



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور -خنشلة-



كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

الرقم التسلسلي :

التمكين الوظيفي للعاملين وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة عباس لغرور -خنشلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر شعبة علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف:

أ.د محمود قرزيز

إعداد الطالبة:

عائشة لامية مسعودي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
فيصل مامن	أستاذ محاضر ب	رئيسا
محمود قرزيز	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
زينب مرغاد	أستاذ محاضر ب	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور -خنشلة-



كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

الرقم التسلسلي :

التمكين الوظيفي للعاملين وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة عباس لغرور -خنشلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر شعبة علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف:

أ.د محمود قرزيز

إعداد الطالبة:

عائشة لامية مسعودي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
فيصل مامن	أستاذ محاضر ب	رئيسا
محمود قرزيز	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
زينب مرغاد	أستاذ محاضر ب	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022



شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من أصلحك اليكم معروفًا فجازوه، فإن عجزتم عن مجازته فادعوا له حتى تعلموا

انكم قد شركتم، فإن الله يحب الشاكرين"

نشكر الله العلي القدير ان وفقنا على إتمام هذا العمل.

كما أود ان أتقدم بجزيل الشكر والعرفان بالجميل الى الأستاذ الدكتور قرزين محمود

الذي لم يبخل بإشرافه على هذا العمل ومنحني كل الدعم لحوال فترة انجاز البحث من

خلال توجيهاته ونصائحه وملاحظاته القيمة، وفقه الله وانعم عليه بالصحة والعافية.

كما انه من باب العرفان بالجميل شكر الأساتذة الافاضل الذين قاموا بتحكيم

الاستمارة والذين سيقومون هذا العمل المتواضع.

دون ان أنسى تقديم الشكر الجزيل لجميع أساتذة علم الاجتماع

وأقدم بخالص شكري الى كل زميلاتي وزملائي بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

جامعة - خنشة-

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ج	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
6	1- إشكالية الدراسة
7	2- أسباب اختيار الموضوع
8	3- أهمية الدراسة
8	4- أهداف الدراسة
5	5- تحديد مفاهيم الدراسة
18	6- دراسات سابقة
29	7- المقاربة النظرية
34	8- فرضيات الدراسة
36	9- مخطط الدراسة
الفصل الثاني: التمكين الإداري	
39	1- أساسيات التمكين الوظيفي
39	1-1- أهمية التمكين الوظيفي
41	1-2- أهداف وانواع التمكين الوظيفي

43	1-3-أساليب ومقومات التمكين الوظيفي
46	1-4-معوقات ودعائم التمكين الوظيفي
50	2-أبعاد ومستويات التمكين الوظيفي
50	2-1-خطوات التمكين الوظيفي
54	2-2-أبعاد التمكين الوظيفي
56	2-3-عناصر ومستويات التمكين الوظيفي
62	3-النظريات المفسرة للتمكين الوظيفي
62	3-1-دراسات هاورثون وحركة العلاقات الانسانية
63	3-2-نظرية x و y لدوغلاس ماركريغور
64	3-3-نظرية فيلب سليزينك
الفصل الثالث: سلوكيات المواطنة التنظيمية "OCB"	
67	1-أساسيات سلوكيات المواطنة التنظيمية
67	1-1-أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
68	1-2-خصائص سلوك المواطنة التنموية
70	1-3-أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
71	1-4-معوقات سلوكيات المواطنة التنظيمية
72	2-محددات وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية
72	2-1-محددات سلوك المواطنة التنظيمية
76	2-2-أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
79	2-3-سبل تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية
81	3-النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية
81	3-1-نظرية التبادل الاجتماعي
82	3-2-نظرية التعاون

83	4-العلاقة بين التمكين الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
87	1-مجالات الدراسة
87	1-1-المجال المكاني
89	1-2-المجال الزمني
91	1-3-المجال البشري
92	2-منهج الدراسة
93	3-مجتمع الدراسة
95	4-أدوات وتقنيات جمع البيانات
98	5-الأساليب الاحصائية المستخدمة
100	6- الخصائص السيكمترية لاستبيان العينة الاستطلاعية
الفصل الخامس: تبويب وتحليل وتفسير البيانات ومناقشة النتائج	
107	1-تبويب وتحليل الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة
112	2-تبويب وتحليل بيانات محاور الدراسة
112	2-1-تبويب وتحليل بيانات المحور الاول (التمكين الوظيفي)
125	2-2-تبويب وتحليل بيانات المحور الثاني (سلوكيات المواطنة التنظيمية)
129	3-اختبار الفرضيات
130	3-1-اختبار الفرضية الجزئية الأولى
131	3-2-اختبار الفرضية الجزئية الثانية
132	3-3-اختبار الفرضية الرئيسية
133	4-مناقشة النتائج
133	4-1-على ضوء أهداف الدراسة

