالة	0000،
الأداة ككل	مجتمع الدراسة	60
	معامل الإرتباط بيرسون	0.772
	مستوى الدلالة	0000،

**. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

يبين الجدول أعلاه اختبار الصدق الخاص بالمحاور الثلاث محور سلوك المواطنة التنظيمية و محور الكفاءة المهنية حيث مثل معامل بيرسون للمحور الثاني قيمة 0.789 بمستوى دلالة 0.000وهي اقل من 0.05 مما يشير الى ان المحور الثاني يتمتع بدرجة صدق عالية ، كما يتضح من خلال الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط بيرسون للمحور الثالث مثلت قيمة 0.765 بمستوى دلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يشير الى ان المحور الثاني من الاستبيان يتمتع بدرجة صدق عالية , و بما ان كلا محوري الاستبيان يتمتعان بدرجة صدق عالية فالاستبيان قابل لما للتطبيق ميدانيا .

الجدول رقم :5 يبين حساب معامل الثبات بطريقة الفا كرونباخ

المتغيرات	العبارات	قيمة الفا كرونباخ
محاور الدراسة	60 عبارة	0.969

المصدر : من مخرجات برنامج (SPSS.VER.26)

من خلال الجدول رقم (05) يتضح ان معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مرتفعة و بشكل جيد حيث بلغ معامل الثبات 0.969 و هي قيمة عالية و تعبر عن ثبات أداة الدراسة, و انها صالحة للاستخدام من اجل تحقيق اهداف الدراسة , و التساؤلات التي تمت صياغتها في كل محور كانت شاملة للبعد .

خامسا: أساليب تحليل البيانات

عند قيام الباحث في دراسته بالتحليل عليه ان يدمج قدر الإمكان بين نوعي التحليل وهما الكمي و الكيفي،فقد اعتمدت هاته الدراسة على اسلوبي التحليل، الكمي الذي يقتصر على الأرقام و كذا النسب المئوية و استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، اما في الجانب الكيفي فهو يتم بواسطة توظيف الباحث للخيال السوسيولوجي في تحليلاته و ذلك بالاعتماد و الاستناد على التراث النظري الذي تم الالمام به في التخصص ، وذلك بغية القيام بتفسير البيانات التي تم الحصول عليها من المؤسسة محل الدراسة .

1. الاساليب الكيفية :

تعد البيانات التي تم الالمام بها حول الدراسة تفتقد للقيمة الحقيقية ما اذا لم يتم التعامل معها باستخدام التحليل الدقيق و الذي بدوره يسهم في تحديد المسارات و الوصول الى النتائج و استخلاصها، و العمل على تحويل البيانات الرقمية الإحصائية من بيانات جافة تفتقد الى الثقل التحليلي و القيمة العلمية الرصينة الى دلالات و معاني سوسيولوجية تحمل في طياتها معاني و قيمة علمية و معرفية، و قد تم الاعتماد على التحليل الكيفي لغرض اجراء مقارنة بين المعطيات و النتائج، و التعليق على الجداول من ثم القيام بالتفسير و مناقشة **النتائج الأساليب الكمية :**

قاما الباحثتان باستخدام عدة أساليب إحصائية تم الاعتماد فيها على القراءة الرقمية و التحليل الكمي الاحصائي ، و هذا للكشف عن اثر سلوك المواطنة التنظيمية على الكفاءة المهنية للعاملين بالمؤسسة.

تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss الإصدار 26 ، و ذلك لدراسة ما يلي :

- **اختبارات الصدق و الاتساق :**

تم الاعتماد على اختبارات الصدق التالية :

- صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي)، عن طريق T-test
- صدق الاتساق الداخلي (معامل بيرسون -Pearson)

- **المعالجة الإحصائية :**

لاختبار الفرضيات تم استخدام المقاييس و الاختبارات التالية :

- التكرارات و النسب المئوية
- المتوسط الحسابي و دلالة درجاته كالاتي :

من 01 الى 1.79 ابدا

من 1.80 الى 2.59 نادرا

من 2.60 الى 3.39 أحيانا

من 3.40 الى 4.19 غالبا

من 4.20 الى 5 دائما

- الانحراف المعياري
- تحليل التباين الأحادي ، و تحليل الانحدار الخطي البسيط (one-way analysis of Variance) و الذي يرمز له اختصارا ب (ANOVA).
- معاملات نموذج الانحدار (Coefficientsa)
- معامل التفسير
- اختبار (PostHoc) للاختلافات في المتوسطات
- اختبار ليفين لحساب الفروق

خامسا : الخصائص السوسيو ديموغرافية لمجتمع الدراسة

ان فهم خصائص مجتمع الدراسة من حيث مدى تجانسه و الاختلافات في تركيبه و ابعاده الاجتماعية يساعد الباحث على القيام بالإجابة على أسئلة الدراسة و التحقق من فرضياتها ، كما يتم الاستناد عليه من اجل تحليل و تفسير بعض من وجهات نظر و اراء المبحوثين حول موضوع الدراسة ، لذا في هذا الجزء سيتم القيام بمناقشة الخصائص التي يتميز بها مجتمع الدراسة انطلاقا من البيانات الشخصية التي تم الحصول عليها من طرفهم .

I - الجنس:

الجدول رقم :6 يوضح توزيع مفردات مجتمع البحث حسب الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	29	%48.3
انثى	31	% 51.7
المجموع	60	% 100

المصدر : من مخرجات برنامج (SPSS.VER.26)

من خلال **الجدول رقم (06)** الذي يتعلق بمتغير الجنس ، تبين الشواهد الكمية ان نسبة الذكور من اصل 60 مبحوث هي 48.3 % في حين ان نسبة الاناث قدرت ب 51.7 % وجود توازن من حيث الجنس في مجتمع البحث و هذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة و تبين لنا أيضا انها تسمح للجنسين بمزاولة المهام، ويمكن تفسير ذلك كون المؤسسة ذات طابع تجاري خدماتي فهي تسعى للاستمرارية و تحقيق الريادة و هذا ما يجعلها تسعى للاستفادة و ذلك بتوظيف كلا الجنسين دون ان تكون الوظائف مقتصرة على فئة الذكور و هذا ما يخلق بيئة ريادية اكثر عدلا و شمولا ، كما يمكن القول أيضا ان المزج بين الذهنيات و تنوعها أي ان تكون المؤسسة تشمل فرق متنوعة من حيث الجندر تميل الى تحقيق أداء افضل على المدى البعيد و ذلك بجلب التنوع في الأفكار و الخلفيات فوائد كبيرة من حيث الابداع و يكون الأداء بشكل افضل ، و بالتالي فالتفاوت الجنساني في العمل الذي كان سابقا في المؤسسات باختلاف طبيعة نشاطها حيث كانت الفئة الغالبة هي الذكورية فمع

التطورات الحاصلة تغيرت تلك الايدولوجية التي تقوم على التفاوت في التوظيف بين الذكور و الاناث حيث أصبح هناك تقاسم و تشاطر في تولي المناصب بين كلا الجنسين حيث احدث هذا التنوع في المؤسسات تفاعلات حيوية مبنية على التعاون و تكاتف الجهود لتحقيق الاهداف المرجوة و بالتالي الحفاظ على البقاء و الاستمرارية و تحقيق الريادة .

II – السن :

الجدول رقم :7 يوضح توزيع مفردات مجتمع البحث حسب متغير السن .

السن	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	1	% 1.7
من 30 الى 39 سنة	24	% 40.0
من 40 الى 49 سنة	32	% 53.3
من 50 سنة فما فوق	3	% 5.0
المجموع	60	% 100

المصدر : من مخرجات برنامج (SPSS.VER.26)

من خلال **الجدول رقم (07)** و المتعلق بمتغير الفئة العمرية وجدنا انه من بين 60 مبحوثا و مبحوثة نجد نسبة 53.3 % تخص الفئة العمرية من 40-49 سنة وهي اعلى نسبة و يليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية من 30-39 بنسبة 40% اما الفئة العمرية في المرتبة الثالثة تعبر عن سن المبحوثين الذين أعمارهم من 50 سنة فما فوق و التي نسبتها تقدر ب 5.0 %، في حين ان الفئة الأخيرة الذين أعمارهم اقل من 30 سنة تقدر النسبة ب 1.7 %، من خلال النسب الإحصائية المبينة في الجدول يتضح لنا من خلال اكبر نسبة في الجدول 53.3 % تتراوح أعمارهم بين 40 و 49 سنة هذا ما يدل على ان المؤسسة تستثمر في موردها البشري ذو الطابع الشباني فبالرجوع الى طبيعة المؤسسة و نمط نشاطها فهي مؤسسة تسعى للريادة و بالتالي فإنها تستهدف الفئات العمرية المتقدمة نوعا ما اكثر في حين نجد الفئة التي هي اقل من 30 سنة باعتبار نسبتها نسبة شاذة نقول بان السن عامل مهم في أداء الموظف للمهام بالشكل الأنسب و يكون لديه خلفية مهنية و لذا كتفسيرا لشغل الوظائف في المؤسسة الموظفين و العاملين في الفئة العمرية الثالثة في الجدول السابق فان المؤسسة تمتلك طاقات بشرية ذات معارف و تمتلك خلفية مهنية تسمح لها بتولي مناصب وظيفية على غرار الفئات التي تمثل نسب ضعيفة كفئة الموظفين أعمارهم اقل من 30 و الفئة من 50 فما فوق حيث يمكن تفسير الشذوذ في نسبة هاته الفئة الأخيرة كون المؤسسة تعمل على استهداف الفئات الشبانية في التوظيف كونها تمتاز بالنشاط و الروح العملية اكثر و كونها تتسع لعنصر الكفاءة وهي تعبر عن الفئة العمرية (40-49)

III – المستوى التعليمي :

الجدول رقم :8 يوضح توزيع افراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي .

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	2	% 3.3
ثانوي	11	% 18.3
جامعي	27	% 45.0
دراسات عليا	14	% 23.3
تكوين مهني	6	% 10.0
المجموع	60	% 100

المصدر : من مخرجات برنامج (SPSS.VER.26)

يتضح لنا من خلال **الجدول رقم(08)** ان اغلبية افراد مجتمع الدراسة ذوي المستوى الجامعي بنسبة 45.0 % تليها نسبة 23.3 % تخص الدراسات العليا تليها نسبة 18.3 % و التي تمثل المبحوثين لديهم المستوى الثانوي اما الذين يمثلون نسبة10.0 % لديهم تكوين مهني اما النسبة الأخيرة تقدر ب 3.3 % و تعبر عن المبحوثين الذين لديهم المستوى التعليمي متوسط ، كتفسيرا لما ورد في الجدول تشكل نسبة الجامعيين نسبة مثيرة حيث انها تحتل النسبة الأكبر هذا ما يدل على كون المؤسسة تسعى لاستقطاب الموارد البشرية ذوي التكوين الجامعي اذ نقول في هذا الصدد ان نجاح المؤسسة يرتبط بالاختيار المناسب للموظفين و العاملين فهو ينجر عنه حسن الأداء و تحقيق الأهداف ، و لهذا فان حاملي الشهادات الجامعية هم الفئة المستهدفة و المستقطبة من قبل المؤسسة تبعا لنوع نشاطها و متطلبات الوظائف الشاغرة ، مقارنة بالنسبة التي تعد شاذة في الجدول 3.3 %و هي نسبة فئة العاملين الذين يملكون مستوى متوسط يمكن تفسير ذلك بالرجوع الى طبيعة نشاط المؤسسة التي تفرض استقطاب و توظيف موارد بشرية ذوي مؤهلات و تكوين عالي .

IV – الحالة العائلية :

الجدول رقم :9 يوضح توزيع افراد مجتمع البحث حسب الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
اعزب	17	% 28.3
متزوج	43	% 71.7
المجموع	60	% 100

المصدر : من مخرجات برنامج (SPSS.VER.26)

نلاحظ من خلال **الجدول رقم (09)** و الخاص بتوزيع المبحوثين حول الحالة العائلية ان نسبة 71.7% تمثل نسبة المتزوجين و نسبة 28.3 %غير متزوجين

يمكن تفسير ما تم توضحيه من خلال ما ظهر من نسب في الجدول هو ان النسبة الغالبة فيه هي لفئة المتزوجين على حساب الغير متزوجين هذا ما يدل على حالة الاستقرار الاجتماعي و تكوين الاسرة التي يعيشها اغلب افراد مجتمع البحث يعد بعدا أساسيا في توليهم لمناصب الشغل و مزاولتهم للوظائف و هذا راجع بديهيا للحاجات و المتطلبات الاجتماعية التي تفرض تحقيقها أي ان الموظفين و العاملين الذين هم من فئة المتزوجين يمتلكون مسؤولية اكثر من غيرهم هذا ما يتطلب حالة الاستقرار الوظيفي و الذي يتم من خلاله تحقيق الاستقرار المادي و المعنوي و بالتالي يسمح لهم بالتخطيط المستقبلي الشخصي لهم و بالتالي يمكن القول ان الحالة الاجتماعية لمجتمع البحث تمتاز بالاستقرار و هذا لكون اغلب المبحوثين متزوجين و بالتالي فهم يسعون الى تحقيق الاستقرار الاجتماعي لان الفرد المتزوج يسعى الى ضمان منصب عمل و ذلك لتحمل الأعباء و التكفل باحتياجات الاسرة هذا ما يجعله يسعى للاستقرار الوظيفي و الذي يعتبر مطلبه من المؤسسة التي يعمل فيها .

V – الفئة السوسيو مهنية :

الجدول رقم :10 يوضح توزيع افراد مجتمع البحث حسب الفئة السوسيو مهنية :

الفئة السوسيو مهنية	التكرار	النسبة المئوية
اطار	42	% 70.0
عون تحكم	7	% 11.7
عون تنفيذ	11	% 18.3
المجموع	60	% 100

المصدر : من مخرجات برنامج (SPSS.VER.26)

نلاحظ من خلال **الجدول رقم (10)** المتعلق بمتغير الفئة السوسيو مهنية ان هذه الفئات تتوزع بشكل غير متوازن بحيث نجد ان عدد الاطار يقدر بنسبة 70.0% بينما أعوان التنفيذ تقدر نسبتهم ب 18.3 % تليها فئة أعوان التحكم و التي تقدر نسبتها ب 11.7 %، يمكن تفسير ما ورد في الجدول و بالعودة الى طبيعة المؤسسة كونها ذات طابع خدماتي تجاري فهي في هيكلها تضم موظفين من رتبة إطارات اكثر من أعوان التحكم و التنفيذ و هذا كون الجزء الأكبر منها يمثل الإدارة متعددة الأقسام و المصالح ، كما يمكن النظر الى كون الإطارات هم الفئة الغالبة ان المؤسسة تمنح ترقيات للموظفين و العاملين بسهولة دون تعقيدات و ذلك بالرجوع لمتطلبات و شروط الترقية.

VI – الاقدمية في العمل :

الجدول رقم :11 يوضح توزيع افراد مجتمع البحث حسب الاقدمية في العمل

الاقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 05 سنوات	6	% 10.0
من 05 الى 10 سنوات	13	% 21.7
من 10 الى 15 سنة	19	% 31.7
من 15 سنة فما فوق	22	% 36.7
المجموع	60	% 100

المصدر : من مخرجات برنامج (SPSS.VER.26)

تبين الشواهد الكمية في **الجدول رقم (11)** ان 22 مبحوثا بنسبة 36.7 لهم خبرة مهنية من 15 سنة فما فوق يليها 19 مبحوثا بنسبة 31.7 % يتملكون خبرة مهنية تتراوح بين 10 الى 15 سنة ، في حين نجد ان 13 مبحوث لديهم خبرة تتراوح بين 5 الى 10 سنة و تقدر بنسبة 21.7 %، اما الفئة الأخيرة يمثلها 6 مبحوثين لديهم خبرة مهنية اقل من 5 سنوات و تقدر بنسبة 10.0 %، كتفسير لما ورد في الجدول بداية يتضح لنا وجود تنوع في الخبرات في المؤسسة كما وضح ايضا ان الاقدمية الغالبة للموظفين و العاملين من 15 سنة فما فوق و ذلك يعبر عن قلة التسرب في العمل و الدوران الوظيفي ، كما يمكن ان نعبر عن الاستقرار الوظيفي للموظفين و العاملين في ان المؤسسة تعمل على الاستثمار في الادمغة البشرية لديها و الاستفادة من خبراتهم و مؤهلاتهم في تحقيق الريادة و لذلك فان المؤسسة تسعى لانعاش الرغبة الداخلية للموظفين في بذل الجهد و الطاقة من اجل نجاح المؤسسة و تحقيق الأهداف المنشودة يمكن القول ان النسبة الأعلى تعبر عن تمسك الموظفين و العاملين بمنصب العمل و ذلك راجع لعوامل و مؤثرات و التي من بينها الانتماء المهني للوظيفة و كذا المكانة الاجتماعية و المهنية المحققة من خلالها كذلك باعتبار المؤسسة رائدة فهي تشكل حافزا للعمال و الموظفين للاستمرارية الوظيفية فيها ، كما يمكن التعبير عن النسبة الأقل فهي توضح وجود فئة عمالية تسعى لاكتساب الخبرة و التأهيل لرسم المستقبل المهني لديهم و ذلك بالاستمرار في العمل قصد الحصول على فرص لإثبات الذات و التدرج في الجانب المهني .

VII – طبيعة عقد العمل :

الجدول رقم :12 يوضح توزيع افراد مجتمع البحث حسب طبيعة عقد العمل

طبيعة عقد العمل	التكرار	النسبة المئوية
دائم	55	% 91.7
مؤقت	5	% 8.3
المجموع	60	% 100

المصدر : من مخرجات برنامج (SPSS.VER.26)

يتضح لنا من خلال **الجدول رقم (12)** و الذي يوضح طبيعة عقد العمل لدى المبحوثين ان اغلبية الموظفين و العمال و الذين عددهم 55 تم توظيفهم بعقد عمل دائم بحيث قدرت النسبة ب 91.7 % في حين ان عدد العمال المؤقتين عددهم 5 و قدرت نسبتهم ب 8.3 %، من خلال الجدول يمكن إعطاء تفسير لما هو موضح فيه ان غالبية العمال و الموظفين ذوي صفة دائمة في العمل بالمؤسسة يمكن ارجاع ذلك الى طبيعة الوظائف التي يمتهنها العمال و الموظفين كونها تحقق مكانة اجتماعية و مهنية عن طريق التدرج الوظيفي و لذلك فالمؤسسة تعتبر الموظفين

الدائمين استثمارا و بالتالي تعمل على تعزيز وزيادة فرص الحصول على الترقيات و مختلف الحوافز و كذا خلق فرص التقدم الوظيفي لضمان تطور الموارد البشرية لديها من حيث الأداء ، و الاستفادة من مؤهلاتهم و خبراتهم في العمل لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية ، و من ناحية أخرى النسبة الشاذة الموضحة في الجدول و التي تعبر عن العمال المؤقتين يمكن ارجاعها الى مزاولة المهن بشكل ازدواجي من قبل العمال ذوي الصفة المؤقتة في المؤسسة أي ما يعبر عنه بحالة اللااستقرار الوظيفي في المؤسسة لدى فئة العاملين الذين لديهم عقد عمل مؤقت .

يمكن القول و من خلال النسبة الغالبة وهي للعمال و الموظفين الذي لديهم عقد عمل دائم ان المؤسسة تسعى لتحسين و تحقيق الاستقرار و تعزيز الانتماء لدى العاملين تجاه وظائفهم و تجاه المؤسسة عموما هذا ما ينعكس على رفع مستوى الأداء للموظفين و العمال و كذا تحسين الأداء العام على مستوى المؤسسة و من ثم تحقيق الريادة و الاستمرارية .