134	4-2- على ضوء فرضيات الدراسة
135	4-3- على ضوء الدراسات السابقة
137	4-4- على ضوء المقاربة النظرية
139	5- الاستنتاج العام للدراسة
142	خاتمة
145	المراجع
154	الملاحق
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
82	نظرية التبادل الاجتماعي	01
94	توزيع مجتمع البحث بالكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	02
98	درجات مقياس ليكرت	03
98	توزيع أوزان مقياس ليكرت	04
100	يوضح ثبات أداة الدراسة عن طريق معامل ألفا كرومباخ	05
102	معامل الارتباط بيرسون بين تنظيم محتوى العمل ومحور التمكين الوظيفي	06
103	معامل الارتباط بيرسون بين التطوير الاجتماعي ومحور التمكين الوظيفي	07
104	معامل الارتباط بيرسون بين المحور الأول التمكين الوظيفي والمحور الثاني تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية	08
107	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس	09
108	خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر	10
109	خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	11
110	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	12
112	التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة حول بعد المشاركة في اتخاذ القرار	13
114	التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة حول بعد تفويض السلطة	14
116	التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة حول بعد الاتصال الفعال	15

116	التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة حول بعد التحفيز	16
118	التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة حول بعد الدعم الاجتماعي	17
119	التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة حول بعد العمل الجماعي	18
121	التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة حول بعد ادارة الصراع	19
123	التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة حول بعد السلوك الحضاري	20
125	التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة حول بعد وعي الضمير	21
127	التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة حول بعد الروح الرياضية	22
129	العلاقة بين تنظيم محتوى العمل وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية	23
131	العلاقة بين التطوير الاجتماعي وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية	24
132	العلاقة بين متغيري الدراسة التمكين الوظيفي وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية	25

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
36	مخطط توضيحي للدراسة	01
58	مستويات التمكين وفق تدرج السلطة	02
60	مستويات التمكين وفق التحفيز المعنوي للأفراد	03
61	مستويات التمكين وفق درجة الانغماس في العمل	04
107	الدائرة البيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05
109	الدائرة البيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	06
110	الدائرة البيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	07
111	الدائرة البيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	08

مقدمة

تسعى المنظمات الحديثة إلى البحث والتنقيب عن كل ما من شأنه أن يرفع من أداء العاملين ويضاعف معدل الإنتاج و يعزز فرص المنافسة ويساهم في تموقع المنظمة في سوق العمل والخدمات، فمنه تعددت أنماط التسيير وتباينت الخطط المتبعة، كما ظهرت عدة استراتيجيات اعتمدها الإدارة لتصويب مسار عملها وسياستها في التسيير، وفي ظل المستجدات التي شهدتها المنظمات الحديثة وهي التحول من عصر الصناعة الى عصر المعرفة سعيا من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، هذا من خلال تطبيق المبادئ والمفاهيم الادارية الحديثة في المنظمات على اختلاف انواعها، اذ تقوم هذه المفاهيم في اغلبها على اعتبار المورد البشري الركيزة الاساسية والمحرك الرئيسي لكل النشاطات فيها، لذا فإن مهمة استقطابه وتطويره و الحفاظ عليه يشكل أهم التحديات التي تأخذها المؤسسات على عاتقها ومن بين الاساليب الادارية المستخدمة يبرز مفهوم التمكين الوظيفي كأحد الأساليب الادارية الحديثة وهو استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف الى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل مع توفير الموارد وبيئة العمل المناسبة، فالتمكين في أبسط صوره ما هو إلا بناء الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بمنحهم المزيد من الحرية والاستقلالية دون تدخل مباشر من الإدارة، و كذا تفويضهم مما يولد لديهم شعورا لتحمل المسؤولية ويفجر لديهم الطاقات الكامنة التي تظهر على هيئة ابداعات واقتراحات تزيد من دافعيتهم نحو العمل و إنجازهم بكفاءة مما يزيد في تنمية روح الولاء والالتزام التنظيمي لديهم ، وذلك من خلال سعي المؤسسة لخلق وترسيخ مجموعة من السلوكيات لدى موظفيها تساهم في فعالية أدائهم ومن اهم تلك السلوكيات نجد سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تمثل الإطار الجديد الذي تسعى الادارة ان تكون داخله، حيث تخلق أفراد راغبين في الحفاظ عليها وانجاحها بشتى الطرق، فلا يتحقق ذلك الا من خلال مناخ ترسمه المنظمة وتدقق تفاصيله الادارة الخاصة بالمورد البشري، فهذا النمط من السلوك لدى العمال يتجاوز المتطلبات الوظيفية الرسمية ولا يدخل ضمن نظام المكافآت