خلاصة الفصل :

قمنا في هذا الفصل بالتحدث عن المؤسسة ميدان الدراسة من حيث خدماتها و موقعها و طبيعة اعمالها التي تمارسها كما تطرقنا الى المدة الزمنية التي قضيناها في المؤسسة و كذلك قمنا بتوضيح تبريرات انتقاءنا هذا المنهج و هذه الأدوات و التفصيل في الجانب الاستقرائي لها دون ان ننسى عرض الخصائص السوسيو ديموغرافية للمجتمع قيد الدراسة و بعد اجتيازنا لكل هاته الخطوات تمكننا من الحصول على البيانات التي ستفيدنا في الإجابة على فرضيات الدراسة و اختبار فروضها و ذلك بعد عرضها و تحليلها و هذا هو الامر الذي سيتداركه الفصل اللاحق .

الفصل الرابع :

عرض و تحليل البيانات و استخلاص نتائج الدراسة و مناقشتها

تمهيد الفصل

اولا:الاحصائيات الوصفية لبيانات الدراسة

ثانيا:اختبار فروض الدراسة

ثالثا:استخلاص نتائج الدراسة و مناقشتها

- **خلاصة الفصل**

تمهيد الفصل :

عرض و تحليل البيانات ذلك الرابط بين الجانب النظري و التطبيقي حيث انه يحمل أهمية بالغة في الدراسة الميدانية كونه يتم من خلاله الإجابة على التساؤلات و الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة ، بالاعتماد على الإحصاءات الوصفية و الاختبارات الإحصائية و استخدام التحليل الكيفي للتدعيم ، و ذلك وقوفا على مسببات و نتائج الظاهرة التنظيمية المدروسة و الأهداف التي سعت الدراسة لتحقيقها .

أولا : الإحصاءات الوصفية لبيانات الدراسة

من اجل الإجابة على الفرضيات الفرعية التي اثارتها الدراسة سوف نتعرض للبيانات المستقاة من ميدان الدراسة عرضا و تحليلا .

I /- عرض و تحليل البيانات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية

1/ - عرض و تحليل البيانات المتعلقة بتحقيق الأهداف التنظيمية

الجدول رقم 13يوضح البيانات المتعلقة بتحقيق الأهداف التنظيمية

العبارة (تحقيق الأهداف التنظيمية)	المقياس	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البديل
العبارة 01	التكرار النسبة	41 68.3	17 28.3	2 3.3	0	0	**4.6500**	**0.54695**	**5**
العبارة 02	التكرار النسبة	22 36.7	22 36.7	15 25.0	1 1.7	0	**4.0833**	**0.82937**	**5**
العبارة 03	التكرار النسبة	29 48.3	23 38.3	8 13.3	0	0	**4.3500**	**0.70890**	**5**
العبارة 04	التكرار النسبة	30 50.0	25 41.7	3 5.0	2 3.3	0	**4.3833**	**0.73857**	**5**
العبارة 05	التكرار النسبة	31 51.7	19 31.7	9 15.0	1 1.7	0	**4.3833**	**0.79547**	**5**
العبارة 06	التكرار النسبة	15 25.0	14 23.3	20 33.3	9 15.0	2 3.3	**3.5167**	**1.12734**	**5**
العبارة 07	التكرار النسبة	39 65.0	10 16.7	7 11.7	1 1.7	3 5.0	**4.3500**	**1.08651**	**5**
العبارة 08	التكرار النسبة	21 35.0	18 30.0	16 26.7	5 8.3	0	**3.9167**	**0.97931**	**5**
العبارة 09	التكرار النسبة	24 40.0	23 38.3	9 15.0	3 5.0	1 1.7	**4.1000**	**0.95136**	**5**
العبارة 10	التكرار النسبة	44 73.3	12 20.0	3 5.0	1 1.7	0	**4.6500**	**0.65935**	**5**
المجموع							**4.2481**	**0.53439**	**5**
القرار							دالة احصائية		

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS.VER.26)

من خلال **الجدول رقم(13)** يتضح ان المتوسط الحسابي لاستجابات افراد الدراسة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية , قد بلغ 4.3573من 5 درجات , و يقع في الفئة الخامسة من المقياس الخماسي (من 4.20 الى 5) , و انحراف معياري مقداره 0.56519 .

- **العبارة رقم (01) :** من خلال الجدول نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما بنسبة 68.3%

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.6500 والانحراف المعياري قيمته 0.54695 مما يدل على ان المؤسسة تعمل على توفير الموارد والأدوات المناسبة لتسهيل انجاز العمل .

- **العبارة رقم (02):** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما بنسبة 36.7% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.0833 و الانحراف المعياري قيمته 0.82937 بمستوى موافق و نسبة مرتفعة مما يدل على ان القرارات الصادرة عن الرؤساء في المؤسسة تتميز بالبساطة و الدقة .

- **العبارة رقم (03) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما بنسبة 48.3 حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.3500 و الانحراف المعياري قيمته 0.70890 بمستوى موافق بشدة و بنسبة مرتفعة جدا . مما يدل على ان المؤسسة تعمل على وضح الخطط و الاستراتيجيات يعمل وفقها العاملين .

- **العبارة رقم (04) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما بنسبة 50.0%

- حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.3833 و الانحراف المعياري قيمته 0.73857 بمستوى موافق بشدة و بنسبة مرتفعة جدا .مما يدل على ان نمط الاتصال داخل المؤسسة يسمح بسهولة وصول المعلومة بين الأقسام و الوحدات

- **العبارة رقم (05) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما بنسبة

51.7 % حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.3833 و الانحراف المعياري قيمته 0.79547 بمستوى موافق بشدة و بنسبة مرتفعة جدا , مما يدل على ان الإدارة تسمح لعمالها بالتنقل بين مختلف المستويات و التواصل مع زملاء العمل

- **العبارة رقم (06) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت أحيانا نسبة 33.3% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.5167 و الانحراف المعياري قيمته 1.12734 بمستوى موافق و نسبة مرتفعة , مما يدل على ان العاملين داخل المؤسسة يتمتعون بخاصية المشاركة في اتخاذ القرارات.

- **العبارة رقم (07) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما نسبة 65.0%

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.3500 و الانحراف المعياري قيمته 1.08651بمستوى موافق بشدة و نسبة مرتفعة جدا, مما يدل على ان العاملين داخل المؤسسة لا يخلطون بين حياتهم الشخصية و المهنية

- **العبارة رقم (08) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما نسبة % 35.0

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.9167 و الانحراف المعياري قيمته 0.97931 بمستوى موافق و نسبة مرتفعة , مما يدل على ان هناك تطوع من العمال لانجازهم مهام إضافية عند الحاجة

- **العبارة رقم (09) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما نسبة 40.0%

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.1000 و الانحراف المعياري قيمته 0.95136 بمستوى موافق و نسبة مرتفعة , مما يدل على ان العمال يتجنبون قدر الإمكان الاستراحات الغير ضرورية في العمل.

- **العبارة رقم (10) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما نسبة 73.3%

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.6500 و الانحراف المعياري قيمته 0.65935 بمستوى موافق بشدة و نسبة مرتفعة جدا مما يدل على ان العمال يلتزمون بإنجاز المهام الموكلة اليهم

و يدل ذلك على ان غالبية افراد الدراسة صرحوا بان المؤسسة تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية و ذلك بداية بان المؤسسة تعمل على توفير الموارد و الأدوات المناسبة لتسهيل انجاز العمل , بالإضافة الى ان المؤسسة تصدر قرارات تتسم بالدقة و البساطة , كما لاحظنا ان المؤسسة تعمل على وضع خطط استراتيجيات يعمل وفقها العاملين و الموظفين , بالإضافة الي القيام بوضع تسهيلات للعمال و الموظفين لأداء المهام بشكل انسب بما فيها التسهيلات و سلالة أساليب الاتصال بين موظفي و عمال مختلف الوحدات و الأقسام حتى يتسنى للعاملين أداء الأنشطة المنوطة بهم بأريحية ..

كما تعمل المؤسسة على وضع القوانين و اللوائح التي تضمن سير الوظائف بالشكل المطلوب و الحرص على التزام العاملين اثناء اوقات العمل بمختلف الاشكال كارتداء الزي المهني و ما الى ذلك , كما عملت المؤسسة على تحديد الوظائف لكل العاملين و الموظفين و هذا ما ينعكس إيجابا على الفرد العامل فيها من حيث أدائه و انتمائه لها . فقد صرح لنا مجموعة الإطارات حول ما يتعلق بأهداف المؤسسة وهو انه و لكونهم تابعين لهاته المؤسسة و يتم قضاء اغلب اوقاتهم في العمل فيها فهم دون ادنى شك يسعون لتبني أهدافها بدلا من السعي لتحقيق الأهداف الخاصة و ان اغلب جهودهم المبذولة و أنجاز المهام الموكلة اليهم من اجل خدمة المؤسسة و الصالح العام في حين ان هناك حالة استثنائية صرحت بإعطاء الأولوية لأهدافها الخاصة بدلا من اهداف المؤسسة , كما تبين لنا أيضا من خلال إجابات المبحوثين ان المؤسسة توفر لهم كل الوسائل و الأدوات اللازمة من اجل تحقيق الأهداف المرجوة و المخطط لها مسبقا و قد صرحوا أيضا ان هناك وضوح و بساطة في التعليمات و القرارات التي تأتي من مستوى اعلى بخصوص المهام الموكلة اليهم و قد اقروا أيضا بانه يسمح لهم بالتنقل بين الأقسام و الوحدات المختلفة بكل سهولة دون ان يواجهوا أي صعوبات في ذلك و ان كل العاملين و الموظفين ملتزمين بالنظام الداخلي للمؤسسة .

كما هو موضح في الجدول أعلاه و بشكل عام يمكن القول بان هناك موافق بشدة و بنسبة مرتفعة جدا من قبل المبحوثين على كل فقرات المجال و هذا ما يؤكد ان المبحوثين يعملون على تحقيق الأهداف التنظيمية.

2/ - عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية المهنية

الجدول رقم 14يوضح البيانات المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية المهنية

العبارة (علاقات اجتماعية مهنية)	المقياس	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البديل
العبارة 11	التكرار النسبة	32 53.3	18 30.0	7 11.7	1 1.7	2 3.3	4.2833	0.97584	5
العبارة 12	التكرار النسبة	28 46.7	17 28.3	11 18.3	1 1.7	3 5.0	4.1000	1.08456	5
العبارة 13	التكرار النسبة	31 51.7	21 35.0	3 5.0	3 5.0	2 3.3	4.2667	1.00620	5
العبارة 14	التكرار النسبة	24 40.0	20 33.3	12 20.0	3 5.0	1 1.7	4.0500	0.98161	5
العبارة 15	التكرار النسبة	36 60.0	17 28.3	3 5.0	3 5.0	1 1.7	4.4000	0.92425	5
العبارة 16	التكرار النسبة	34 56.7	20 33.3	2 3.3	3 5.0	1 1.7	4.3833	0.90370	5
العبارة 17	التكرار النسبة	31 51.7	20 33.3	6 10.0	3 5.0	0	4.3167	0.85354	5
العبارة 18	التكرار النسبة	22 36.7	18 30.0	14 23.3	4 6.7	2 3.3	**3.9000**	**1.08456**	**5**
العبارة 19	التكرار النسبة	25 41.7	22 36.7	10 16.7	3 5.0	0	**4.1500**	**0.87962**	**5**
العبارة 20	التكرار النسبة	23 38.3	22 36.7	11 18.3	4 6.7	0	**4.0667**	**0.91812**	**5**
المجموع							4.2056	0.70565	5
القرار							دالة احصائية		

المصدر:من مخرجات برنامج (SPSS.VER.26)

يتبين من خلال **الجدول رقم (14)** ان المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين نحو مؤشرات علاقات اجتماعية مهنية قد بلغ 4.3573 من 5 درجات ,و يقع في الفئة الخامسة من المقياس الخماسي (من 4.20 الى 5), و قدرت قيمة الانحراف المعياري ب 0.56519,

- **العبارة رقم (11) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد دائما نسبة 53.3%

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.2833 و انحراف معياري قيمته 0.97584 بمستوى موافق بشدة و نسبة مرتفعة جدا , مما يدل على ان العاملين يقدمون المساعدة لبعضهم عند الحاجة

- **العبارة رقم (12) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد دائما نسبة 46.7%

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.1000 و الانحراف المعياري قيمته 1.08456 بمستوى موافق و نسبة مرتفعة , مما يدل على ان العاملين يطلبون المساعدة من بعضهم البعض عندما يواجهون صعوبات في أداء العمل

- **العبارة رقم (13) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد دائما نسبة 51.7%

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.2667 و الانحراف المعياري قيمته 1.00620 بمستوى موافق بشدة و نسبة مرتفعة , مما يدل على ان العاملين يساعدون العاملين الجدد على التاقلم مع جو العمل

- **العبارة رقم (14) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد دائما نسبة % 40.0

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.0500 و الانحراف المعياري قيمته 0.98161 بمستوى موافق و نسبة مرتفعة , مما يدل على ان العاملين يرغبون في تكوين علاقات مع العاملين الذين هم في مستويات اعلى منهم

- **العبارة رقم (15) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما نسبة % 60.0

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.4000 و الانحراف المعياري قيمته 0.92425 بمستوى موافق بشدة و نسبة مرتفعة جدا , مما يدل على ان العاملين يشجعون بعضهم على انجاز مهامهم بفعالية

- **العبارة رقم (16) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما نسبة 56.7%

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.3833 و الانحراف المعياري قيمته 0.90370 بمستوى موافق بشدة و نسبة مرتفعة جدا , مما يدل على ان العاملين يتعاونون اثناء تأديتهم للمهام

- **العبارة رقم (17) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما نسبة 51.7%

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.3167 و الانحراف المعياري قيمته 0.85354 بمستوى موافق بشدة و نسبة مرتفعة جدا , مما يدل على ان العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين مبنية على الاحترام

- **العبارة رقم (18) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما نسبة 36.7%

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.9000 و الانحراف المعياري قيمته 1.08456

بمستوى موافق و نسبة مرتفعة, مما يدل على ان المؤسسة تعمل على تشجيع التفاعل الإيجابي بين زملاء العمل في مختلف المستويات و هذا يدل على ان اقتراحات ووجهات نظر بعض العاملين تؤخذ بعين الاعتبار من طرف الرؤساء.

- **العبارة رقم (19) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما نسبة 41.7% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.1500 و الانحراف المعياري قيمته 0.87962 بمستوى موافق و نسبة مرتفعة , مما يدل على ان المؤسسة تشجع على التفاعل الإيجابي بين زملاء العمل في مختلف المستويات
- **العبارة رقم (20) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما نسبة 38.3% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.0667 و انحراف معياري قيمته 0.70565 , مستوى موافق و نسبة مرتفعة , هذا ما يدل ان العاملين تربطهم علاقات اجتماعية مهنية مع العاملين في مختلف المستويات.

و يمكن تفسير ذلك بان اغلب المبحوثين قد صرحوا بان المؤسسة تعمل على تعزيز و توطيد العلاقات بين موظفيها في مختلف المستويات و الأقسام و ذلك حسب المواقف المهنية التي تفرض طريقة التواصل و التعامل بين الموظفين و العاملين و التي تكون بين الصرامة و المرونة حسب الموقف , كما توفر المؤسسة للموظفين و العاملين جانب من الحرية في التعامل مع بعض المواقف المهنية التي لا تحتاج الى استشارة المسؤولين , كما تستخدم المؤسسة أسلوب التدوير الوظيفي لاستفادة من مهارات و خبرات موظفيها الذين يتمتعون بقدرات أداء عالية و يتم استغلال الأمثل لمخزون مهاراتهم في مختلف المواقف المهنية و القيام بأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار و العمل بها في اتخاذ القرارات و تسيير المؤسسة من مختلف الجوانب .

كما صرح بعض المسؤولين على وجود علاقات ودية و من جهة أخرى علاقات رسمية مبنية على الاحترام و التقدير مع باقي الموظفين ,كما لاحظنا من خلال إجابات المبحوثين ان اقتراحاتهم ووجهات نظرهم تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المسؤولين و الزملاء في العمل, أيضا في الصدد يسعى المسؤولين بتقديم توجيهات و إرشادات للموظفين من اجل تطوير أدائهم كالقيام بعمل دورات تدريبية بشكل مستمر لتطوير أداء العاملين و كذا فرض على الموظفين و العاملين الالتزام بالتعليمات و تعزيز الرقابة الذاتية.

في هذا الصدد يمكن القول ان المؤسسة تعتبر نظام اجتماعي مفتوح و يتصف بالتعقيد, قائم على شكل مجموعة من الافراد يؤدون أدوار و مهام مختلفة وفقا لمجموعة من التعليمات و الضوابط التي تحكم عملية التنظيم و العلاقات الداخلية فيه , اذ لا يمكن تغاضي عن دور علاقات القائمة بين الموظفين و العاملين في تعزيز الروابط الاجتماعية و المهنية بينهم و بالتالي فإنها تساعد على زيادة التماسك بين العمال في المؤسسة و تقوية روح التعاون

بينهم و تتعدى حدود العمل و خلق جو يسوده الاحترام و التقدير و يحفز العاملين على العمل ضمن جماعة هذا ما يسمح بتفجير الطاقات الإبداعية و ابتكار طرق أداء جديدة لكي تستطيع المؤسسة الوصول الى أهدافها المسطرة كما ان وجود التناسق و الانسجام و كذا تضافر الجهود بين الموظفين و العاملين و الإدارة في حل المشاكل التي تواجهها في المؤسسة في مختلف الوحدات التنظيمية كما ان الإدارة عندما تشارك موظفيها في اتخاذ القرارات فإنها تشجعهم على البقاء و بذل قصارى جهودهم لتحقيق أهدافها .