وهو سلوك اختياري تطوعي يتجلى في جملة من التصرفات التي يقوم بها العامل اتجاه ما يحيط به في بيئة العمل، ونظرا لأهمية هذا السلوك كان لزاما على مختلف المنظمات ان تسعى جاهدة الى تنميته وتعزيزه عن طريق توفير بيئة عمل عادلة، لذا كان مسعى هذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة القائمة بين التمكين الوظيفي للعاملين وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية في الجامعة، متخذين وحدة البحث كلية العلوم الاجتماعية والانسانية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

وقد تم تجزئة هذه الدراسة الى خمسة فصول، ما بين الشقين النظري والميداني بحيث تضمن الفصل الأول موضوع الدراسة أين احتوى إشكالية الدراسة، ثم تطرقنا للأهمية التي يحظى بها والاهداف المرجى تحقيقها من خلال هذه الدراسة وكذا تحديد المفاهيم الأساسية وكشف الغموض التي يشوبها باعتبارها كلمات مفتاحية لا ستعاب مضمون الدراسة، ثم قمنا بعرض العناصر الرئيسية التي تضمنتها الدراسات السابقة المشابهة لدراستنا ، ثم تناولنا المقاربة النظرية التي حاولنا من خلالها تقريب دراستنا من مجموعة من المبادئ النظرية حتى يسهل علينا الوصف والتحليل والتفسير ثم فرضيات الدراسة كأخر عنصر في هذا الفصل.

وجاء الفصل الثاني بعنوان التمكين الوظيفي والذي سنتعرض فيه الى اساسيات التمكين الوظيفي، أهمية وأهداف التمكين الوظيفي، أبعاد ومستويات التمكين الوظيفي ونظريات التمكين الوظيفي.

الفصل الثالث بعنوان سلوكيات المواطنة التنظيمية تضمن اساسيات سلوكيات المواطنة التنظيمية وقد احتوى على أهمية وخصائص ومعوقات سلوكيات المواطنة التنظيمية، محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية والنظريات المفسرة لسلوكيات المواطنة التنظيمية وفي الأخير دراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وفي الفصل الرابع المعنون بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث شمل على دراسة مجالات الدراسة بدءا بالمجال المكاني الذي ستجرى فيه الدراسة الميدانية، ثم المجال الزمني وإبراز المراحل والخطوات التي مرت بها دراستنا الميدانية، والمجال البشري، بالإضافة الى المنهج المستخدم في الدراسة، الأدوات المناسبة لجمع البيانات، الأساليب الإحصائية المستخدمة.

مقدمة

اما الفصل الخامس فقد تم فيه تبويب وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها، تلا ذلك خاتمة تضمنت خلاصة للنتائج وتوصيات وكذا استشراف لمستقبل البحث.

الفصل الأول

الفصل الأول: موضوع الدراسة

1 - إشكالية الدراسة

2 - أسباب اختيار الموضوع

3 - أهمية الدراسة

4-أهداف الدراسة

5-مفاهيم الدراسة

6 - دراسات سابقة

7 - المقاربة النظرية

8 - فرضيات الدراسة

9 - مخطط الدراسة

1- تحديد وصياغة إشكالية الدراسة:

تشهد منظمات الأعمال اليوم منافسة قوية بينها ولعل مصدر ذلك راجع إلى مجمل التغيرات والتطورات المتسارعة التي تحدث في البيئة الخارجية، والتي أوجدت مناخا جديدا فرض أوضاعا تختلف عما كان سائد عليه من قبل، مما جعل مكانة المؤسسة أمام تحدي حقيقي في المحافظة على موقعها الريادي والتميز النوعي لأدائها عن منافسيها من المؤسسات الأخرى، هذا ما يجعل الإبداع والابتكار وتحسين جودة الخدمات ركائز قوية تعتمد عليها المؤسسات في خوضها هذه المنافسة.

وفي ظل هذه الأوضاع أضحت المؤسسات اليوم تعي يقينا أن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية مرهون بعصرنة جهازها الإداري، وذلك من خلال تبني معايير جديدة وأنماط استراتيجية حديثة في مجال تنظيم وتسيير المورد البشري بالدرجة الأولى للحصول على أعلى درجات التمييز.