كما هو موضح في الجدول أعلاه و بشكل عام يمكن القول ان هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على كل فقرات في هذا المجال و هذا ما يؤكد ان المبحوثين تربطهم علاقات اجتماعية مهنية

3/ - عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

الجدول رقم 15: يوضح البيانات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

العبارة (الالتزام التنظيمي)	المقياس	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البديل
العبارة 21	التكرار النسبة	43 71.7	14 23.3	0	3 5.0	0	4.6167	0.73857	5
العبارة 22	التكرار النسبة	45 75.0	12 20.0	0	2 3.3	1 1.7	4.6333	0.80183	5
العبارة 23	التكرار النسبة	37 61.7	18 30.0	3 5.0	1 1.7	1 1.7	4.4833	0.81286	5
العبارة 24	التكرار النسبة	45 75.0	11 18.3	1 1.7	3 5.0	0	4.6333	0.75838	5
العبارة 25	التكرار النسبة	38 63.3	18 30.0	2 3.3	2 3.3	0	4.5333	0.72408	5
العبارة 26	التكرار النسبة	45 75.0	10 16.7	3 5.0	2 3.3	0	4.6333	0.73569	5
العبارة 27	التكرار النسبة	42 70.0	15 25.0	1 1.7	2 3.3	0	4.6167	0.69115	5
العبارة 28	التكرار النسبة	44 73.3	13 21.7	0	2 3.3	1 1.7	4.6167	0.80447	5
العبارة 29	التكرار النسبة	48 80.0	9 15.0	1 1.7	2 3.3	0	4.7167	0.66617	5
العبارة 30	التكرار النسبة	48 80.0	8 13.3	2 3.3	2 3.3	0	4.7000	0.69624	5
المجموع							4.6183	0.64348	5
القرار							دالة احصائية		

المصدر:من مخرجات برنامج (SPSS.VER.26)

يتضح من **الجدول رقم(15)** ان المتوسط الحسابي لاستجابات افراد الدراسة نحو الالتزام التنظيمي , قد بلغ 4.3573 من 05 درجات ,و يقع في الفئة الخامسة من المقياس الخماسي (من 4.20 الى 5) بانحراف معياري مقداره 0.56519 ,

- **العبارة رقم (21) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما نسبة % 71.7
- حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.6167 و انحراف معياري قيمته 0.73857 مستوى موافق بشدة و نسبة مرتفعة جدا, مما يدل على ان العاملين يتقيدون بإنجاز المهام حسب التعليمات
- **العبارة رقم (22) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما نسبة 75.0%
- حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.6333 و انحراف معياري قيمته 0.80183 , مستوى موافق بشدة و نسبة مرتفعة جدا ,مما يدل على ان العاملين يقومون بإنجاز المهام الموكلة اليهم بدقة
- **العبارة رقم (23) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما نسبة 61.7%
- حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.4233 و انحراف معياري قيمته 0.81286 ,مستوى موافق بشدة و نسبة مرتفعة جدا, مما يدل على ان العاملين يتقيدون باوقات الدخول و الخروج من العمل
- **العبارة رقم (24) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما نسبة 75.0%
- حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.6333 و انحراف معياري قيمته 0.75838 ,مستوى موافق بشدة و نسبة مرتفعة جدا, هذا ما يدل على ان العاملين يحرصون على اعلام الإدارة مسبقا في حال عدم تمكنهم من الحضور
- **العبارة رقم (25) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما نسبة 63.3%
- حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.5333 و انحراف معياري قيمته 0.72408 ,مستوى موافق بشدة و نسبة مرتفعة جدا, هذا ما يدل على ان العاملين يحرصون على قضاء اغلب ساعات عملهم في أداء واجباتهم المهنية.
- **العبارة رقم (26) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما نسبة 75.0%
- حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.6333 و الانحراف المعياري قيمته 0.73569 ,مستوى موافق بشدة و نسبة مرتفعة جدا, ما يدل على ان العاملين يقومون بإنجاز المهام الموكلة اليهم في الوقت المطلوب و بالدقة المطلوبة
- **العبارة رقم (27) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما نسبة 70.0%

- حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.6167 و الانحراف المعياري قيمته 0.69115 , مستوى موافق بشدة و نسبة مرتفعة جدا , و هذا ما يدل على ان العاملين يتقيدون بتوجيهات المشرف عند انجاز المهام
- **العبارة رقم (28) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما نسبة 73.3%
- حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.6167 و الانحراف المعياري قيمته 0.80447 , مستوى موافق بشدة و نسبة مرتفعة جدا , هذا ما يدل على ان العاملين يحرصون على مراعاة الأنظمة الخاصة بالعمل
- **العبارة رقم (29) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما نسبة 80.0%
- حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.7167 و الانحراف المعياري قيمته 0.66617 , مستوى موافق بشدة و نسبة مرتفعة جدا , هذا ما يدل على ان كل من يعمل داخل المؤسسة يلتزم بالبرامج و الخطط المحددة
- **العبارة رقم (30) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما نسبة 80.0%
- حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.7000 و الانحراف المعياري قيمته 0.69624
- مستوى موافق بشدة و نسبة مرتفعة جدا, هذا ما يدل ان العاملين يحافظون على اتباع قواعد العمل بدقة

هذا ما يدل على ان اغلب افراد مجتمع الدراسة اقروا بالتزامهم فيما يخص توقيت الدخول و الخروج من العمل , و في حال تعذر الحضور و تأدية المهام يتم القيام بوضع طلب للإدارة و اعلامهم مسبقا حتى لا يتعرقل سير المؤسسة و هذا ان دل على شيء فانه يدل على مدى حرص الموظفين و العمال في مختلف المستويات على التقيد بمواعيد العمل باعتبارها مؤسسة ذات طابع خدماتي و تجاري فهذا يستلزم الجدية المهنية , كما صرح بعض المسؤولين فيما يتعلق بمدى الحرص على تطبيق الإجراءات الإدارية و كذا التعليمات في حال ارتكاب مخالفات مهنية من قبل الموظفين و العاملين التي تضر و تعرقل سير المؤسسة و على سمعتها امام المتعاملين و الزبائن , كما يمكن القول في هذا الصدد ان التزام العاملين و الموظفين في العمل يشير الى تقبلهم لقيم و اهداف المؤسسة التي يعملون فيها و العمل بتفاني و بجهد متواصل في تحقيق أهدافها , و سيبقى الالتزام مفتاح أساسي و مهم في تحديد توافق العمال و الموظفين مع مؤسساتهم و هذا ما يظهر في أداء المهام الموكلة اليهم .

كما هو موضح في الجدول أعلاه يمكن القول عموما بانه هناك موافقة بدرجة مرتفعة جدا من قبل المبحوثين على كل الفقرات في هذا المجال وهو ما يؤكد ان لدى المبحوثين التزام تنظيمي مرتفع

من خلال تحليلنا لنتائج الجداول يتبين لنا و من خلال إجابات المبحوثين من العاملين و الموظفين في المؤسسة يقومون بتبني هذا السلوك التنظيمي و تطبيقه في حياتهم المهنية سواء في أدائهم للوظائف او في علاقتهم مع زملاء

العمل في مختلف المستويات . تبين لنا ان مستوى التماسك الاجتماعي المهني بين المبحوثين كان بشكل واضح و كذا حرصهم على تبني الأهداف التنظيمية بدلا من الأهداف الشخصية و التي يظهر في مدى التزامهم بأداء المهام الموكلة اليهم .

و منه نقول ان ممارسة العمال و الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفع و بشكل واضح .

II /- عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالكفاءة المهنية

1- :عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالقدرة على تحليل و حل المشكلات

الجدول رقم 16:يوضح البيانات المتعلقة بالقدرة على تحليل و حل المشكلات

العبارة (القدرة على تحليل و حل المشكلات)	المقياس	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البديل
العبارة 31	التكرار	14	28	13	5	0	**3.8500**	**0.87962**	**5**
	النسبة	23.3	46.7	21.7	8.3				
العبارة 32	التكرار	19	27	12	2	0	**4.0500**	**0.81146**	**5**
	النسبة	31.7	45.0	20.0	3.3				
العبارة 33	التكرار	22	28	7	2	1	**4.1333**	**0.87269**	**5**
	النسبة	36.7	46.7	11.7	3.3	1.7			
العبارة 34	التكرار	33	20	5	2	0	**4.4000**	**0.78546**	**5**
	النسبة	55.0	33.3	8.3	3.3				
العبارة 35	التكرار	32	21	5	2	0	**4.3833**	**0.78312**	**5**
	النسبة	53.3	35.0	8.3	3.3				
العبارة 36	التكرار	18	22	16	3	1	**3.8833**	**0.95831**	**5**
	النسبة	30.0	36.7	26.7	5.0	1.7			
العبارة 37	التكرار	19	27	12	2	0	**4.0500**	**0.81146**	**5**
	النسبة	31.7	45.0	20.0	3.3				
العبارة 38	التكرار	32	18	8	2	0	**4.3333**	**0.83700**	**5**
	النسبة	53.3	30.0	13.3	3.3				
العبارة 39	التكرار	24	21	12	2	1	**4.0833**	**0.94406**	**5**
	النسبة	40.0	35.0	20.0	3.3	1.7			
العبارة 40	التكرار	29	17	10	4	0	**4.1833**	**0.94764**	**5**
	النسبة	48.3	28.3	16.7	6.7				
المجموع							4.1350	0.63026	**5**
القرار							دالة احصائية		

المصدر:من مخرجات برنامج (SPSS.VER.26)

يتضح من الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي لاستجابات افراد مجتمع الدراسة نحو القدرة على تحليل و حل المشكلات , قد بلغ 4.2428من 05 درجات ,و يقع في الفئة الخامسة من المقياس الخماسي (من4.20 الى5), بانحراف معياري قدره 0.60251

- **العبارة رقم (31) :** من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت غالبا بنسبة 46.7% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.8500 و انحراف معياري قيمته 0.87962 مستوى موافق و نسبة مرتفعة , مما يبين ان الموظفين و العاملين باستطاعتهم الشعور بمشاكل العمل قبل وقوعها
- **العبارة رقم (32) :** من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت غالبا بنسبة 45.0% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.0500 و انحراف معياري قيمته 0.81146 . مستوى موافق و نسبة مرتفعة , مما يبين ان المبحوثين لديهم القدرة على وضح حلول للمشاكل المهنية في اغلب الأحيان
- **العبارة رقم (33) :** من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت غالبا بنسبة 46.7% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.1333 و انحراف معياري قيمته 0.87269 مستوى موافق و نسبة مرتفعة, مما يبين ان المبحوثين لديهم القدرة على مواجهة مختلف المشاكل التي تواجههم في العمل
- **العبارة رقم (34) :** بالرجوع الى الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما بنسبة 55.0% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.4000 و انحراف معياري قيمته 0.78546 , مستوى موافق بشدة و نسبة مرتفعة جدا , مما يدل على ان الموظفين و العاملين يتجهون نحو تحديد أولويات العمل قبل البدء في الإنجاز و ذلك لتجنب الخلط بين الاعمال و هذا ما يعبر عن درايتهم و ما يقع على عاتقهم من مهام و مسؤوليات مهنية
- **العبارة رقم (35) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما بنسبة 53.3% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.3833 و انحراف معياري قيمته 0.78312 بمستوى موافق بشدة و نسبة مرتفعة جدا , مما يدل على ان المبحوثين من الموظفين و العمال يحرصون على اختيار الحل الأنسب للمشاكل المهنية التي تواجههم في العمل و هذا بناءا على المكتسبات و الخبرات و المعارف الوظيفية التي يمتلكونها
- **العبارة رقم (36) :** من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد المبحوثين كانت غالبا بنسبة 36.7% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.8833 و انحراف معياري قيمته 0.95831 بمستوى موافق و نسبة مرتفعة . هذا ما يوضح ان المبحوثين من الموظفين و العمال باستطاعتهم اكتشاف المشاكل المهنية التي تواجه زملاء العمل و ذلك للخلفيات المهنية التي يمتلكونها و يكون هذا بناءا على القدرات المعرفية التي لديهم و مدى درايتهم بالعمل .
- **العبارة رقم (37) :** بالرجوع الى الجدول الموضح أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد المبحوثين كانت غالبا بنسبة 45.0% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.0500 و انحراف معياري قيمته 0.81146 بمستوى موافق و نسبة مرتفعة , هذا ما يوضح ان المبحوثين يتمتعون بحس المشاركة في تقديم الاقتراحات التي تمتاز

بالفعالية و ذلك تفاديا لحدوث المشاكل في العمل أي ان المبحوثين لديهم القدرة على وضع مقترحات استراتيجية في العمل بناءا على كفاءاتهم و قدراتهم المهنية.

- **العبارة رقم (38) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد المبحوثين كانت دائما بنسبة 53.3% حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.3333 و انحراف معياري قيمته 0.83700 بمستوى موافق بشدة و نسبة مرتفعة جدا . مما يدل على ان المبحوثين يوظفون مجمل الخبرات و المعارف التي يكتسبونها في الوصول الى حل للمشكلات في العمل
- **العبارة رقم (39) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد المبحوثين كانت دائما بنسبة 40.0% حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.0833 و انحراف معياري قيمته 0.94406 بمستوى موافق و بنسبة مرتفعة مما يدل على ان اغلب المبحوثين لديهم القدرة على معرفة العوامل التي تسهم في خلق المشكلات في العمل و ذلك بناءا على القدرات و المهارات و الخبرات المعرفية

العبارة رقم (40) : من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد المبحوثين كانت دائما نسبة 48.3% حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.1833 و انحراف معياري قيمته 0.94764 بمستوى موافق و بنسبة مرتفعة مما يدل على ان اغلب المبحوثين يقومون بتحليل جوانب المشكلة لتفادي وقوعها مرة أخرى و ذلك بناءا على الكفاءة الذاتية التي يمتلكونها و مجمل القدرات والإمكانيات

, و يدل ذلك على ان غالبية افراد الدراسة يتسمون بميزة القدرة على مواجهة و معالجة المشكلات المهنية التي يتعرضون لها اثناء أدائهم للمهام الموكلة اليهم , و ذلك لكون الإدارة تعمل على ترك جانب من الحرية للموظفين هذا الامر ما يتيح لهم الفرصة لترتيب الأفكار و تحديد طريقة الأداء المناسبة قبل الإنجاز , كما يولد لديهم القدرة على التفكير و اقتراح الحلول المناسبة من خلال الاعتماد على المخزون المهاراتي و مدى خبرتهم و درايتهم بجوانب الوظيفة , كما لاحظنا من خلال إجابات المبحوثين انه يتم تحديد أولويات العمل قبل البدء في التنفيذ كما يتم استغلال مجمل الخبرات التي يمتلكونها لمواجهة المشاكل المهنية التي يتعرضون لها بالإضافة الى معرفة و ادراك مسبباتها لتفادي وقوعها مرة أخرى .

و في هذا الصدد صرح لنا بعض الإطارات و المسؤولين حول حدوث العديد من المشكلات و المواقف المهنية و تم تداركها و التعامل معها بشكل مناسب و ذلك استنادا لخبرتهم و معارفهم , كما تم التصريح من قبل مسؤول بانه قد تم تعامل مع مشاكل مهنية دون الخروج عن القوانين المعمول بها .

كما هو موضح في الجدول أعلاه و عموما يمكننا القول بان هناك موافقة و بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على كل فقرات هذا المجال وهو ما يوضح ان المبحوثين يمتلكون القدرة على تسخير المهارات و المعارف التي يمتلكونها لتحديد و معالجة المشكلات المهنية التي يتعرضون لها

2-عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمرونة المهنية

الجدول رقم :17 يوضح البيانات المتعلقة بالمرونة المهنية

العبارة (المرونة المهنية)	المقياس	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البديل
العبارة 41	التكرار النسبة	36 60.0	19 31.7	2 3.3	2 3.3	1 1.7	**4.4500**	**0.85222**	**5**
العبارة 42	التكرار النسبة	36 60.0	14 23.3	4 6.7	5 8.3	1 1.7	**4.3167**	**1.03321**	**5**
العبارة 43	التكرار النسبة	29 48.3	20 33.3	7 11.7	3 5.0	1 1.7	**4.2167**	**0.95831**	**5**
العبارة 44	التكرار النسبة	29 48.3	23 38.3	4 6.7	2 3.3	2 3.3	**4.2500**	**0.96770**	**5**
العبارة 45	التكرار النسبة	31 51.7	19 31.7	4 6.7	4 6.7	2 3.3	**4.2167**	**1.05913**	**5**
العبارة 46	التكرار النسبة	31 51.7	18 30.0	5 8.3	4 6.7	2 3.3	**4.2000**	**1.07040**	**5**
العبارة 47	التكرار النسبة	28 46.7	22 36.7	6 10.0	4 6.7	0	**4.2333**	**0.88999**	**5**
العبارة 48	التكرار النسبة	35 58.3	17 28.3	3 5.0	2 3.3	3 5.0	**4.3167**	**1.06551**	**5**
العبارة 49	التكرار النسبة	29 48.3	21 35.0	9 15.0	1 1.7	0	**4.3000**	**0.78762**	**5**
العبارة 50	التكرار النسبة	28 46.7	21 35.0	6 10.0	4 6.7	1 1.7	**4.1833**	**0.98276**	**5**
المجموع							4.2683	0.73703	5
القرار							دالة احصائية		

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS.VER.26)

عند قيامنا بطرح مجموعة من الأسئلة حول ما يتعلق بالمرونة المهنية , و نقصد بها إمكانية و قدرة العامل على التعامل مع متطلبات الوظيفة بشكل مناسب و كذا التأقلم مع ظروف و بيئة العمل , كانت استجابات المبحوثين

بشكل إيجابي , و هو ما يعكسه المتوسط الحسابي و الذي قدر ب 4.2428 من 5 درجات ,و يقع في الفئة الخامسة من المقياس الخماسي (من 4.20 الى 5), بانحراف معياري 0.60251,

- **العبارة رقم (41) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد المبحوثين كانت دائما بنسبة 60.0% حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.4500 و انحراف معياري قيمته 0.85222 بمستوى موافق بشدة و نسبة مرتفعة جدا مما يدل على ان اغلب المبحوثين لديهم القدرة على مزاولة عملهم اذا تم تغيير طريقة العمل عن المعتاد هذا ما يعبر عن كون الموظفين و العاملين لديهم القدرة على الاستجابة للمستحدثات التي تمس الوظيفة و المهام الموكلة اليهم
- **العبارة رقم (42) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد المبحوثين كانت دائما بنسبة 60.0% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.3167 و انحراف معياري قيمته 1.03321 بمستوى موافق بشدة و نسبة مرتفعة جدا مما يدل على ان المبحوثين باستطاعتهم التاقلهم مع طريقة العمل الجديدة
- **العبارة رقم (43) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما بنسبة 48.3%
- حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.1267 و انحراف معياري قيمته 0.95831 بمستوى موافق بشدة و بنسبة مرتفعة جدا مما يدل على ان المبحوثين باستطاعتهم تقديم أفكار جديدة للقيام بالعمل بسهولة هذا ما يوضح المرونة التي يتمتع بها المبحوثين إزاء الوظائف و المهام الموكلة اليهم
- **العبارة رقم (44) :** من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما بنسبة 48.3% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.2500 و انحراف معياري قيمته 0.96770 بمستوى موافق بشدة و بنسبة مرتفعة جدا , مما يدل على ان المبحوثين يحرصون على تطوير قدراتهم المهنية لاداء المهام بشكل افضل هذا ما يعبر عن الحس المهني لديهم في العمل على جعل المعارف المهنية لديهم تتطور بشكل مستمر
- **العبارة رقم (45) :** من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد المبحوثين كانت دائما 51.7% حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.2167 و بانحراف معياري قيمته 1.05913 بمستوى موافق بشدة و بنسبة مرتفعة مما يدل على ان المبحوثين يجدون سهولة في الانسجام مع المهام و الأدوار المسندة اليهم و هذا راجع لقدراتهم الفنية و المهنية في التعامل مع مختلف الأدوار التي تسند اليهم

- **العبارة رقم (46)** : من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما بنسبة 51.7% حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.2000 و انحراف معياري قيمته 1.07040 بمستوى موافق بشدة و بنسبة مرتفعة جدا , هذا ما يدل على ان المبحوثين يستطيعون التاقلم مع متغيرات الوظيفة في حال حدوث ضغط مهني
- **العبارة رقم (47)** : من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما بنسبة 46.7%
- حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.2333 بانحراف معياري قيمته 0.88999 بمستوى موافق بشدة و بنسبة مرتفعة جدا هذا ما يدل على ان المبحوثين يمتلكون القدرة على التعامل مع احداث العمل الغير متوقعة و المفاجئة بناءا على المهارات التنظيمية و المؤهلات التي يمتلكونها
- **العبارة رقم (48)** : من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما بنسبة 58.3%
- حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.3167 و انحراف معياري قيمته 1.06551 بمستوى موافق بشدة و نسبة مرتفعة جدا هذا ما يدل على ان اغلب المبحوثين لا يمانعون من الاستفادة من اراء الزملاء في العمل , ما يعبر عن مدى حرص الموظفين و العمال على الاستفادة من اراء بعضهم لتحقيق أداء افضل و كفاءة مهنية
- **العبارة رقم (49)** : من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما بنسبة 48.3%
- حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.3000 و انحراف معياري قيمته 0.78762 بمستوى موافق بشدة و بنسبة مرتفعة جدا مما يدل على قدرة المبحوثين على انجاز او تأدية المهام مهما كانت الصعوبات
- **العبارة رقم (50)** : من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما بنسبة 46.7%
- حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.1833 و انحراف معياري قيمته 0.98276 بمستوى موافق و بنسبة مرتفعة , مما يدل على امتلاك المبحوثين للقدرة الكافية على القيام بالعمل في الأماكن الغير معتادة و هذا ما يعبر عن المرونة و حالة التوافق

صرح اغلب المبحوثين بانهم يمتلكون القدرة التي تمكنهم على طرح العديد من الأفكار التي تؤثر بإيجابية وفي فترة قصيرة , و ان اغلبية الموظفين و العمال يتعاملون مع مختلف التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة و ذلك بما يتماشى مع اهداف المؤسسة المخطط لها مسبقا, و كذلك يعمل المسؤولين على مراقبة و متابعة العمال من اجل معرفة النقائص في أدائهم للمهام و معالجتها بالشكل الأنسب , كما صرح اغلب الموظفين و العمال بانه هناك تقبل لآراء الاخرين و استشارتهم حتى ولو كانت عكس توقعاتهم , كما صرح بعض الإطارات على ا ن المؤسسة توفر الظروف و الأجهزة و الوسائل اللازمة لتأدية المهام ,.