إن وجود هذه المهارات اللازمة لتحقيق المستوى الإبداعي في العمل، يتطلب وجود مورد بشري ذو قدرة تنافسية عالية ويمتاز بالجرأة والثقة والاستقلالية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وهو ما يستدعي وجود مستوى من الحرية وتفويض للسلطة دونما الحاجة إلى نظام العمل التقليدي، وهذا ما يندرج ضمن مفهوم التمكين الوظيفي ويرتكز هذا المفهوم على تنمية قدرات ومعارف العاملين، وإعطائهم الفرصة لإظهار قدراتهم وأفكارهم الإبداعية في العمل، كما يعمل على بناء الإمكانيات التي تسمح بممارسة السلطة الكاملة وتحمل المسؤوليات، وبالتالي القدرة على تحقيق الأهداف بفعالية، وكذا التأثير على اتجاهات العاملين نحو العمل ورفع روحهم المعنوية داخل المنظمة، حيث يمنحهم مزيدا من الثقة والشعور بالتحفيز الداخلي ويجعلهم أكثر فهما وتمكنا بجميع متطلبات العمل، وقد يتعدى الأمر إلى تقديم أعمال تطوعية مفيدة وداعمة، وهو ما يندرج تحت مسمى سلوك المواطنة التنظيمية والتي تتمثل في مجموعة الممارسات التطوعية يقوم بها العامل أثناء تأديته لعمله، أي تلك السلوكيات التي تتعدى مرحلة الولاء و الانتماء لتصل لدرجة العطاء مثل: مساعدة العاملين الجدد، مساعدة رؤساء وزملاء العمل، المساهمة في حل المشاكل، التطوع لإنجاز

مهام لا تدخل في وصف الوظيفة وغيرها من السلوكيات التي تساهم في زيادة الأداء العام بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام.

وتعاني المؤسسات الجزائرية اليوم من العديد من المشكلات التنظيمية خاصة فيما يتعلق بتنمية روح الإنجاز لدى العنصر البشري وسيادة مظاهر الرتابة والروتين وقلة الدافعية، وقد طبقت العديد من البدائل الإدارية لإحلال واقع مهني محفز ومبدع، إلا أن ذلك لم يتحقق بالقدر المطلوب لقوة أدوات المقاومة للتغيير والتطوير، وتعتمد المؤسسات الجزائرية على مراحل حديثة للتطور من بينها مدخل التمكين الوظيفي بحكم مخاطبته خصوصية العامل الجزائري، وكذا بيئة العمل و نشر ثقافة التطوع والأداء دون مقابل، وتنمية روح الولاء المهني والتي تعبر عن سلوكيات للمواطنة التنظيمية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وإشكالية البحث تتمحور حول الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

س: كيف يساهم التمكين الوظيفي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين؟

ويتضمن هذا السؤال سؤالين فرعيين:

1- كيف يساهم تنظيم محتوى العمل في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية؟

2- كيف يساهم التطوير الاجتماعي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية؟

2-أسباب اختيار الموضوع:

تعتبر مرحلة اختيار موضوع الدراسة نقطة الانطلاقة في تصميم اليات البحث العلمي برمته، ويمكن ايجاز اهم مبررات اختيار موضوعنا فيمايلي:

- تقديم دراسة سوسولوجية تبحث عن علاقة التمكين الوظيفي بتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية بميدان الدراسة كون اغلب الدراسات في الموضوع تتعلق بمجال إدارة الاعمال.

- الموضوع يحمل في طياته مادة علمية محفزة لدراسته.

- الأهمية البالغة لمفهومي التمكين الوظيفي وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية في الفكر الإداري المعاصر.
- إبراز أهمية التمكين الوظيفي ودوره بميدان الدراسة.
- الفضول العلمي الذي يدفعني لمعرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بميدان الدراسة.
- حاجة المؤسسات الجزائرية لتبني مفاهيم إدارية حديثة تعمل على تعزيز دور المورد البشري في المؤسسة، من خلال تمكينه وتنمية سلوك المواطنة لديه.

3 - أهمية الدراسة:

- اهتمام الدراسة بمواضيع حديثة في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل كتمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية والتي من خلالها تسعى لتحسين أداء الموظفين.
- يعد تمكين العاملين مدخلا مهما في تطوير المؤسسات في زمن يتسم بالتطور السريع، مما يزيد من الحاجة إلى إعطاء العاملين صلاحيات أوسع وتمكينهم من أداء وظائفهم بسهولة.
- التنبيه إلى أهمية تمكين العاملين في المؤسسات ككل صناعية كانت أو خدمية، وفي زيادة شعورهم بالانتماء إلى مؤسساتهم، وبالتالي تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتحسين أدائهم.
- تعزيز ثقافة التماسك والتعاون داخل المؤسسات لما لها من أهمية كبيرة على جودة الخدمة المقدمة.
- الرغبة للوصول إلى تقديم اقتراحات عملية لمديري المؤسسات لتحسين وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال تبني ممارسات فعالة للتمكين الوظيفي وغرس سلوك المواطنة التنظيمية في العاملين بها، ما يعزز أدائهم ويعود بالنفع على المنظمة.

4 - أهداف الدراسة:

بما أن أهداف الدراسة هي قراءة لتساؤلات الدراسة وعليه يمكن تحديد أهداف الدراسة فيما يلي:

- إلقاء الضوء على مدى وجود علاقة وظيفية بين التمكين الوظيفي و سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- تحديد دور تنظيم محتوى العمل في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- تحديد دور التطوير الاجتماعي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- التوصل إلى آليات تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لتنمية القيمة التي يحققها المورد البشري.