من خلال إجابات المبحوثين يتبين لنا ان المؤسسة لا تمارس أي صرامة بخصوص القرارات المتعلقة بالمهام و هذا راجع الى عنصر الرقابة الذاتية لدى العاملين و الموظفين وان الموظفين و العمال يستطيعون مزاولة مهامهم حتى ولو تغير مكان العمل او طريقة العمل او هناك تغير بشان الوسائل المستخدمة في العمل كما صرحوا أيضا بان هناك تقبل لأفكار بعضهم البعض و يساهموا في تقديم آرائهم و أفكارهم بخصوص القرارات المتعلقة بالعمل كما يمكن القول في هذا الجانب ان المرونة المهنية من بين المهارات التي تسعى المؤسسة لصقلها و ذلك لتحقيق النجاح المهني , اذ ان التطورات الحديثة التي تمس بالمؤسسات من مختلف الجوانب تفرض تطور في التقنيات و الممارسات المهنية و تظهر متطلبات جديدة بشكل مستمر فالموظفين و العاملين الذين لديهم ميزة المرونة المهنية يمكنهم التكيف بسرعة مع الظروف الجديدة في العمل و منه نقول بان المرونة ميزة مهنية تحمل أهمية بالغة للموظفين و العاملين و للمؤسسة ككل من حيث تحقيق أهدافها و تحقيقها للريادة و الاستمرارية .

كما هو موضح في الجدول أعلاه و عموما يمكننا القول بان هناك موافقة و بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على كل فقرات المجال و هذا ما يوضح ان المبحوثين يمتلكون القدرة على التعامل و مختلف المواقف المهنية

3-عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالتكيف المهني

الجدول رقم 18: يوضح البيانات المتعلقة بالتكيف المهني

العبارة (التكيف المهني)	المقياس	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البديل
العبارة 51	التكرار	28	22	7	2	1	**4.2333**	**0.90884**	5
	النسبة	46.7	36.7	11.7	3.3	1.7			
العبارة 52	التكرار	38	17	4	0	1	**4.5167**	**0.77002**	5
	النسبة	63.3	28.3	6.7		1.7			
العبارة 53	التكرار	21	22	8	6	3	**3.8667**	**1.15666**	5
	النسبة	35.0	36.7	13.3	10.0	5.0			
العبارة 54	التكرار	32	20	7	1	0	**4.3833**	**0.76117**	5
	النسبة	53.3	33.3	11.7	1.7				
العبارة 55	التكرار	30	24	4	1	1	**4.3500**	**0.81978**	5
	النسبة	50.0	70.0	6.7	1.7	1.7			
العبارة 56	التكرار	33	20	4	2	1	**4.3667**	**0.88234**	5
	النسبة	55.0	33.3	6.7	3.3	1.7			
العبارة 57	التكرار	32	22	5	0	1	**4.4000**	**0.78546**	5
	النسبة	53.3	36.7	8.3		1.7			
العبارة 58	التكرار	29	22	7	1	1	**4.2833**	**0.86537**	5
	النسبة	48.3	36.7	11.7	1.7	1.7			
العبارة 59	التكرار	30	22	5	3	0	**4.3167**	**0.83345**	5
	النسبة	50.0	36.7	8.3	5.0				
العبارة 60	التكرار	38	17	4	1	0	**4.5333**	**0.70028**	5
	النسبة	63.3	28.3	6.7	1.7				
المجموع							4.3250	0.65887	5
القرار							دالة احصائية		

المصدر:من مخرجات برنامج (SPSS.VER.26)

من خلال الجدول رقم (18): تبين ان المتوسط الحسابي لإجاباتهم والذي قدر ب 4.2428

من خمس درجات، ويقع في الفئة الخامسة من المقياس الخماسي (من 4.20 الى 5)، وبانحراف معياري قدرت قيمته ب 0.60251

- **العبارة رقم (51) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما بنسبة 46.7% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.2333 و انحراف معياري قيمته 0.90884 بمستوى موافق بشدة و نسبة مرتفعة جدا مما يدل على استطاعة المبحوثين الانسجام مع الحالات الطارئة في العمل و هذا ما يعبر عنه بحالة التوافق المهني التي يعيشها العاملين و الموظفين مع وظائفهم و ذلك تبعا للمؤهلات و القدرات

- **العبارة رقم (52) :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما بنسبة 63.3% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.5167 و انحراف معياري قيمته 0.90884 بمستوى موافق بشدة و نسبة مرتفعة جدا مما يدل على قدرة المبحوثين على توظيف قدراتهم و مهاراتهم للتأقلم مع متطلبات الوظيفة هذا ما يوضح ان العاملين يعملون على بذل مجهود من اجل التكيف و التوافق مع متطلبات الوظيفة و ذلك لأداء المهام بالشكل الأمثل قصد الارتقاء بالجانب الادائي

- **العبارة رقم (53) :** من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت غالبا بنسبة 36.7% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.8667 و انحراف المعياري 1.15666 بمستوى موافق نسبة مرتفعة مما يدل على استطاعة و قابلية المبحوثين العمل خارج ساعات الدوام الرسمية هذا ما يوضح مدى التكيف الحاصل بين الموظفين و العاملين و الوظائف المسندة اليهم و هو ما يعبر عنه بحالة التوافق بين العامل و مهنته

- **العبارة رقم (54) :** من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما بنسبة 53.3% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.3833 و انحراف معياري قيمته 0.76117 بمستوى موافق بشدة و بنسبة مرتفعة جدا , مما يدل على امتلاك المبحوثين للقدرة على التماشي و التأقلم مع التغييرات التي تحدث في العمل و هذا راجع الى الانسجام الحاصل بين الموظفين و العاملين و الوظائف التي يشغلونها

- **العبارة رقم (55) :** من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما بنسبة 50.0% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.3500 و انحراف معياري قيمته 0.81978 بمستوى موافق بشدة و نسبة مرتفعة مما يدل على امتلاك القدرات التي تمكن من التاقلم مع جو الوظيفة هذا ما يوضح وجود حالة التوافق المهني بين الوظيفة و شاغلها و هو راجع للمؤهلات و الخبرات التي يمتلكونها

- **العبارة رقم (56) :** من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما بنسبة 55.0% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.3667 و انحراف معياري قيمته 0.88234 بمستوى موافق

بشدة و بنسبة مرتفعة جدا مما يدل على مدى حرص المبحوثين على الاستفادة من معارفهم للتأقلم مع ظروف العمل و ذلك بتسخير مختلف القدرات و الخبرات و المؤهلات التي يمتلكونها في التأقلم مع جو و ظروف العمل السائدة

- **العبارة رقم (57)** : من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما بنسبة 53.3% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.4000 و انحراف معياري قيمته 0.78546 بمستوى موافق بشدة و نسبة مرتفعة جدا مما يدل على قابلية الانسجام و التغيرات الحاصلة

- **العبارة رقم (58)** : من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما بنسبة 48.3% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.2833 و انحراف معياري قيمته 0.86537 بمستوى موافق بشدة و نسبة مرتفعة جدا مما يدل على استطاعة المبحوثين على انجاز المهام في الحالات الطارئة

- **العبارة رقم (59)** : من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات الافراد كانت دائما بنسبة 50.0% حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.3167 و انحراف معياري قيمته 0.83345 بمستوى موافق بشدة و بنسبة مرتفعة جدا, مما يدل على قابلية تغيير طريقة العمل لتكون ملائمة مع بيئة العمل و تغيراتها

العبارة رقم (60) : من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب إجابات المبحوثين كانت دائما بنسبة 63.3% حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.5333 و انحراف معياري قيمته 0.70028 بمستوى موافق بشدة نسبة مرتفعة جدا مما يدل على مدى حرص المبحوثين على ان يكون أداء المهام متزنا تحت تأثير جميع الظروف استنادا للتحليل الذي قمنا به تبين ان المبحوثين من العاملين و الموظفين بمديرية الاتصالات يتمتعون بمؤهلات و قدرات تمكنهم من أداء المهام المسندة اليهم وفقا للتعليمات التي يعمل وفقها العاملين

و ظهرت جليا قدرة اغلب العمال و الموظفين على الانسجام و التكيف مع متطلبات الوظيفة و ذلك تبعا لما يصدر عن المؤسسة من قرارات و تعليمات بخصوص الوظائف و يكون توظيف الموظفين على أساس شهادتهم و مؤهلاتهم, كما انه يتبين لنا من خلال إجابات المبحوثين حول الأسئلة المطروحة انهم قد اكتسبوا ثقافة العمل و استخدام الأدوات الرقمية في بيئة العمل مما يسهم في تحسين كفاءة العمل و تعزيز التواصل بين فرق العمل , بالإضافة و من خلال اجابات المبحوثين يتبين ان الموظفين لهم القابلية و الاستطاعة للعمل خارج ساعات الدوام الرسمية و لديهم قابلية الانسجام و التناسق مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل . و في هذا السياق نقول بان المؤسسة كونها في بيئة تنافسية تتسم بالتعقيد و التغير و التطور بشكل مستمر فهذا الامر ينعكس على الافراد في التكيف

مع البيئة المهنية بمختلف تغيراتها, و بالتالي كان لزاما على المؤسسة الاهتمام بجعل الموظفين و العاملين يعيشون حالة التكيف مع مختلف الظروف المهنية و ذلك لتحقيق الأهداف و الاستمرارية كما هو موضح في الجدول أعلاه و عموما يمكننا القول بان هناك موافقة و بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على كل فقرات المجال و هذا ما يوضح ان المبحوثين يمتلكون القدرة على التوافق و التكيف مع الوظيفة و متطلباتها

, يمكن القول ان الكفاءة المهنية هي نتاج لتفاعل معقد بين مختلف العوامل التنظيمية داخل المؤسسة اذ لا يمكن اعتبار الكفاءة مجرد قدرة فردية و انما هي نتاج لبيئة عملية تشجع على تطوير القدرات و تعزيزها و يظهر ذلك في مدى حرص الموظفين و العمال على اكتشاف المشكلات المهنية التي تواجه زملائهم في العمل و القدرة على تحليل و تفكيك المشكل و معالجته بالشكل المطلوب .

و منه يتضح و يتبين لنا مستوى الكفاءة المهنية للعاملين و الموظفين مرتفعة وبشكل واضح .

ثانيا :اختبارفروض الدراسة

I - اختبارالفرضية الرئيسية

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين سلوك المواطنة التنظيمية و الكفاءة المهنية للعاملين بمديرية اتصالات الجزائر –تبسة-

بين محوري سلوك المواطنة التنظيمية و الكفاءة المهنية , و من اجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط و جاءت النتائج كالاتي

الجدول رقم 19: يوضح معنوية الانحدارANOVA

ANOVA					
Sig	F	Mean Square	df	Sum of squares	Model
،000[b]	104.334	11.754	1	11.754	Regression
		0.113	58	6.534	Residual 1
			59	18.287	Total
المتغير التابع : الكفاءة المهنية B					
المتغير المستقل : سلوك المواطنة التنظيمية A					

المصدر:من مخرجات برنامج (SPSS.VER.26)

يوضح الجدول رقم (19) مستوى معنوية الانحدار، اذ يتبين من قيمة مستوى الدلالة 0.0001 ان الانحدار معنوي و بالتالي توجد علاقة بين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية و مستوى الكفاءة المهنية.

الجدول رقم20 : يوضح معامل التفسيرR SQUARE

Model Summary				
Model 1	R .802	R SQUARE 0.643	Adjusted R Square 0.637	Std. Error of the Estimate 0.33564
المتغير المستقل: سلوك المواطنة التنظيميةA				
المتغير التابع: الكفاءة المهنيةB				

المصدر:من مخرجات برنامج (SPSS.VER.26)

يتبين من الجدول رقم (20) ان قيمة معامل التفسير قد بلغت 0.643 في المائة ، مما يدل على ان 64.3.من التغير في مستوى الكفاءة المهنية ، بمعنى ابسط % سلوك المواطنة التنظيمية تفسر

الكفاءة المهنية موجودة أصلا في المؤسسة ميدان الدراسة ، و تتداخل في تحديد مستواه مجموعة من العناصر، احدها سلوك المواطنة التنظيمية الذي يفسر كما ذكرنا سابقا 64.3%و الباقي تفسره عوامل أخرى من خارج النموذج، و عن طريق المقابلة التي قمنا بها مع بعض الإطارات في المديرية، تساءلنا عن الأساليب التي من شانها تعزيز الكفاءة المهنية و تزيد من مستواها وجدنا انها تعتمد على التشجيع و الترقيات و مختلف الحوافز المادية و المعنوية .

الجدول رقم :21 يوضح معاملات الانحدار

Coefficients						
Model		Unstandardize d coefficients		Standardized coefficients	t	Sig
		b	Std.error	beta		
1	(constant)	1.205	0.311		3.877	،000
	سلوك المواطنة التنظيمية	0.741	0.073	0.802	10.214	،000
الكفاءة المهنية						

المصدر : من مخرجات برنامج (SPSS.VER.26)

حساب الانحدار الخطي البسيط:

بغية تحديد الأهمية النسبية للمتغير المتنبئ به (سلوك المواطنة التنظيمية) ، ننظر الى قيمة: حساب الانحدار الخطي المتعدد المعامل القياسي (Beta) ، حيث يظهر بشكل واضح ان سلوك المواطنة التنظيمية يساهم فعليا في

هذا النموذج ، لان القيمة المطلقة لمعامله القياسي كبير 0.802 و قيمة اختبار t تساوي 10.124عند مستوى دلالة 0.0001 .

و يمكننا من خلال هذا الجدول كتابة معادلة خط الانحدار بين المتغيرين على النحو الاتي :

الكفاءة المهنية = 1.205+ 0.741 × سلوك المواطنة التنظيمية

ان هذه المعادلة تعني ان زيادة المؤسسة لسلوك المواطنة التنظيمية ب درجة واحدة مئوية يعني زيادة مستوى الكفاءة المهنية فيها ب 0.741 ، و تعني كذلك ان مستوى الكفاءة المهنية عند مستوى صفر من سلوك المواطنة التنظيمية هو 1.205 .

اختبار الفرضيات الفرعية

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة الأثر بين (أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية و الكفاءة المهنية) فتأثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على الكفاءة المهنية بمؤسسة مديرية إتصالات الجزائر – تبسة-، حيث لاختبار الفرضية الرئيسية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي التدريجي المتعدد (Y= ax+b+b2+b3) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود أثر بين المتغير المستقل سلوك المواطنة التنظيمية والمتغير التابع الكفاءة المهنية ، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) عند مستوى دلالة (a≤0.05) وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية من خلال الجدول التالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تحقيق الأهداف التنظيمية والكفاءة المهنية للعاملين بمديرية اتصالات الجزائر–تبسة".–

بنية النموذج الإحصائي:

- **المتغير التابع** :الكفاءة المهنية
- **المتغير المستقل**: الأهداف التنظيمية

الجدول رقم 22: ملخص النموذج (Model Summary)

R	R^2	Adjusted R^2	Std. Error
0.801	0.642	0.623	0.37001

الجدول رقم 23: تحليل التباين(ANOVA)

المصدر	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
التراجع	13.751	3	4.584	33.481	0.000
المتبقي	7.667	56	0.137		
الإجمالي	21.418	59			

الجدول رقم 24: جدول المعاملات(Coefficients)

المتغير	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	0.637	0.413	—	1.542	0.129
تحقيق الأهداف التنظيمية	0.114	0.133	0.101	0.854	0.396

يُظهر ملخص النموذج (Model Summary) أن معامل الارتباط **(R)**بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (ومن بينها "تحقيق الأهداف التنظيمية") والمتغير التابع (الكفاءة المهنية) بلغ **0.801**، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين النموذج ككل والكفاءة المهنية. كما بلغت قيمة **R^2 = 0.642**، مما يدل على أن المتغيرات المستقلة في النموذج تفسّر ما نسبته **64.2%**من التغيرات الحاصلة في الكفاءة المهنية، وهي نسبة تفسير عالية نسبيًا، مما يعكس قوة النموذج بشكل عام.

لكن، وعند فحص مساهمة كل متغير مستقل على حدة، وتحديدًا **"تحقيق الأهداف التنظيمية"**، يتضح من جدول المعاملات (Coefficients) أن:

- قيمة المعامل غير المعياري**0.114** = (B) ، مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في "تحقيق الأهداف التنظيمية" تؤدي إلى زيادة بسيطة جدًا (0.114) في الكفاءة المهنية، إذا افترضنا ثبات باقي المتغيرات.

- قيمة الانحراف المعياري المرتبطة بهذا المعامل**0.133** = ، وهي أكبر نسبيًا من قيمة المعامل نفسه، مما يعكس تقلبًا كبيرًا حول القيمة التقديرية.
- قيمة **0.854** = **T**وهي منخفضة، ما يدل على ضعف قوة هذا المعامل في التنبؤ بالكفاءة المهنية.
- الأهم أن قيمة الدلالة الإحصائية **0.396** = **Sig.**، وهي أعلى بكثير من مستوى الدلالة المعتمد في الفرضية (**0.05**)وبناءً عليه، **لا يمكن رفض الفرضية الصفرية(H0)** ، وبالتالي **لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية** بين تحقيق الأهداف التنظيمية والكفاءة المهنية للعاملين في هذه العينة.

أما نتائج تحليل التباين (ANOVA) فقد أظهرت أن النموذج الكلي دال إحصائيًا(F = 33.481 ،(Sig. = 0.000 ، مما يشير إلى أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تؤثر على الكفاءة المهنية بشكل معنوي. إلا أن مساهمة "تحقيق الأهداف التنظيمية" بمفرده كانت غير دالة، كما أوضحت نتائج جدول المعاملات.

الفرضية الفرعية الثانية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين العلاقات الاجتماعية المهنية والكفاءة المهنية للعاملين بمديرية اتصالات الجزائر–تبسة".–

بنية النموذج:

- **المتغير المستقل** :العلاقات الاجتماعية المهنية

الجدول رقم 25: جدول المعاملات(Coefficients)

المتغير	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
العلاقات الاجتماعية المهنية	0.241	0.119	0.283	2.026	0.048

القراءة الإحصائية:

- القيمة الاحتمالية0.05 > (Sig = 0.048) ، مما يعني **وجود علاقة ذات دلالة إحصائية** بين العلاقات الاجتماعية والكفاءة المهنية.
- معامل التأثير (Beta = 0.283) يدل على تأثير متوسط نسبيًا.

يُظهر جدول المعاملات (Coefficients) أن المتغير **"العلاقات الاجتماعية المهنية** "له تأثير على **الكفاءة المهنية** كما

يلي:

- **المعامل غير المعياري0.241 = (B)** ، ويعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى العلاقات الاجتماعية المهنية تقابلها **زيادة متوقعة بمقدار 0.241** في الكفاءة المهنية، مع ثبات باقي المتغيرات. هذه القيمة تدل على علاقة طردية، أي أن تحسين العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل يُساهم في رفع مستوى الكفاءة المهنية.
- **الانحراف المعياري0.119 = (Std. Error)** ، وهي قيمة معتدلة مقارنةً بالمعاملB ، مما يدل على وجود قدر مقبول من الثبات في التقدير وعدم تشتت كبير.
- **معامل بيتا المعياري0.283 = (Beta)** ، وهو يوضح التأثير النسبي لهذا المتغير مقارنة ببقية المتغيرات في النموذج. هذه القيمة تُظهر أن العلاقات الاجتماعية المهنية تُمثل أحد العوامل المؤثرة بدرجة متوسطة نسبيًا في تفسير التباين في الكفاءة المهنية.
- **قيمة2.026 = T** ، وهي أكبر من القيمة الحرجة (تقريبًا ±2) في معظم الاختبارات عند مستوى دلالة 0.05، ما يدل على أن المتغير يُساهم إحصائيًا في التنبؤ بالكفاءة المهنية.
- **قيمة الدلالة الإحصائية0.048 = (Sig.)** ، وهي أقل من 0.05، مما يعني أن العلاقة بين "العلاقات الاجتماعية المهنية" و"الكفاءة المهنية "**ذات دلالة إحصائية** .وبذلك، **نرفض الفرضية الصفرية(H0)** ، ونقبل الفرضية البديلة، التي تُثبت وجود علاقة دالة بين المتغيرين.

الفرضية الفرعية الثالثة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الالتزام التنظيمي والكفاءة المهنية للعاملين بمديرية اتصالات الجزائر–تبسة".–

بنية النموذج:

- **المتغير المستقل** :الالتزام التنظيمي

جدول المعاملات(Coefficients)

المتغير	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
الالتزام التنظيمي	0.457	0.118	0.488	3.863	0.000

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن المتغير المستقل **"الالتزام التنظيمي "**يُظهر علاقة قوية وإيجابية مع المتغير التابع **"الكفاءة المهنية"**، كما يلي:

- **المعامل غير المعياري0.457 = (B)** ، وهي قيمة مرتفعة نسبيًا مقارنة بباقي المتغيرات في النموذج. هذا يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى الالتزام التنظيمي تُقابلها **زيادة قدرها 0.457** في مستوى الكفاءة المهنية، مع ثبات بقية العوامل. هذا يدل على علاقة طردية قوية.
- **الانحراف المعياري0.118 = (Std. Error)** ، وهي قيمة منخفضة نسبيًا، مما يدل على وجود دقة عالية في تقدير معامل الانحدار، وأن هناك تجانسًا جيدًا في البيانات.
- **معامل بيتا المعياري0.488 = (Beta)** ، ويُعد الأعلى بين جميع المتغيرات في النموذج، مما يدل على أن الالتزام التنظيمي هو **أكثر المتغيرات تأثيرًا نسبيًا** في التنبؤ بالكفاءة المهنية.
- **قيمة3.863 = T** ، وهي مرتفعة جدًا، ما يشير إلى أن معامل الالتزام التنظيمي مختلف بشكل معنوي عن الصفر، وذو قدرة تفسيرية قوية.
- **قيمة الدلالة الإحصائية0.000 = (Sig.)** ، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ما يعني أن العلاقة بين الالتزام التنظيمي والكفاءة المهنية **دالة إحصائيًا بشكل كبير** .وبالتالي، يتم **رفض الفرضية الصفرية (H0)** وقبول الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الرابعة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فاقل في استجابات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لخصائصها السوسيو ديموغرافية

الجدول رقم 26: يوضح نتائج اختبار الفروق في إجابات افراد مجتمع البحث نحو محاور الدراسة تعزى لمتغير السن

ANOVA						
Model		**Sum of Squares**	**df**	**Mean Square**	**F**	**Sig**
1	Between Groups	3.100	3	1.033	3.810	0.015
	Within Groups	15.187	56	0.271		
	Total	18.287	59			
2	Between Groups	3.768	3	1.256	3.986	0.012
	Within Groups	17.650	56	0.315		
	Total	21.418	59			

المصدر : من مخرجات برنامج (SPSS.VER.26)

يتضح من قيمة مستوى الدلالة اختبارF اكبر من 0.001 و بالتالي يجب ان نقبل الفرضية القائلة بان متوسط درجات التقييم متساو بين الفئات العمرية .

الجدول رقم 27: يوضح المقارنات المتعددة في فئات العمر

المتغير المستقل	العمر (I)	العمر (J)	الفرق بين المتوسطات	الخطا المعياري	Sig. مستوى الدلالة	مجال الثقة 95%	
						اقل	اعلى
M1	اقل من 30 سنة	من 30 الى 39 سنة	0،08056	0،31891	0،994	-0،7639	0،9250
		من 40 الى 49 سنة	0،12667	0،31534	0،978	-0،7083	0،9617
		من 50 سنة فما فوق	1،13333*	0،42521	0،048	0،0074	2،2592
	من 30 الى 39 سنة	اقل من 30 سنة	-0،08056	0،31891	0،994	-0،9250	0،7639
		من 40 الى 49 سنة	0،04611	0،14262	0،988	-0،3315	0،4238
		من 50 سنة فما فوق	1،05278*	0،31891	0،009	0،2084	1،8972
	من 40 الى 49 سنة	اقل من 30 سنة	-0،12667	0،31534	0،978	-0،9617	0،7083
		من 30 الى 39 سنة	-0،04611	0،14262	0،988	-0،4238	0،3315
		من 50 سنة فما فوق	1،00667*	0،31534	0،012	0،1717	1،8417
	من 50 سنة فما فوق	اقل من 30 سنة	-1،13333*	0،42521	0،048	-2،2592	-0،0074
		من 30 الى 39 سنة	-1،05278*	0،31891	0،009	-1،8972	-0،2084
		من 40 الى 49 سنة	-1،*	0،31534	0،012	-1،8417	-0،1717
M2	اقل من 30 سنة	من 30 الى 39 سنة	-0،15417	0،34379	0،970	-1،0645	0،7561
		من 40 الى 49 سنة	0،00111	0،33994	1،000	-0،8990	0،9012
		من 50 سنة فما فوق	1،03333	0،45838	0،121	-0،1804	2،2471
	من 30 الى 39 سنة	اقل من 30 سنة	0،15417	0،34379	0،970	-0،7561	1،0645
		من 40 الى 49 سنة	0،15528	0،15375	0،744	-0،2518	0،5624
		من 50 سنة فما فوق	1،18750*	0،34379	0،006	0،2772	2،0978
	من 40 الى 49 سنة	اقل من 30 سنة	-0،00111	0،33994	1،000	-0،9012	0،8990
		من 30 الى 39 سنة	-0،15528	0،15375	0،744	-0،5624	0،2518
		من 50 سنة فما فوق	1،03222*	0،33994	0،019	0،1321	1،9324
	من 50 سنة فما فوق	اقل من 30 سنة	-1،03333	0،45838	0،121	-2،2471	0،1804
		من 30 الى 39 سنة	-1،18750*	0،34379	0،006	-2،0978	-0،2772
		من 40 الى 49 سنة	-1،03222*	0،33994	0،019	-1،9324	-0،1321

المصدر : من مخرجات برنامج (SPSS.VER.26)

تظهر اختبارات Post Hoc الاختلافات في المتوسطات التي تنبا بها النموذج لكل زوج من فئات العمر، حيث يعرض العمود الأول (I) الفئات العمرية بالترتيب من الأصغر الى الأكبر ، و يعرض العمود الثاني المجموعات العمرية

(J) مكررة مع كل مجموعة في العمود الأول، و في العمود الثالث (Mean difference) يتم حساب الفرق في المتوسط بين كل مجموعتين، و عندما تكون قيمة مستوى الدلالة للفرق (I-J) في العمود الخامس اقل من 0.05 تتم طباعة علامة النجمة (*) بالفرق نلاحظ من الجدول في مقارنة المجموعة العمرية يتبين ان المجموعة العمرية (50 سنة فما فوق) مع بقية المجموعات وجود علامة نجمة متكررة و الإشارة موجبة، بمعنى ان الفارق كان لصالح المجموعة العمرية الرابعة و ذلك راجع لانتمائهم للمؤسسة من ناحية الرغبة في العمل فيها و استثمار المؤسسة في موردها البشري في هذه المجموعة العمرية و الاستفادة منهم و من خبرتهم المهنية.

الجدول رقم 28: يوضح نتائج اختبار الفروق في إجابات افراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة، تعزى لمتغير الفئة العمرية

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
سلوك المواطنة التنظيمية	Between Groups	3،100	3	1،033	3،810	0.015
	Within Groups	15،187	56	0،271		
	Total	18،287	59			
الكفاءة المهنية	Between Groups	3،768	3	1،256	3،986	0.012
	Within Groups	17،650	56	0،315		
	Total	21 .418	59			

المصدر : (من مخرجات برنامج SPSS.VER.2)

تشير نتائج الجدول رقم (28) ، و الذي يتعلق باختبار انوفا ان قيمة المحسوبة، بالنسبة لاستجابات المبحوثين، دالة احصائيا عند مستوى 0.015 و بما ان هذه المستويات تتوافق مع مستوى الدلالة الحرج 0.05 فاقل ، تكون النتيجة، قبول الفرضية بصيغتها الإيجابية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في اراء افراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة تعزى لمتغير العمر.

- **الحالة العائلية :**

الجدول رقم :29 نتائج اختبار الفروق في إجابات افراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة ، تعزى لمتغير المستوى التعليمي

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
M1	Between Groups	1.600	4	0.251	0.800	0،530
	Within Groups	17.282	55	0.314		
	Total	18.287	59			
M2	Between Groups	2.467	4	0.617	1.790	0،144
	Within Groups	18.951	55	0.345		
	Total	21.418	59			

المصدر : من مخرجات برنامج (SPSS.VER.26)

تشير نتائج الجدول السابق الى ان قيمة المحسوبة غير دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 حسب اراء المبحوثين افراد مجتمع البحث، وعليه ترفض الفرضية بصيغتها الإيجابية القائلة

بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فاقل مردها لمتغير المستوى التعليمي ، هذا ما يدل على ان المستوى التعليمي للمبحوثين يخلق فروق في مستوى الكفاءة المهنية لديهم اذ ان الفئات التي لديها مؤهل علمي تمتلك القدرة على الابداع و الكفاءة في العمل اكثر من غيرها .

- **الحالة العائلية :**

الجدول رقم :30 نتائج اختبار الفروق في إجابات افراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة، تعزى لمتغير الحالة العائلية

جدول رقم 30تعزى لمتغير الحالة العائلية

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
M1	Between Groups	0.494	1	0.494	1.612	0.209
	Within Groups	17.793	58	0.307		
	Total	18.287	59			
M2	Between Groups	0.826	1	0.826	2.327	0.133
	Within Groups	20.592	58	0.355		
	Total	21.418	59			

المصدر : من مخرجات برنامج (SPSS.VER.26)

تشير نتائج الجدول رقم (30) ، و الذي يتعلق باختبار انوفا ان قيمة المحسوبة ، بالنسبة لاستجابات المبحوثين ، ليست دالة احصائيا ، عند مستوى 0.209 بالاستجابات التي تتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية ، و مستوى دلالة 0.133 بما يتعلق بالكفاءة المهنية، و بما ان هذه المستويات من الدلالة اكبر من مستوى الدلالة الحرج 0.05 فاقل ، تكون النتيجة رفض الفرضية بصيغتها الإيجابية ، القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في اراء افراد مجتمع البحث نحو محاور الدراسة تعزى لمتغير الحالة العائلية ، و تدل هذه النتيجة على كون افراد مجتمع الدراسة ينظرون بإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية و الكفاءة المهنية بغض النظر عن حالتهم العائلية، فهذا يدل على كون

سلوك المواطنة التنظيمية ترتبط بمدى انتماء و الشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة من طرف العاملين و يكون أدائهم بشكل فعال و نشط ، ولا تحول الحالة العائلية دون ذلك

- **الفئة السوسيو مهنية :**

الجدول رقم :31 يوضح اختبار الفروقANOVA

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
سلوك المواطنة التنظيمية	Between Groups	0.179	2	0.089	0.281	0.756
	Within Groups	18.109	57	0.318		
	Total	18.287	59			
الكفاءة المهنية	Between Groups	0.938	2	0.469	1.306	0.279
	Within Groups	20.480	57	0.359		
	Total	21.418	59			

المصدر : من مخرجات برنامج (SPSS.VER.26)

تشير نتائج الجدول السابق الى ان قيمة F المحسوبة غير دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 حسب اراء المبحوثين افراد مجتمع البحث ، و عليه ترفض الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات افراد الدراسة إزاء محاورها، مردها لمتغير الفئة السوسيو مهنية .

بمعنى ان نظرة المبحوثين لسلوك المواطنة التنظيمية من حيث تطبيق هذا السلوك و العمل عليه لا تحول دون تحقيقه الفئة السوسيو مهنية التي ينتمون اليها كما ان نظرتهم للكفاءة المهنية و

ممارستها كانت ايجابية

- الاقدمية في العمل:

الجدول رقم 32: نتائج اختبار الفروق في إجابات افراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة، تعزى لمتغير الاقدمية في العمل

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
سلوك المواطنة التنظيمية	Between Groups	0.577	3	0.192	0.608	0.613
	Within Groups	17.711	56	0.316		
	Total	18.287	59			
الكفاءة المهنية	Between Groups	2.145	3	0.715	2.770	0.114
	Within Groups	19.273	56	0.344		
	Total	21.418	59			

المصدر : من مخرجات برنامج (SPSS.VER.26)

يتضح من الجدول أعلاه ان قيمة المحسوبة غير دالة احصائيا عند مستوى 0.05 فاقل و عليه ترفض الفرضية بصيغتها الإيجابية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في اراء افراد المجتمع إزاء محوري سلوك المواطنة التنظيمية و الكفاءة المهنية ، مردها للأقدمية في العمل .

بمعنى ان افراد الدراسة في مديرية اتصالات الجزائر ، لديهم مستويات متفاوتة في كفاءتهم المهنية و مؤهلاتهم بالنظر الى الخبرة المهنية لديهم .

كما تدل النتائج الواردة في الجدول بان المبحوثين ينظرون بإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية .

- طبيعة عقد العمل :

الجدول رقم :33 يوضح اختبار ليفين لحساب الفروق

Independent Samples Test اختبار ت المستقل										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
M1	Equal variances assumed	0،489	0،487	-0،449	58	0،655	-0،11758	0،26183	-0،64168	0،40653
	Equal variances not assumed			-0،439	4،718	0.680	-0،11758	0،26763	-0،81810	0،58295
M2	Equal variances assumed	0،595	0،443	-0،731	58	0،467	-0،20667	0،28255	-0،77225	0،35891
	Equal variances not assumed			-0.626	4،519	0.561	-0،20667	0،32993	-1،08268	0،66934

المصدر : من مخرجات برنامج (SPSS.VER.26)

تشير نتائج الجدول رقم (33) ، و الذي يتعلق باختبار ليفين ان قيمة تاء المحسوبة، بالنسبة لاستجابات المبحوثين، ليست دالة احصائيا، عند مستوى 0.655 بالاستجابات التي تتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية ، و مستوى دلالة 0.467 بما يتعلق بالكفاءة المهنية، و بما ان هذه المستويات من الدلالة اكبر من مستوى الدلالة الحرج 0.05 فاقل ، تكون النتيجة ، قبول الفرضية بصيغتها الإيجابية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في اراء افراد مجتمع البحث نحو محاور الدراسة تعزى لمتغير طبيعة عقد العمل ، و هذا يوضح ان المؤسسة تسعى لتعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين و الموظفين هذا ما يشكل حافزا لهم لتبني الأهداف التنظيمية و العمل على تحقيقها ، كذلك فالموظفين و العاملين الذي يشكلون الأغلبية هم الذي يمتلكون صفة العقد الدائم في العمل هذا ما يعبر عن رغبتهم

في البقاء في العمل في المؤسسة و ذلك بالرجوع الى طبيعة نشاط المؤسسة و مكانتها حيث انها تعتبر مركز استقطاب للمورد البشري و الرغبة في العمل فيها .

- **النتائج العامة للدراسة :**

من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية, توصلت الدراسة الراهنة الى مجموعة النتائج و التي سنعرضها كالاتي :

- توصلنا الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية و الكفاءة المهنية
- توصلنا الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين تحقيق الأهداف التنظيمية و الكفاءة المهنية
- ثبتت أيضا صحة الفرضية الفرعية الثانية أي وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين العلاقات الاجتماعية المهنية و الكفاءة المهنية
- توصلنا الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الالتزام التنظيمي و الكفاءة المهنية

تبين لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول محاور الدراسة و التي تعزى لخصائصها السوسيو ديموغرافية

مناقشة النتائج في ضوء بعض النظريات السوسيولوجية التنظيمية

- ضعف أثر تحقيق الأهداف التنظيمية على الكفاءة المهنية

من منظور نظرية التبادل الاجتماعي عند جورج هومنز، لا يكفي أن تُعلن الإدارة أهدافًا تنظيمية كي تُترجَم إلى كفاءة مهنية؛ فالمحك هو إدراك العاملين لقيمة العائد المتوقَّع من "تحقيق هذه الأهداف" مقارنةً بما يتكبدونه من جهد. حين يقدِّر الأفراد أن «تكلفة» السعي نحو الأهداف أعلى من «العائد» الشخصي المباشر، يختل ميزان التبادل، فتضعف استجابتهم وبالتالي لا يظهر أثر ذو دلالة. ويُحتمل كذلك أن العاملين لا يرون رابطًا مباشرًا بين تحقيق الأهداف الرسمية وبين المكافآت الاجتماعية-الرمزية (الاعتراف، الدعم، التقدير)، ما يقلص فعل «المعاملة بالمثل» الذي تتنبا به النظرية .