5 - تحديد مفاهيم الدراسة:

5-1-تعريف التمكين:

5-1-1-التعريف اللغوي:

ترجع للفعل مكن أي أصبح ذا مكانة وسلطة وأمكنه من الشيء، أي جعل له سلطانا وقدرة، وتمكن من الشيء أي قدر عليه، وأظفر به.¹

5-1-2-التعريف الاصطلاحي:

- هو منح الثقة للأخر في التصرف واتخاذ القرارات بنفسه في شؤون عديدة تخصه ولا تخصه، وهو منح الحرية والتصرف بديمقراطية.²

¹ المعجم الوسيط، من إصدار مجمع اللغة العربية، ط3، القاهرة، مصر، 1998، ص 354.

² خالد سعيد أبو هنتلة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية، دار المأمون للنشر والتوزيع، د.ط، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 99.

- عرفه Bowen & lawer : عبارة عن عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والاسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الافراد لتحسين أداء المنظمة.¹

5-1-3 التعريف الاجرائي:

هو القدرة على انجاز المهام بإتباع أسلوب هادف من اجل تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة من خلال التصرف بحرية في تنفيذ المهام، واستغلال الخبرات والكفاءات من أجل التسيير الفعال لمختلف الوظائف.

5-2-2- تعريف التمكين الوظيفي:

5-2-1- التعريف الاصطلاحي:

- عرفه ناصر العديلي : "أنه عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية ، وتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات ،والمهام الإدارية وإشعارهم بالملكية للوظيفة وكذا النمو والتطور والإبداع"².

وهنا يقر العديلي بوجود الفروق الفردية بين منتسبي المنظمات المعاصرة وعلى هذا الأساس على الإدارة العليا تفعيل شروط التمكين الوظيفي، باستثارة بعض التفضيلات في الفروق للرفع من أداء المنظمات.

- وذهب عبد الوهاب: إلى أن التمكين هو "إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كل الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم"³

¹ Bowen David, lawer Edward, **Empowering service employee**, sloan managment revieur, vol 36, combridge, 1995, p 73.

² عماد علي مهيترات، أثر التمكين على فعالية المنظمة، ط1، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010، ص 22.

³ عبد العالي دبله، وفاء العميري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 01، جامعة بسكرة، 2016، ص 55.

حيث ركز تعريفه على أن تكون الإدارة بعيدة نوعاً ما عن افتراضها تطبيق هذه السياسة، مع وجوب توفير كل ما يحتاج إليه العامل أو الموظف لتحقيق الأهداف الإدارية.

- عرف **خضير الكبيسي** "التمكين على أنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء المعلومات التي تعطي لهم وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم"¹.

حيث ركز في تعريفه على الاهتمام بالعنصر البشري من خلال إمداده بكافة الصلاحيات اللازمة للعمل.

- كما عرف التمكين الوظيفي بأنه تلك العملية التي يسمح من خلالها العاملین، بالمشاركة في المعلومات والتدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم، بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية التنظيمية².

نلاحظ من هذا التعريف أنه نظراً إلى التمكين الوظيفي من زاويته الهيكلية وهذا باعتباره، عملية تتم من خلال إشراك العاملين في المعلومات وعمليات بناء المنظمة بغية تحقيق أهدافها.

من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف شامل للتمكين الوظيفي حيث يمكن القول بأنه مبادرة يقوم بها الرؤساء تجاه مرؤوسيه، تتضمن المشاركة بالمعلومات، والسماح لهم بحرية التعرف وإشراكهم في التخطيط ووضع الأهداف المرتبطة بأعمالهم، مما يؤدي لتحفيزهم وخلق الدافعية لديهم، الأمر الذي من شأنه أن يحسن من أدائهم.

¹ عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، د.ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 105.

² بلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفعالة، د.ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص 300.

5-2-2- التعريف الإجرائي:

التمكين الوظيفي هو تعزيز قدرة العاملين على التحكم في وظائفهم أكثر من خلال دعمهم بالمعلومات اللازمة وإعطائهم الحرية والاستقلالية في تسيير شؤون وظائفهم، وكذا تفويض جزء من السلطة وتدريب وتحفيز للموظف داخل المؤسسة مع تبني توزيع عادل للمسؤولية.

ويشمل التمكين الوظيفي تحقيق المؤشرات التالية:

- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

- يمنح التمكين الوظيفي للعاملين قدرة أكبر على التحكم في المهام الموكلة إليهم.

- تحفيز العاملين على التفكير والإبداع.

- يؤثر التمكين الوظيفي على الجانب الهيكلي والجانب النفسي للعاملين.

5-3- تعريف العامل:

5-3-1- التعريف اللغوي:

عامل جمع عمال وعاملون، وهو كل من يعمل بيده ومن يتولى أمور رجل في ماله وملكه.¹

5-3-2- التعريف الاصطلاحي:

العامل هو الشخص الذي يقوم بنشاط عقلي او بدني يقصد من خلاله تقديم خدمات، او انتاج سلعة بموجبه يدخل في علاقات اجتماعية في محيط العمل.²

وحسب قانون العمل الجزائري 11/90 المتضمن علاقات العمل الفردية فقد عرف العامل في المادة 02 منه: يعتبر عمال اجراء في مفهوم هذا القانون كل الأشخاص الذين يؤدون عملا يدويا او

¹المنجد في اللغة والاعلام، دار الشرق، ط4، بيروت، لبنان، 2003، ص531.

²حسن عبد الباسط، علم الاجتماع الصناعي، مكتب غريب، ط2، القاهرة، مصر، 1978، ص65.

3-4-5 التعريف الإجرائي:

هي مجموعة من المبادئ والقواعد التي تهدف الى انتقال الموظفين داخل الجامعة من وضع الى آخر وتمكنهم من التحكم في توجيه أمورهم وفقا لمتطلبات وظيفتهم.

5-5-5-تعريف السلوك:**5-5-5-1-التعريف اللغوي:**

حسب ما ورد في لسان العرب هو من المصدر للفعل سلك طريقا، وسلك المكان يسلكه سلكا.¹

5-5-5-2-التعريف الاصطلاحي:

- يعرف السلوك بأنه: كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواء كانت ظاهرة ام غير ظاهرة.²

- ويعرف أيضا بأنه: كل نشاط يصدر عن الانسان سواء افعالا يمكن ملاحظتها وقياسها كالنشاطات الفيزيولوجية او الحركية او نشاطات تنتج على نحو غير ملحوظ كالتفكير والتذكر وغيرها.³

5-5-5-3-التعريف الاجرائي:

هو حالة من التفاعل بين الأفراد ومحيطهم وهو سلوك متعلم يتم من خلال الملاحظة والتعليم والتدريب.

¹ابن منظور، لسان العرب، دار النشر، ط1، بيروت، لبنان، 1997، ص 445.

²حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، د.ط، مصر، 2010، ص68.

³المرجع نفسه، ص 145.

5-6- تعريف المواطنة:

5-6-1- التعريف اللغوي:

يعرفها قاموس علم الاجتماع على أنها مكانة أو علاقة اجتماعية تقوم بين فرد طبيعي ومجتمع سياسي (دولة) ومن خلال هذه العلاقة يقدم الطرف الأول الولاء، ويتولى الطرف الثاني الحماية وتتعدد هذه العلاقة من القانون¹.

5-6-2- التعريف الاصطلاحي:

هو شعور الفرد بالانتماء إلى جماعة لها ثقافة وتاريخ ومصير مشترك، وينظم هذا الشعور اجتماعيا وقانونيا وسياسيا ويساهم الفرد من خلال هذا الانتماء بشكل فعال في الحياة الاجتماعية². هي استعداد العاملين لبذل جهد يتجاوز الالتزامات الرسمية التي يملها عليهم التنظيم، وتعد عنصر أساسي لفعالية الأداء التنظيمي وهذا من خلال المساهمة الفعالة في المؤسسة³.

5-6-3- التعريف الاجرائي:

هي شعور المرء بالانتماء إلى جماعة اجتماعية لها ثقافة وتاريخ ومصير مشترك اجتماعيا وقانونيا وسياسيا، بحيث يساهم الفرد من خلال هذا الانتماء بشكل فاعل في الحياة الاجتماعية.

¹ محمد غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، د.ط، مصر، 1995، ص 65.

² ظاهر محسن هاني الجبوري، مفهوم المواطنة لدى طلبة الجامعة دراسة ميدانية لطلبة جامعة بابل، مجلة جامعة بابل، المجلد 18، العدد 01، جامعة بابل، العراق، 2010، ص 03.

³ حبيبة الحاج، التحفيز كآلية لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة، مجلة التفكير الاجتماعي، المجلد 02، العدد 04، سكيكدة، 2020، ص 26.

5-7- تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

5-7-1-التعريف الاصطلاحي:

تعريف 1988 Orgon: "المواطنة التنظيمية هي سلوكيات اختيارية ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي، وهي لا ترتبط بنظام المكافآت الرسمي، وهي تقوي وتدعم الاداء الفعال للمنظمة"¹. هذا التعريف تناول سلوك المواطنة التنظيمية من ثلاث جوانب، الجانب الأول كونه سلوك اختياري، والجانب الثاني كونه غير مرتبط بنظام المكافآت أما الجانب الثالث فيتناول نتائج هذا السلوك وهو تقوية وتدعيم المنظمة.