أما في إطار نظرية التعاون التنظيمي (كما صاغها بارنارد وطوّرها سايمون)، فإن الأهداف تصبح فعّالة فقط إذا فُسِّرت للأعضاء باعتبارها منافع جماعية تتقاطع مع مصالحهم الفردية. غياب هذا التفسير يحوِّل الأهداف إلى شعاراتٍ خارجية لا تنعكس على الأداء المهني. وأخيرًا، توضّح نظرية الدور التنظيمي أن وضوح الدور وملاءمته

للأهداف شرط لفاعلية الأفراد؛ فإذا كانت الأدوار غير محدَّدة بدقة أو متعارضة مع الأهداف، ينتج غموضٌ وسلوك دفاعي، وهو ما يفسر انخفاض الأثر الإحصائي.

- الأثر الإيجابي المتوسط للعلاقات الاجتماعية المهنية

تشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن العلاقات المتكرّرة القائمة على الثقة والاعتماد المتبادل تُولّد «مكافآت اجتماعية» (الدعم، الاعتراف، الإحساس بالانتماء) تدفع الأفراد لردّ الجميل عبر تحسين أدائهم المهني. هذا ينسجم مع البيتا المتوسطة التي سجّلها المتغير؛ فالعلاقات الجيدة لا تُشكِّل وحدها شرطًا كافيًا للكفاءة، لكنها تُيسِّر تدفق المعرفة غير الرسمية وتقلل تكلفة التعلُّم.

في نظرية التعاون التنظيمي تُعدّ الروابط الاجتماعية بنيةً تحتية للعمل الجماعي؛ فهي تخفِّض «تكلفة التنسيق» وتزيد استعداد الأعضاء لتجاوز حدود أدوارهم الرسمية، الأمر الذي ينعكس على الكفاءة. وعلى صعيد نظرية الدور، تعمل العلاقات المهنية الإيجابية كآلية «تعريف وتثبيت للأدوار»؛ إذ يكتسب العاملون من خلال التفاعل المستمرّ توقعاتٍ أكثر وضوحًا عمّا هو مرغوب ومعترف به، فيتقنون أداءهم.

- الأثر القوي للالتزام التنظيمي على الكفاءة المهنية

في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي، يُعَدّ الالتزام التنظيمي مؤشرًا على أن الأفراد يرون توازُنًا إيجابيًا بين ما يقدِّمه لهم التنظيم (أجور، فرص نمو، هوية جماعية) وبين ما يبذلونه من جهد وخبرة. عندما يميل الميزان لصالح الأفراد، يتجسد «مبدأ المعاملة بالمثل» في استثمار أكبر للقدرات المهنية، وهو ما يفسّر معامل **B** المرتفع ودلالة **Sig.==0.000.**

وفق نظرية التعاون التنظيمي، الالتزام يُعدّ المورد المعنوي الأهم الذي يحافظ على نظام التعاون؛ إذ يعزز استعداد الأفراد «لتحمل التكاليف» في سبيل المنفعة المشتركة، وبالتالي ترتفع كفاءتهم ويتعمق تعلمهم التنظيمي. وتؤكّد نظرية الدور أنّ الالتزام يعكس تبنّي الأفراد لأدوارهم بوصفها جزءًا من هويتهم الذاتية؛ فكلما عَلَت درجة الالتزام، قلّ احتمال حدوث «صراع أدوار» أو «غموض دور»، الأمر الذي يُحرِّر طاقة الفرد للتركيز على تطوير خبرته ومهارته.

مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

بعد القيام باختبار فرضيات الدراسة, و تحليل نتائجها جاء الدور على مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة :

1-مقارنة مع دراسة حسين يرقى ومصطفى بن عودة:(2010)

تركّزت هذه الدراسة على العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وعدد من المتغيرات التنظيمية، مثل **العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة، والالتزام التنظيمي**، وتوصلت إلى نتائج تشير إلى وجود علاقة **إيجابية مباشرة** بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

مقارنة بالنتائج الحالية:

تتفق نتائج الدراسة الراهنة مع هذه الدراسة في أن **الالتزام التنظيمي يؤثربشكل إيجابي ودال إحصائيًا** على الأداء أو الكفاءة المهنية، مما يعزز أهمية هذا المتغير كمحرك رئيسي في بيئة العمل.

تعزز هذه النتيجة أيضًا التصور بأن **سلوكيات المواطنة التنظيمية، كنتاج للالتزام والرضا التنظيمي، تسهم في رفع الكفاءة المهنية.**

ما تضيفه الدراسة الراهنة :

بينما ركزت الدراسة السابقة على السلوكيات التطوعية، تُسهم دراستك في ربط هذا البعد بـ**الكفاءة المهنية كنتاج وظيفي مباشر**، مما يوسع دائرة تأثير الالتزام التنظيمي ليشمل المخرجات العملية، وليس فقط السلوكيات التطوعية.

2- مقارنة مع دراسة حمزة معمري ومنصور بن زاهي:(2014)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كوسيلة لتحسين الفعالية التنظيمية، وبيّنت أن أداء هذه السلوكيات **متوسط إلى مرتفع**، مع اختلافات تعزى إلى **عامل الأقدمية** دون تأثير للجنس.

مقارنة بالنتائج الحالية:

تتلاقى نتائج الدراستين في أن **وجود بيئة تنظيمية إيجابية (علاقات اجتماعية مهنية، التزام تنظيمي)** يسهم في رفع كفاءة الأفراد، وهو ما يؤكده تأكيد دراستك على العلاقة بين **العلاقات الاجتماعية المهنية** والكفاءة المهنية.

كما يُمكن ربط سلوكيات المواطنة التنظيمية بالعلاقات الاجتماعية المهنية، حيث تتجلى هذه السلوكيات من خلال التعاون، والمساعدة، وبناء الثقة، وهي جوانب أبرزتها الدراسة الراهنة كتأثير مباشر على الكفاءة.

ما تضيفه الدراسة الراهنة :

تضيف بعدًا أكثر **وظيفية ونتائجية**، من خلال قياس أثر هذه العوامل على **الكفاءة المهنية** وليس فقط على مستوى ممارسة السلوك التطوعي، ما يعمّق فهم العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين.

3- مقارنة مع دراسة عبد الله ليامان:**(2014)**

تتمحور هذه الدراسة حول الكفاءات المهنية في قطاع الضيافة، وشددت على أهمية **توفير بيئة عمل محفّزة، فرص الترقية، وتحقيق التقدير** كعوامل رئيسية للاحتفاظ بالموظفين وتحقيق الأداء العالي.

مقارنة بالنتائج الراهنة:

- تتقاطع هذه الدراسة مع دراستك في بُعد تأثير الظروف التنظيمية (مثل العلاقات الاجتماعية، الالتزام) على الكفاءة المهنية.
- كما أن الدراسة تسلط الضوء على أن ضعف التواصل وغياب الاعتراف يقلل من فعالية الفريق، وهو ما يمكن ربطه بنتائج دراستك حول أهمية العلاقات الاجتماعية المهنية وتأثيرها الإيجابي على الكفاءة.

ما تضفيه الدراسة الراهنة :

- تقدم دراستك مقاربة كمية دقيقة مدعومة بالتحليل الإحصائي، توضح بشكل مباشر تأثير الالتزام والعلاقات الاجتماعية على الكفاءة، في حين أن دراسة ليامان ركزت على توصيف الظواهر بدون إحصاء دقيق للعلاقات السببية.

الاستنتاج العام من المقارنة:

- تدعم جميع الدراسات السابقة الطرح العام الذي تبنّته الدراسة التي قمنا بها، وهو أن البيئة التنظيمية، والالتزام، والتفاعل الاجتماعي هي عوامل تؤثر في سلوكيات العاملين وأدائهم.
- تؤكد الدراسة هذا التوجه ولكنها تنتقل خطوة إضافية نحو قياس الأثر الكمي المباشر على الكفاءة المهنية، مما يضيف بعدًا تطبيقيًا يمكن استخدامه في السياسات التنظيمية داخل المؤسسات.

إن نتائج هذه الدراسة تتماشى إلى حد كبير مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة في مجال السلوك التنظيمي، خاصة تلك التي ركزت على سلوكيات المواطنة التنظيمية، الالتزام، والرضا الوظيفي. فقد أظهرت الأدلة أن الكفاءة المهنية ترتبط إيجابيًا بعوامل مثل الالتزام التنظيمي والعلاقات الاجتماعية المهنية، مما يدعم ما توصل إليه كل من يرقى ومعمري وليامان. ومع ذلك، فإن هذه الدراسة تسهم بإضافة مهمة من خلال التركيز على الكفاءة المهنية كنتيجة ملموسة ومباشرة لتلك العوامل، مما يعزز إمكانيات التدخل التنظيمي العملي لتحسين الأداء عبر تعزيز الالتزام وبناء شبكات تفاعلية فعالة داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل :

قمنا في الفصل الأخير و الذي هو مكمل للدراسة باستعراض البيانات المتعلقة بالدراسة و تحليلها حيث يتم التطرق على مستوى كل من سلوك المواطنة التنظيمية و الكفاءة المهنية و هذا بغرض اختبار فرضيات الدراسة , التي انطلقت منها الدراسة , أيضا تم القيام في هذا الفصل باستعراض النتائج التي تم الوصول اليها باعتبارها جزء منهجي و علمي مهم ولا بد منه أيضا قمنا بمناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة و نظريات التنظيم .

الخاتمة

خاتمة :

توصلت الدراسة الراهنة لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية كأسلوب اداري يتبناه العامل او الموظف داخل المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية و تكوين علاقات اجتماعية مهنية و كذلك بيان مدى التزام العاملين بإنجازهم لمهامهم و كل ما تم ذكره سينعكس بالإيجاب على الكفاءة المهنية للعاملين و التي ظهرت لنا من خلال قدرتهم على تحليل و حل المشكلات مهما كانت هذه الصعوبات و المواقف المهنية و المرونة المهنية التي يتمتع بها العاملين انه باستطاعتهم ان يزاولوا عملهم اذا تم تغيير طريقة العمل و يمكنهم التأقلم مع طريقة العمل الجديدة و قدرتهم على التعامل مع الحالات الطارئة كما يتمتعون بقابلية الانسجام مع التغيرات الحاصلة لذا وجب على القائمين على المنظمات العمل على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية و الذي يتلاءم مع طبيعة المورد البشري و هذا بطبعه سيؤدي الى تحقيق مستوى عالي من الكفاءة المهنية للعاملين

بعد التعمق في الموضوع دراسة و تحليلا و ذلك باتباع المراحل المنهجية و الامبريقية المتعارف عليها اتضح لنا جليا انه لا يزال بحاجة للكثير من التحليل و الدراسة و التعمق في المؤسسات الجزائرية و يتم هذا بالتركيز على الجوانب السوسيو تنظيمية و الذي اغفلته تخلت عنه الكثير من الدراسات التي أجريت في وقت سابق .

قائمة المصادروالمراجع

I – المراجع باللغة العربية :

الكتب

1- احمد مختار عمر، **معجم اللغة العربية المعاصرة**. المجلد الرابع . ط، القاهرة، مصر، عالم الكتب ، 2008

2- الاسدي سعيد جاسم، **التنمية المهنية القائمة على الكفاءات و الكفايات التعليمية (المعلم-المدير-المشرف)** عمان-دار المنهجية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، 2016.

3- بوكرمة فاطمة الزهراء، **الكفاءة مفاهيم و نظريات**، دار هومة للطباعة و النشروالتوزيع2008

4- عمر احمد مختار، **معجم اللغة العربية المعاصرة** . المجلد الرابع . ط1 ، القاهرة ،مصر، عالم الكتب 2008.

5- القحطاني عبد السلام شايع، **سلوك المواطنة التنظيمية و علاقته بالإبداع الإداري** ، دار الكتاب الجامعي للنشر و التوزيع ، ط1 ، الرياض.د س.

6- القربوني محمد قاسم، **السلوك التنظيمي لدراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية**، دار النشر و التوزيع، الطبعة03 ، الأردن، 1993.

7- المحمودي محمد سرحان علي، **مناهج البحث العلمي** ، ط3 ، 2019 ، دار الكتب ، الجمهورية اليمنية

8- مرابط عزوز عياش، **الكفاءة المهنية** ، دار اقرا للكتاب، د ط، د س.

9- مسلم علي عبد الهادي، روية حسن ، **السلوك و التطور التنظيمي** ، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية ، مصر ،2015.

10- ناقل عبد الحفيظ، **العوامل الهياكل و الأساليب** ، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن،2001.

المجلات العلمية

1. الفايز عبير بنت عبد الرحمن، **معوقات رفع الكفاءة المهنية للمشرفات التربويات و سبل الارتقاء بها في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض** ، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد 20 ، 2019.
2. بوكرمة فاطمة الزهراء اغلال ، **التصورات المختلفة لمفهوم الكفاءة** ، مجلة حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية و الإنسانية ، عدد01 ،2007.
3. بويحياوي إبراهيم،نوال بن احمد ، **أهمية و دور الكفاءات البشرية داخل المنظمات** ، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية ، العدد 06 ، جوان 2016.
4. بن كيحول محمد ، ضبع مريم ، **اثر سلوك المواطنة التنظيمية على رفع الكفاءة المهنية للموارد البشرية**

من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي ، مجلة حقائق الدراسات النفسية و الاجتماعية ، المجلد 3، العدد10 ، 2018.

5. بن عودة مصطفى، **اثر الاحتواء و الترابط الوظيفي على محددات سلوك المواطنة التنظيمية** ، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية ،المجلد 03، العدد01 ، جامعة الجلفة ، الجزائر ،2019.
6. بن عايض حمود بن سعود الشهري، وائل بن شافي بن منزل الشمري. **اثر البرامج التدريبية على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية لتحقيق رؤية 2030** ، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 39 ،2022
7. بن يحي عمار ، حليمة بوجيت ، **معوقات سلوك المواطنة على مستوى المنظمة** ، مجلة دراسات في حقوق الانسان ، المجلد 06 ، العدد 01، 2022.
8. بيكارمحمد شبل عبد الجواد محمد, **ضغوط العمل و سلوك المواطنة التنظيمية** , مجلة كلية الاداب بقنا , العدد 56 , 2022
9. تنيو فاطمة الزهراء، **الملاحظة : تقنية كثيرة الورود و نادرة التوظيف**، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، المجلد 13 ، العدد 01 ، 2020.
10. جناد إبراهيم، **الكفاءة المهنية و علاقتها بأخلاقيات المهنة الصحفية في الجزائر** ، جامعة مستغانم
11. جيدة عريفي ، خالد بوشارب بولوداني ، **إشكالية مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية** ، مجلة المعيار ،مجلد 27، العدد 2023/03.
12. حسن مروان صباح. **سلوك المواطنة التنظيمية و اثره في تحقيق التميز التنظيمي** . مجلة الدنانير . العدد 14 /2013.
13. حمر العين عبد الرزاق، **ممارسات تنمية الكفاءة المهنية للموارد البشرية في ظل أسس علم النفس**، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية ، المجلد 09 ، العدد 04 ، ،2016
14. خليل سعيد اريج **تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 54 ، 2018
15. سلامة محمود احمد محمود، سامي وجيه محمود ، **العوامل المؤثرة في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية** ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة و الصيافة ، المجلد 17 ، العدد 03 ، ص(193-172) 2019.
16. سليماني عز الدين، رشيد مرابط ، **استخدام الكفاءة المهنية داخل التنظيم** ، مجلة علوم الانسان و المجتمع ، المجلد 13 ، العدد 03، 2024.

17. عزوز كريمة، **مفهوم المؤسسة و معايير تكييفها ضمن قانون المنافسة** ، مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد 32 ، العدد 02 ، 2021.

18. علي عبد السلام عبد الدائم، رغدان عدنان عبد الرزاق، **تنشيط سلوكيات المواطنة التنظيمية لتعزيز الالتزام الوظيفي**، 2024 ، الجامعة العراقية، كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم إدارة الاعمال

19. عبد الفتاح ناهد محمد مصطفى ، **تحسين الكفاءة المهنية لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي على ضوء رؤية مصر 2030**، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية ، المجلد 17 ، العدد 09 ، 2023.

20. قرواط يونس و اخرون ، **تطوير الكفاءات البشرية و المزايا الناجمة عنها "التدريب و التعليم كألية لتطوير الكفاءات البشرية"** ، المجلة الجزائرية للموارد البشرية ، المجلد 04 ، العدد 02 ، 2019

21. لعموري فتحي، بوبكر عباسي ، **القيادة الأخلاقية و اثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية** ، مجلة اقتصاد المال و الاعمال ، المجلد 07 ، العدد 01 ، مارس 2022.

22. لالوش صليحة، **تحديد مصطلح الكفاءة و المفاهيم المرتبطة به** ، مجلة الفكر المتوسطي ، المجلد 12 ، العدد 01 ، (2023)

23. معمري حمزة، بن زاهي منصور ، **سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة**، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2014 ، العدد 14

24. مناصرية رشيد، بن ختو فريد ، **سلوك المواطنة التنظيمية و أهميته في تحسين أداء العاملين** ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08 ، 2015

25. مجدي محمد إبراهيم موسى، **دور محددات سلوك المواطنة التنظيمية و اثرها على الأداء المؤسسي بالتطبيق على المؤسسات الصناعية بمدينة 6 أكتوبر**، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، العدد 01 ، 2024

26. سيد احمد ورغي ،أحلام مداني ، **الكفاءة المهنية للمرشد التربوي بين الواقع و المأمول دراسة ميدانية على عينة من المرشدين التربويين** . جامعة وهران 2 محمد بن بلة ، وهران ، قسم العلوم الاجتماعية (د.س)

27. يرقى حسين، بن عودة مصطفى، **دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية و علاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية**، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، 2010 ، المجلد 04 ، العدد 01

رسائل الماجيستير و الاطروحات :

1. صولح سماح، **دور تسيير الراسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة**، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 202
2. حبة وديعة، **العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية الإدارة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية**، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018،
3. عصفور محمد احمد ، **الاتجاهات نحو الممارسة العلاجية و علاقتها بالكفاءة المهنية لدى العاملين في مراكز الصحة النفسية**، رسالة ماجيستير، منشورة، الجامعة الإسلامية غزة- فلسطين – 201
4. عيساوي اسماء، **مساهمة المواطنة التنظيمية للمورد البشري في اخلقة الإدارة** ، أطروحة دكتوراه علوم جامعة الجزائر 3، تخصص إدارة الموارد البشرية 202
5. غنوة محمد نادر، **اثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية**، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال ، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين ، سوريا ،201/2012
6. فلاح حسن راهي، **أدوات البحث العلمي** ، دراسة ماجستير، كلية الآداب، جامعة المستنصرية، 2019
7. مبارك شيماء، **دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسة الصناعية** ، أطروحة دكتوراه ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015
8. مهنا طارق محمد عبد الرحيم، **توظيف استراتيجية التعليم الجامع لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة و علاقته برفع مستوى الكفاءة المهنية للمعلمين** ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية الجامعة الإسلامية ،قسم أصول التربية ،غزة ، فلسطين ، 2018

II – المراجع باللغة الاجنبية

Magazines :

1. Souleh sameh ، **la gestion des compétences dans l'entreprise** ، Revue des Economies Financières ،Bancaires et de management- ، Numéro 04، Dec 2017

Theses :

1- Liama abdullayeva، **Competencies and Qualifications of Staff and Management in hospitality establishments**، Bachelor dissertation، Institute of Hospitality Management in Prague، Hopitality Management Department،2014،

2- Mebtoul abderrahmane ، Nadji kahoua ، **La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise**، mémoire de magister ، université d'Oran ، stratégie ، 2014

الملاحق

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي –تبسة-

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل

استبيان حول

اثر سلوك المواطنة التنظيمية على الكفاءة المهنية للعاملين بالمؤسسة الجزائرية

من اعداد الطالبتان:

- قمادي نسرين
- خنيسي اية

تحت اشراف الأستاذ:

د. براي توفيق

: ملاحظة

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته، نهديكم خالص التحية و التقدير، نحن طالبتي تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل، في اطار انجاز مذكرة نيل شهادة الماستر، نود ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي تم اعداده لجمع البيانات المطلوبة للبحث العلمي و ذلك لإتمام الدراسة، فنرجو . منكم التكرم بقراءة المرفق و الإجابة على العبارات بوضع علامة × في الخانة المناسبة كما نامل اجابتكم على جميع فقرات الاستبيان بدقة و موضوعية و ذلك بغرض الوصول الى نتائج صحيحة و دقيقة. علما ان ما تدلون بيه من إجابات ستحاط بالسرية التامة، و تستخدم في اطار البحث العلمي فقط. نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم و مساهمتكم القيمة.