تعريف عبد الفتاح المغربي 2007: "هي سلوك اختياري تطوعي من طرف العاملين حيث أن هذا السلوك ليس متوقعا أو مطلوبا منه، ولهذا السبب لا يمكن مكافأة أو عقاب هذا السلوك رسميا من طرف المنظمة"².

بالنسبة لتعريف عبد الفتاح المغربي: يرى أن المنظمة لا يمكنها مكافأة أو عقاب العاملين على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية أو الامتناع عنه.

وتعرف كذلك "على أنه سلوك طوعي يقوم به الفرد دون انتظار المكافأة والحوافز المادية من أجل الارتقاء بالمنظمة فهو شعور وإحساس داخلي بالمسؤولية تدفع الفرد بالعمل الطوعي الذي يحقق طموحات المنظمة"³.

¹ Philip M. Pordsakoff, scool B. Makenzie Impact of organizational citizenship Behavior on organizational performance, human performance, vol 10, n:2,1997,p 133.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات التنظيمية والسلوكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص 316.

³ زياد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسيطة في محافظة اربد، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 01، الجامعة الاردنية، الأردن، 2015، ص ص 103-130.

يتضح من هذا التعريف أن سلوك المواطنة التنظيمية هي مجموعة تصرفات يقوم بها الفرد لا يخضع للنظام الرسمي، وتساهم بشكل كبير في تحقيق الغايات والأهداف التي أتت من أجلها المنظمة.

تعريف Konovsky: "هو سلوك وظيفي طوعي يؤديه الفرد، يفوق المهام المطلوبة منه، والذي يترك انطبعا مميز لدى رؤساء العمل، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية في المنظمة"¹.

بالنسبة لهذا التعريف: نلاحظ أنه أضاف شيئا جديدا على التعاريف السابقة الذكر لسلوك المواطنة التنظيمية وهو آثار هذا السلوك لدى رؤساء العمل إذ أنه يترك انطبعا جيدا لديهم حول العاملين.

في ضوء ما سبق ذكره من تعاريف لسلوك المواطنة التنظيمية يمكننا استنتاج أنها جميعا تتفق على مجموعة الخصائص التي تميز هذا النوع من سلوك المواطنة التنظيمية والمتمثلة فيما يلي:

- أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي اختياري غير ملزم للفرد حيث أنه لم ينص عليه ضمن الواجبات الوظيفية للفرد، بل يعتمد على مبادرة الفرد ويخضع لرغبته وإرادته الحرة (لا يمكن معاقبة العامل على الامتناع عن أدائها).

- أنه يسهم في فعالية المنظمة.

- لا يتم مكافئته من خلال نظم الحوافز الرسمية للمنظمة.

- أن الفرد الذي يؤدي تلك الأدوار الإضافية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية أو مصلحة مباشرة للفرد على المدى القصير.

¹ Schnake, Dumler, **Levels of Measurement and Analysis issues in Organizational Citizenship behavior research**, journal of Occupational and Organizational psychology, vol 76, n:3, 2003, p 283.

ومما سبق يمكننا صياغة تعريف شامل لسلوك المواطنة التنظيمية فهو سلوك إيجابي تطوعي من طرف العامل اتجاه مؤسسته لا يندرج ضمن المهام الرسمية للوظيفة وغير مرتبط بشكل مباشر بنظام المكافآت.

5-7-2- التعريف الاجرائي:

هي سلوكيات اختيارية يتبناها الموظف طواعية والتي تتجسد في روح التعاون والتكافل داخل التنظيم دون الارتباط بنظام الحوافز الرسمي بالمؤسسة وهذا من أجل تعزيز فعالية المنظمة.

6-دراسات سابقة:

6-1-دراسات عربية:

6-1-1-دراسة عالية إبراهيم محمد طحطوح عام 2016:¹

بعنوان: تأثير الأنماط القيادية الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز.

-تدور إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده:

*ما هو تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفات الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز؟

-وقد قامت الباحثة بصياغة فرضية مفادها:

تؤثر الأنماط القيادية الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز.

¹عالية إبراهيم محمود طحطوح، تأثير الانماط القيادية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2016، ص 88.

هدفت الدراسة إلى:

-التعرف على درجة ممارسة أنماط القيادة الإدارية لدى المديرات من وجهة نظر الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز.

-الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية.

-التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإدارية.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

لكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز والبالغ عددهن 1145 موظفة إدارية وتمثل اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة تمثل مجتمع الدراسة.

استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة:

-هناك ممارسة لأنماط القيادة الإدارية الثلاثة مديرات جامعة الملك عبد العزيز حيث يأتي في المرتبة الأولى نمط القيادة الديمقراطية ثم نمط القيادة الحرة ثم نمط القيادة الأوتوقراطية.

-هناك علاقة عكسية بين نمط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية، بينما توجد علاقة إيجابية بين كل نمط القيادة الديمقراطية ونمط القيادة الحرة وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

وأن درجة ممارسة والمواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز مرتفعة.