السة الجامعية : 2025/2024

1- الجنس

ذكر ☐ انثى ☐

2- العمر

اقل من 30 سنة ☐ من 30 الى 39 سنة ☐

من 40 الى 49 سنة ☐ من50 سنة فما فوق ☐

3- المستوى التعليمي

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ تكوين مهني ☐

4- الحالة العائلية

اعزب ☐ متزوج (ة) ☐ مطلق (ة) ☐ ارمل (ة) ☐

5- الفئة السوسيو مهنية

اطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

6- الاقدمية في العمل

اقل من 05 سنوات ☐ من 05 الى 10 سنوات ☐ من 10 الى 15 سنة ☐

من 15 سنة فما فوق ☐

7- **طبيعة عقد العمل :** مؤقت ☐ دائم ☐

المحور الثاني : سلوك المواطنة التنظيمية

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
تحقيق الأهداف التنظيمية						
01	توفر المؤسسة الموارد و الأدوات المناسبة لتسهيل انجاز العمل					
02	تتميز القرارات الصادرة عن الرؤساء في المؤسسة بالبساطة و الدقة					
03	تعمل المؤسسة على وضع خطط واستراتيجيات يعمل وفقها العاملين					
04	يسمح نمط الاتصال داخل المؤسسة بسهولة وصول المعلومة بين الأقسام والوحدات					
05	تسمح الإدارة لعمالها بالتنقل بين مختلف المستويات والتواصل مع زملاء العمل					
06	يتمتع العاملون بخاصية المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة					
07	لا أخلط بين حياتي الشخصية وحياتي المهنية					
08	اتطوع لإنجاز بعض الاعمال الإضافية عند الحاجة					
09	اتجنب قدر الإمكان الاستراحات الغير ضرورية في العمل					
10	التزم بإنجاز المهام الموكلة إلي					
علاقات اجتماعية مهنية						
11	ابادر لتقديم المساعدة لزملاء العمل					
12	اطلب المساعدة من زملاء العمل اذا وجدت صعوبة في أداء مهامي					
13	اساعد الزملاء الجدد على التأقلم مع جو العمل					
14	اميل الى الرغبة في تكوين علاقات مع زملاء العمل في المستويات الاخرى					
15	اشجع الزملاء على انجاز مهامهم بفعالية					

16	احرص على التعاون مع زملائي اثناء تأدية المهام					
17	العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين مبنية على الاحترام					
18	تؤخذ اقتراحاتي و وجهات نظري بعين الاعتبار من طرف زملاء العمل					
19	تشجع المؤسسة على التفاعل الإيجابي بين زملاء العمل في مختلف المستويات					
20	تربطك علاقات اجتماعية مهنية مع العاملين في مختلف المستويات					
الالتزام التنظيمي						
21	اتقيد بإنجاز مهامي حسب التعليمات					
22	انجز الواجبات و المهام الموكلة الي بدقة					
23	اتقيد بأوقات الدخول و الخروج للعمل					
24	احرص على اعلام الإدارة مسبقا في حال عدم التمكن من الحضور					
25	احرص على قضاء اغلب ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية					
26	أقوم بإنجاز المهام الموكلة الي في الوقت المطلوب و بالدقة المطلوبة					
27	اتقيد بتوجيهات المشرف عند انجاز المهام					
28	احرص على مراعاة الأنظمة الخاصة بالعمل					
29	أقوم بالعمل وفقا للبرامج و الخطط المحددة					
30	احافظ على اتباع قواعد العمل بدقة					

الكفاءة المهنية: المحور الثالث

القدرة على تحليل و حل المشكلات

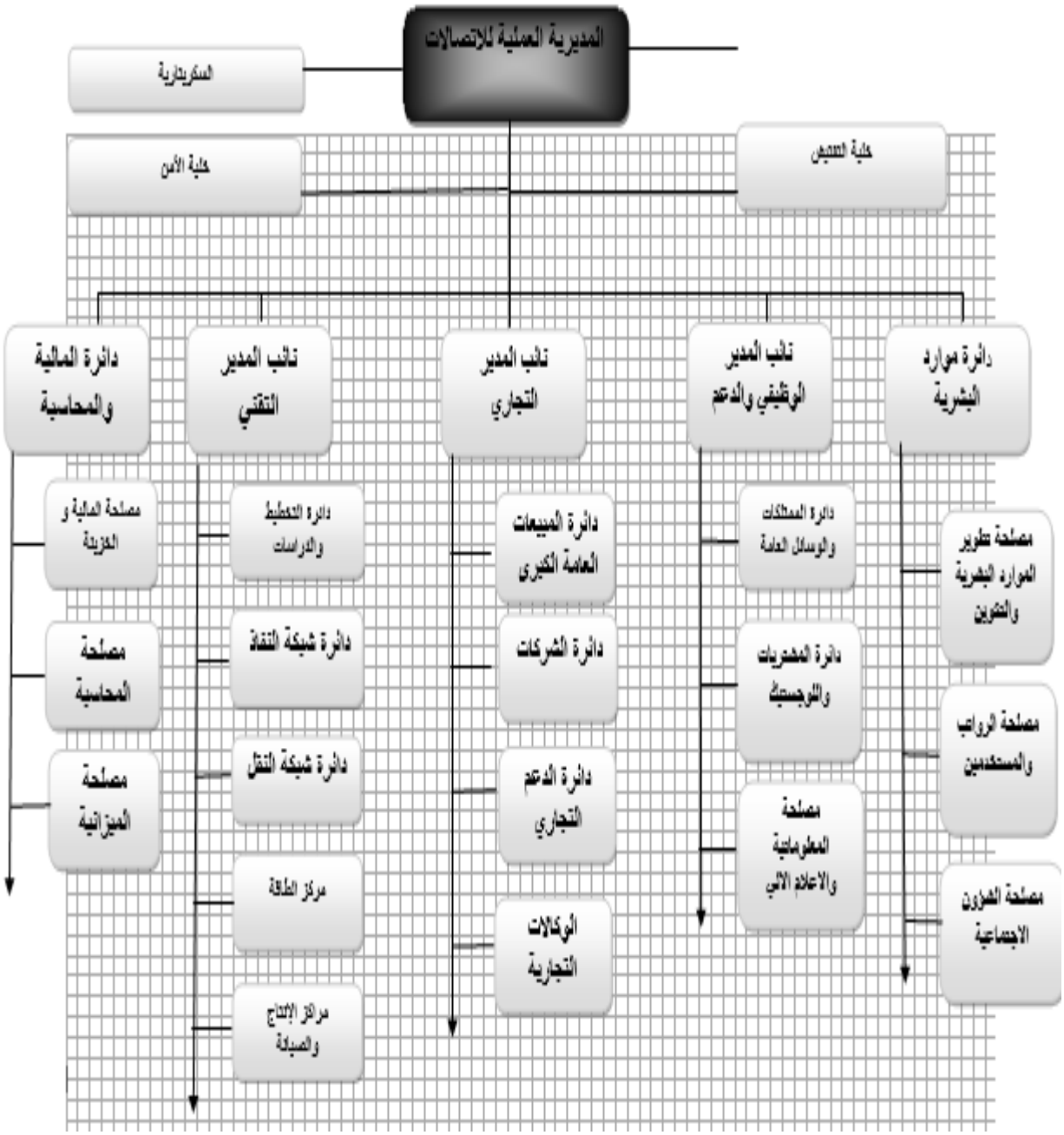
31	امتلك القدرة على الشعور بالمشاكل التي تواجهي في العمل قبل وقوعها					
32	اتمتع بالقدرة على وضع حلول للمشاكل في كثير من الاحيان					
33	استطيع مواجهة المشاكل التي تحدث في العمل					
34	احدد أولويات العمل قبل البدء في الإنجاز					
35	احرص على اختيار الحل الذي يتناسب مع المشكلة					
36	استطيع اكتشاف المشكلات التي تواجه زملاء العمل					
37	اساهم في تقديم اقتراحات فعالة تفاديا لحدوث مشاكل في العمل					
38	اوظف الخبرات التي امتلكها في الوصول لحل للمشكلات التي تواجهني					
39	بإمكاني معرفة العوامل التي تساهم في خلق مشكلات العمل					
40	أقوم بتحليل جوانب المشكلة تفاديا لوقوعها مرة اخرى					
المرونة المهنية						
41	أستطيع مزاولة عملي اذا تم تغيير طريقة العمل					
42	استطيع التأقلم مع طريقة العمل الجديدة					
43	باستطاعتك تقديم أفكار جديدة للقيام بالعمل بسهولة					
44	احرص على تطوير قدراتي المهنية لأداء المهام بشكل افضل					
45	اجد سهولة في الانسجام مع المهام و الأدوار الموكلة الي					
46	استطيع التأقلم مع متغيرات الوظيفة في حال حدوث ضغط في العمل					
47	امتلك القدرة في التعامل مع احداث العمل الغير متوقعة					
48	لا امانع من الاستفادة من اراء زملائي في العمل					
49	استطيع انجاز أي عمل مهما كانت الصعوبات					

50	امتلك القدرة الكافية على القيام بالعمل في الأماكن الغير معتادة					
التكيف المهني						
51	استطيع التعامل مع الحالات الطارئة في العمل					
52	اوظف قدراتي و مهاراتي للتأقلم مع متطلبات الوظيفة					
53	استطيع العمل خارج ساعات الدوام الرسمية					
54	اتماشى مع التغييرات التي تحدث في العمل					
55	امتلك قدرات تمكنني من التأقلم مع ظروف العمل					
56	احرص على الاستفادة من معارفي للتأقلم مع ظروف العمل					
57	لدي قابلية الانسجام مع التغيرات الحاصلة					
58	باستطاعتي انجاز المهام في الحالات الطارئة					
59	اغير طريقة العمل لتكون متلائمة مع بيئة العمل و تغيراتها					
60	احرص على ان يكون ادائي للمهام متزنا تحت تأثير جميع الظروف					

الملحق رقم (2) : قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	الاسم و اللقب	الجامعة
01	مالك محمد	أستاذ بجامعة الشيخ العربي التبسي – تبسة-
02	بن زاوي ابراهيم	أستاذ بجامعة الشيخ العربي التبسي – تبسة-
03	توايحية رابح	أستاذ بجامعة الشيخ العربي التبسي – تبسة-
04	بوعزة عبد الرؤوف	أستاذ بجامعة الشيخ العربي التبسي – تبسة-
05	لعموري اسماء	أستاذ بجامعة الشيخ العربي التبسي – تبسة-

الملحق رقم (03) : الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة ميدان الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع
المرجع رقم : ..... / 2025

إلى السيد (ة) : ..... مديرية الوكالة المحلية لاتصالات الجزائر بتبسة -

إذن بالدخـــول

بعد واجب التحية والاحترام...

لغرض استكمال تربص التخرج لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطالب بإجراء

زيارات ميدانية بمؤسستكم .

الطالب1 : قصادي نسرين ..... التخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

الطالب2 : خنيسي آمنة ..... التخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

موضوع البحث :

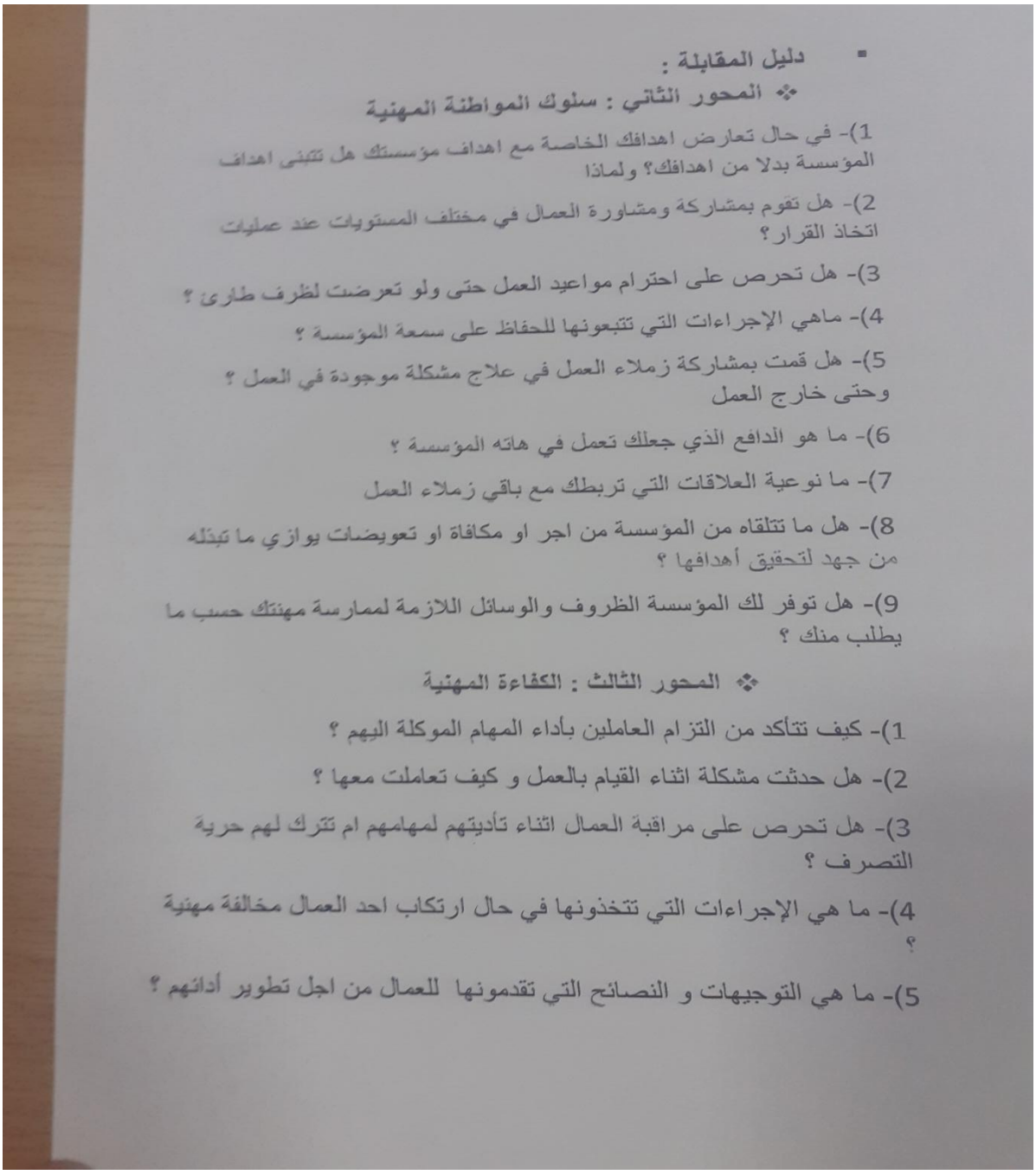
أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الكفاءة المهنية للعاملين بالمؤسسة الجزائرية.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام.

تبسة في : 5/09/2025

الأستاذ المشرف	رئيس القسم	المؤسسة المستقبلة
		Chef de Département Ressources Humaines HANNACHI Salem

الملحق
رقم 05



- **دليل المقابلة :**

❖ **المحور الثاني : سلوك المواطنة المهنية**

1)- في حال تعارض اهدافك الخاصة مع اهداف مؤسستك هل تتبنى اهداف المؤسسة بدلا من اهدافك؟ ولماذا

2)- هل تقوم بمشاركة ومشاورة العمال في مختلف المستويات عند عمليات اتخاذ القرار ؟

3)- هل تحرص على احترام مواعيد العمل حتى ولو تعرضت لظرف طارئ ؟

4)- ماهي الإجراءات التي تتبعونها للحفاظ على سمعة المؤسسة ؟

5)- هل قمت بمشاركة زملاء العمل في علاج مشكلة موجودة في العمل ؟ وحتى خارج العمل

6)- ما هو الدافع الذي جعلك تعمل في هاته المؤسسة ؟

7)- ما نوعية العلاقات التي تربطك مع باقي زملاء العمل

8)- هل ما تتلقاه من المؤسسة من اجر او مكافاة او تعويضات يوازي ما تبذله من جهد لتحقيق أهدافها ؟

9)- هل توفر لك المؤسسة الظروف والوسائل اللازمة لممارسة مهنتك حسب ما يطلب منك ؟

❖ **المحور الثالث : الكفاءة المهنية**

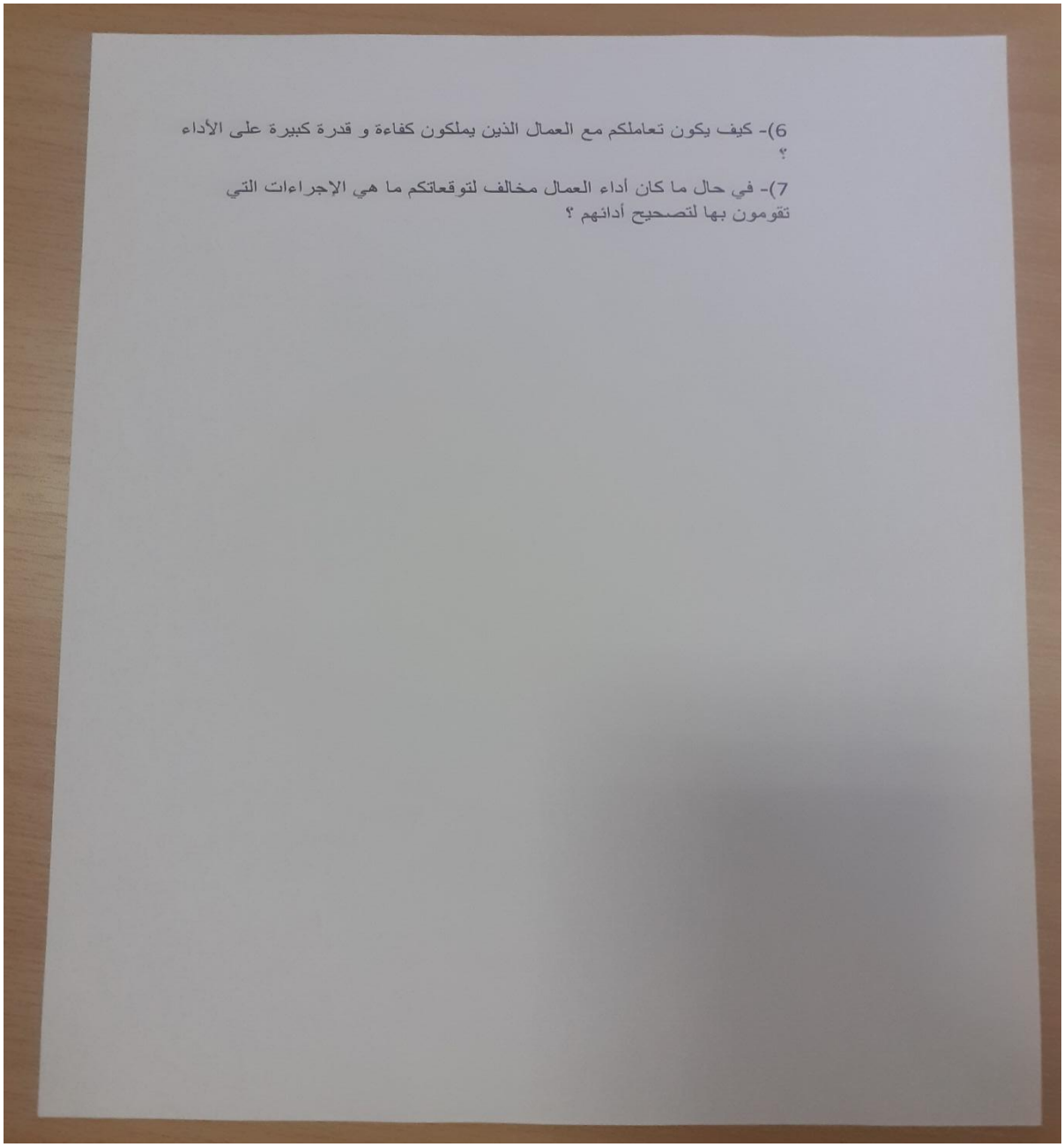
1)- كيف تتأكد من التزام العاملين بأداء المهام الموكلة اليهم ؟

2)- هل حدثت مشكلة اثناء القيام بالعمل و كيف تعاملت معها ؟

3)- هل تحرص على مراقبة العمال اثناء تأديتهم لمهامهم ام تترك لهم حرية التصرف ؟

4)- ما هي الإجراءات التي تتخذونها في حال ارتكاب احد العمال مخالفة مهنية ؟

5)- ما هي التوجيهات و النصائح التي تقدمونها للعمال من اجل تطوير أدائهم ؟

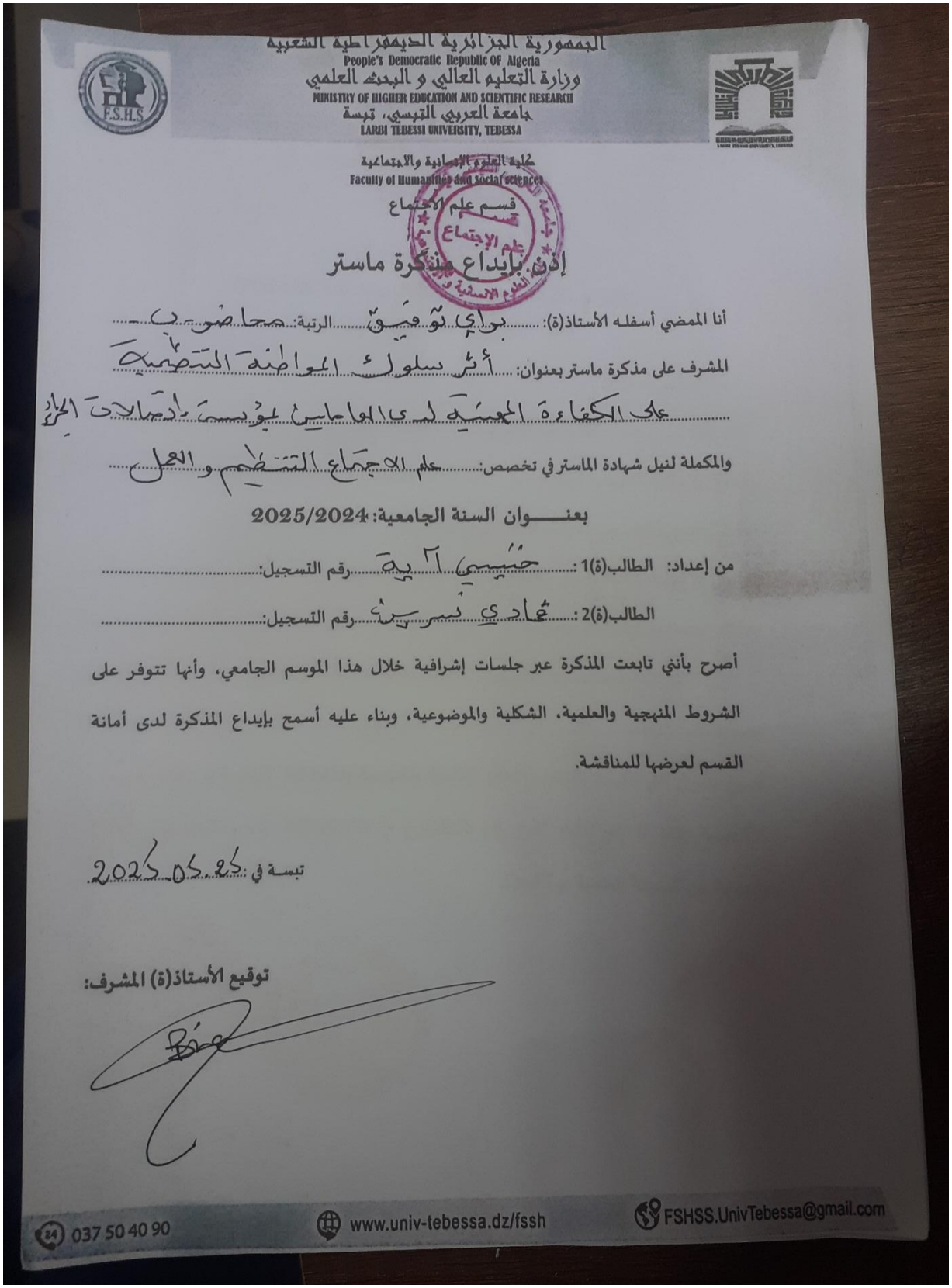


6)- كيف يكون تعاملكم مع العمال الذين يملكون كفاءة و قدرة كبيرة على الأداء ؟

7)- في حال ما كان أداء العمال مخالف لتوقعاتكم ما هي الإجراءات التي تقومون بها لتصحيح أدائهم ؟

الملحق رقم (06) : شبكة الملاحظة

التاريخ 24/02/2025	**السلوكيات الملاحظة**
المكان مديرية اتصالات الجزائر تبسة	القيام بارتداء الزي العملي القيام بتلبية حاجيات الزبائن القيام بعملية الرقابة للأداء من قبل المديرة القيام بالتشاركية و التعاون في اداء المهام سهولة التنقل بين الوحدات و الاقسام سلاسة في قنوات الاتصال بين الموظفين التقيد بمواقيت الدخول و الخروج من العمل اتصالات هاتفية في امور شخصية الرقابة ليست بشكل دائم و مباشر غياب بعض الموظفين اثناء اوقات العمل
	الموقف الذي ظهر فيه السلوك : ظهر اثناء القيام بأداء المهام الموكلة و في ساعات الدوام الرسمية
	ما نتج عن السلوك الملاحظ تفاعل الموظفين فيما بينهم و في مختلف المستويات تقديم خدمات للزبائن و تلبية احتياجاتهم المتنوعة و الاسهام في تحقيق اهداف المؤسسة و تحسين سمعتها لدى الزبائن و المتعاملين



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic OF Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
جامعة العربي التبسي، تبسة
LARBI TEBESSI UNIVERSITY, TEBESSA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social sciences
قسم علم الاجتماع

إذن بإيداع مذكرة ماستر

أنا الممضي أسفله الأستاذ(ة): براي توفيق الرتبة: محاضر ب

المشرف على مذكرة ماستر بعنوان: أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الكفاءة الجبائية لدى الموظفين بمؤسسة إدماجات الجزائر

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

بعنـــــوان السنة الجامعية: 2025/2024

من إعداد: الطالب(ة)1: حنيني آية رقم التسجيل:

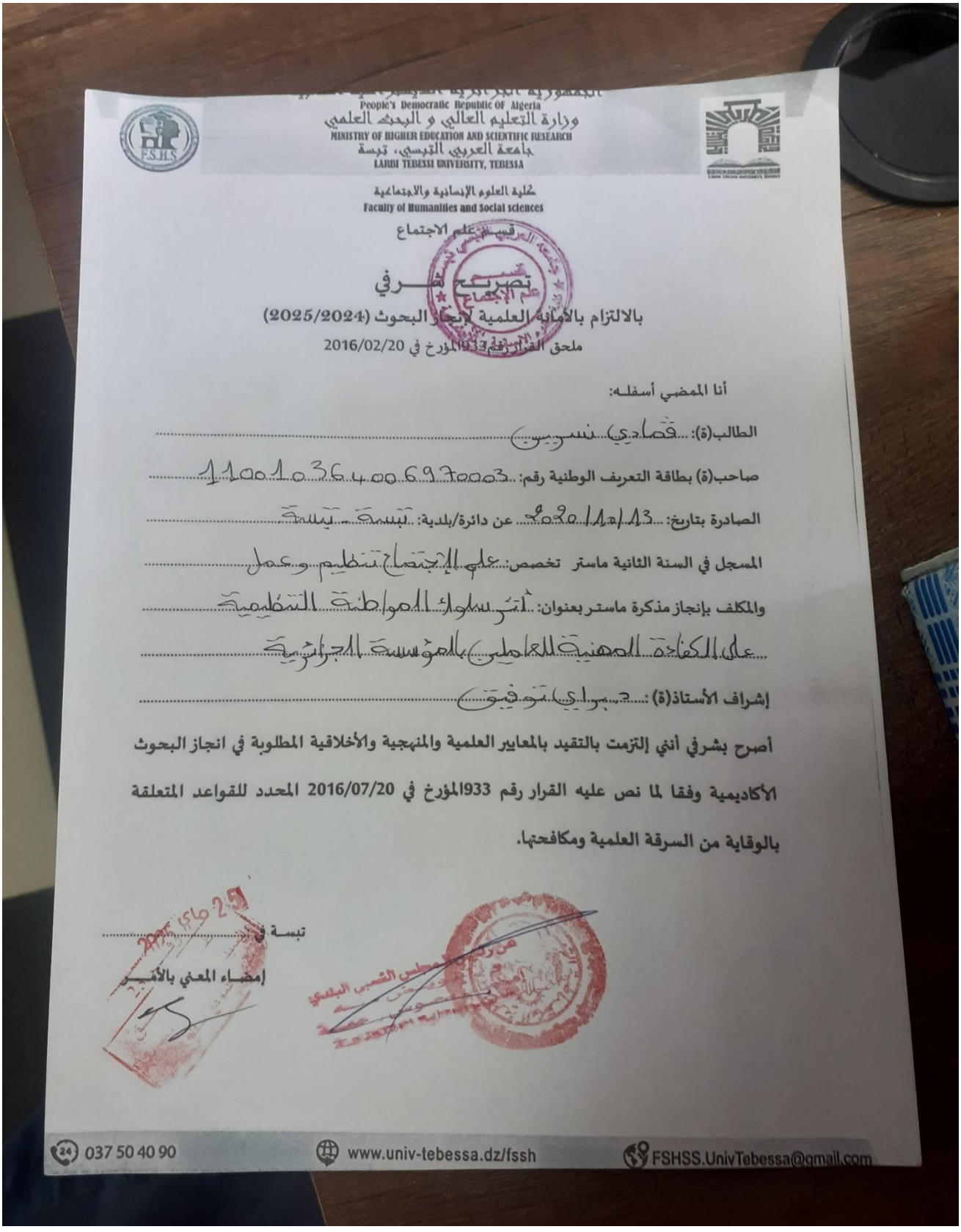
الطالب(ة)2: عمادي نسرين رقم التسجيل:

أصرح بأنني تابعت المذكرة عبر جلسات إشرافية خلال هذا الموسم الجامعي، وأنها تتوفر على الشروط المنهجية والعلمية، الشكلية والموضوعية، وبناء عليه أسمح بإيداع المذكرة لدى أمانة القسم لعرضها للمناقشة.

تبسة في: 2025.05.25

توقيع الأستاذ(ة) المشرف:

037 50 40 90 www.univ-tebessa.dz/fssh FSHSS.UnivTebessa@gmail.com



People's Democratic Republic OF Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
جامعة العربي التبسي، تبسة
LARBI TEBESSI UNIVERSITY, TEBESSA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and social sciences
قسم علم الاجتماع

تصريح شرفي

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث (2025/2024)

ملحق القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/02/20

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): قصاري نسرين

صاحب(ة) بطاقة التعريف الوطنية رقم: 110010364006937000 3

الصادرة بتاريخ: 2020/11/13 عن دائرة/بلدية: تبسة تبسة

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الكفاءة المهنية للعاملين بالمؤسسة الجزائرية

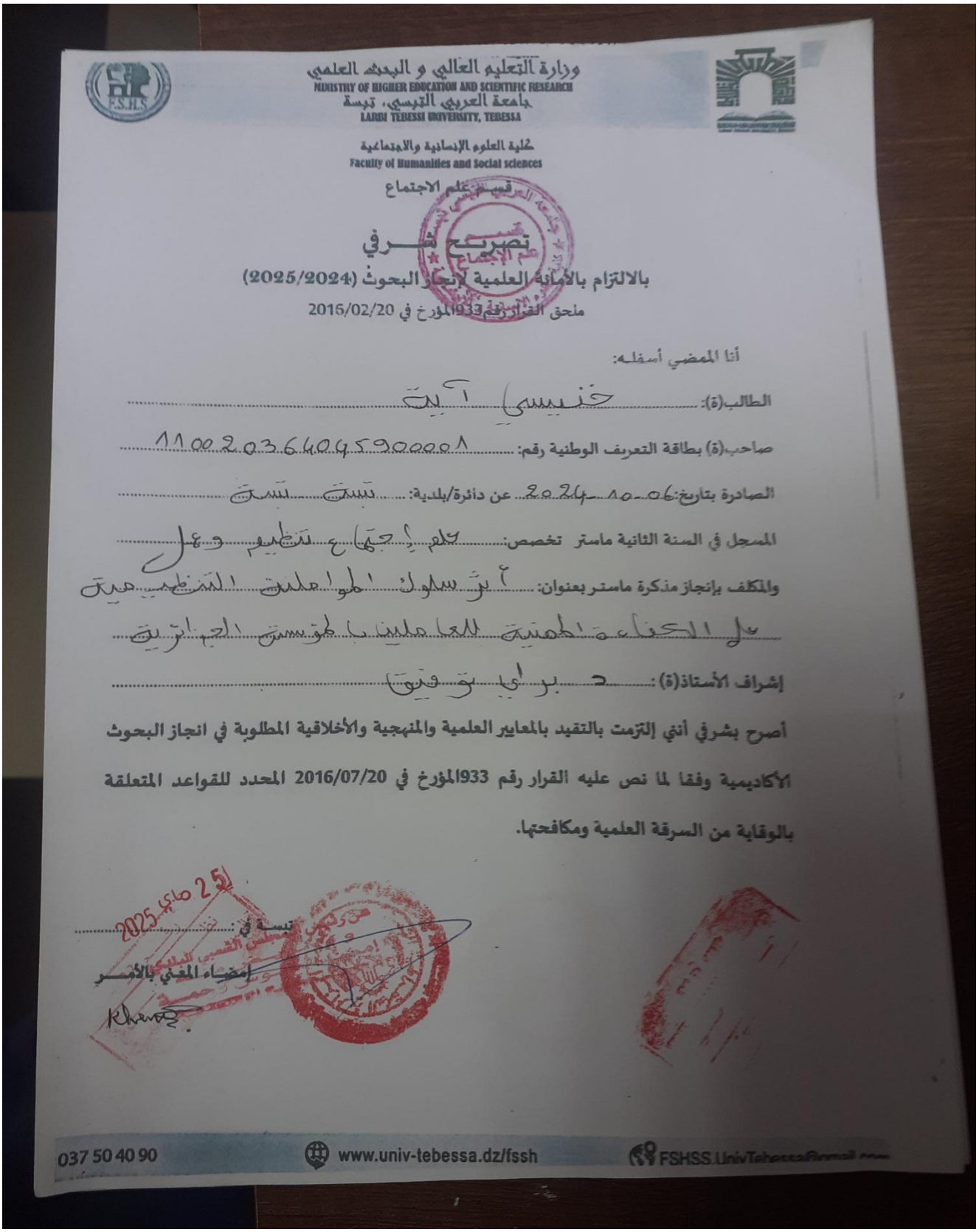
إشراف الأستاذ(ة): جبراي توفيق

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في انجاز البحوث الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

تبسة في: 25 ماي 2021

إمضاء المعني بالأمر

037 50 40 90 www.univ-tebessa.dz/fssh FSHSS.UnivTebessa@gmail.com



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
جامعة العربي التبسي، تبسة
LARBI TEBESSI UNIVERSITY, TEBESSA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social sciences

قسم علم الاجتماع

تصريح شرفي

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث (2025/2024)

ملحق القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/02/20

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): خنيسي آية

صاحب(ة) بطاقة التعريف الوطنية رقم: 110020360605900001

الصادرة بتاريخ: 2024-10-06 عن دائرة/بلدية: تبسة تبسة

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: آليات تفعيل الحوكمة التنظيمية في تحسين الجودة الخدمية للعاملين بالمؤسسات الجزائرية

إشراف الأستاذ(ة): د. بن أبي وقيق

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في انجاز البحوث الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

تبسة في: 25 ماي 2025

إمضاء المعني بالأمر

037 50 40 90 www.univ-tebessa.dz/fssh FSHSS.UnivTebessa@gmail.com

ملخص الدراسة :

من اعداد الطالبتان :

- **قمادي نسرين**
- **خنيسي اية**

تحت اشراف :

ا.د براي توفيق

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر سلوك المواطنة التنظيمية على الكفاءة المهنية للعاملين بمديرية اتصالات الجزائر –تبسة- و كذا التعرف على الفروق باختلاف الخصائص السوسيو دموغرافية و لمعرفة ذلك تطلبت الدراسة صياغة فرضيات كما تم اعتماد المنهج الوصفي , أيضا لجمع البيانات تم اعتماد الملاحظة و المقابلة و الاستبيان تحصلنا على مجموعة من البيانات قمنا بعد ذلك بتحليلها بواسطة البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS و بعد عرض و تحليل البيانات المستقاة من ميدان الدراسة

توصلت الدراسة لوجود اثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على الكفاءة المهنية في المؤسسة ميدان الدراسة , كما تم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة و نظريات التنظيم

- **الكلمات المفتاحية** : سلوك المواطنة التنظيمية – الكفاءة المهنية – مديرية الاتصالات

Abstract

supervision of: Dr. Brai Toufik

Prepared by: - Guemmadi Nesrine – Khenissi Aya

This study aimed to determine the impact of organizational citizenship behavior on the professional competence of employees of the Algeria- Tebessa Telecommunications Directorate

As well as identifying differences according to socio-demographic characteristics, to find out this, the study required formulating hypotheses and the descriptive method was adopted. Also to collect data, observation, interview and questionnaire were adopted.

We obtained a set of data that we then analyzed by the Statistical Program for the Social Sciences (SPSS) and after presenting And analyze data drawn from the field of study

The study found that there is a statistically significant effect of organizational citizenship behavior on professional competence in the institution in the field of study.

The results of the study were also discussed in light of previous studies and organizational theories

Keywords: Organizational Citizenship Behavior - Professional Competence - Communications Directorate