✓ أوجه التشابه:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية كونها تناولت أحد متغيري دراستنا وهو سلوك المواطنة

التنظيمية كمتغير تابع، واستعملت المنهج الوصفي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات

واستخدامها لأداة المقابلة كأدت مساعدة.

✓ أوجه الاختلاف:

تختلف هذه الدراسة في المكان والزمان اللذان أجريت فيهما الدراسة، استخدمت الباحثة العينة العشوائية اما الدراسة الحالية استخدمنا المسح الشامل.

الدراسة تضمنت التأثير بين متغيرين في حين دراستنا الحالية تدرس العلاقة الارتباطية بينهما.

6-1-2-دراسة عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة عام 2015:¹

بعنوان: أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.

مشكلة الدراسة: يرى الباحث أن مشكلة الدراسة تدور حول ضعف التمكين الوظيفي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، والتي تعمل على تنمية السلوكيات الإبداعية لديهم، وعليه فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال التساؤل التالي:

ما مستوى التمكين الوظيفي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية؟

وقد قام الباحث بصياغة فرضية صفرية أساسية هي:

-لا يوجد أثر للتمكين الوظيفي للعاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز الذاتي، بيئة عمل، بناء الثقة) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)

كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم التمكين الوظيفي وأبعاده، ومستواه، ومعوقاته، وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.

-استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته مع طبيعة الدراسة بالإضافة إلى المنهج الإحصائي الملائم لأنموذج الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هيئة تنشيط

¹ عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن، 2015، ص 79.

السياحة الأردنية، وقد قام الباحث بإجراء مسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم 65 موظف.

-أظهرت الدراسة محدودية استجابة السلوك الإبداعي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية لبعض أبعاد التمكين الوظيفي التي شملتها الدراسة مثل بناء الثقة والمشاركة في اتخاذ القرار، الأمر الذي يعني صعوبة تعميم النتائج بين التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي، وأن العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية يدركون أهمية توفر أسلوب التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة لتكوين الأفكار الإبداعية.

✓ أوجه التشابه:

تناولت دراستنا متغير التمكين الوظيفي.

استعمال الاستبانة لجمع البيانات وبرنامج الحزم الإحصائية.

استخدام المنهج الوصفي.

الحصر الشامل لمجتمع البحث.

✓ أوجه الاختلاف:

استخدام المنهج الاحصائي.

اختلاف مكان اجراء الدراسة حيث أجريت الدراسة في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، اجريت دراستا في جامعة عباس لغرور كليتي العلوم الاجتماعية والإنسانية وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

6-1-3-دراسة ليث عبد الله سليمان القهوي 2015:1

بعنوان: أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية

تتلخص مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- هل الأسباب التنظيمية والشخصية تؤدي نشوء الصراعات التنظيمية.
- هل تمتلك الإدارة فاعلية لمعالجة الصراع التنظيمي في شركة الفوسفات الأردنية.
- ما أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية.

ولتحقيق اهداف الدراسة اقترح الباحث فرضية رئيسية واحدة بصيغتها الصفرية:

- لا يوجد أثر ودلالة إحصائية لأنماط الصراع والمتمثلة في المنافسة والمجاملة والتجنب والتعاون والتسوية على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات عند مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$).

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية واعتمد الباحث على المنهج الوصفي لتحقيق اهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة شملت على 35 فقرة تم توزيعها على عينة عشوائية منتظمة قدرت ب:80 مديرا من هم في الإدارة اعليا والإدارة الوسطى في شركة الفوسفات الأردنية كما استعان الباحث على أداة المقابلة والتي اجراها مع مديري الإدارة العليا والوسطى بالشركة محل الدراسة.

¹ليث عبد الله القهوي، اثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، المجلد 15، العدد 01، 2015، ص ص 215-216.

وتوصلت الدراسة الى نتائج تمثلت في:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) لأنماط الصراع المتمثلة في: (المنافسة، المجاملة، التسوية) على التمكين الإداري.
- لا يوجد أثر دال إحصائياً لأنماط التجنب على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية.

✓ أوجه التشابه:

استخدام الاستبانة كأداة رئيسية.

استخدام أداة المقابلة مع مديري الإدارة الوسطى والعليا في شركة الفوسفات الأردنية والدراسة الحالية تم استخدام المقابلة مع مديري الكليتين.

✓ أوجه الاختلاف:

تناولت الدراسة متغير التمكين كمتغير تابع عكس الدراسة الحالية حيث تناولنا التمكين الوظيفي كمتغير مستقل.

استخدم الباحث عينة عشوائية منتظمة في حين الدراسة الحالية استخدمنا المسح الشامل.

الدراسة تبحث في الأثر بينما الدراسة الحالية تبحث في العلاقة.

تختلف الدراسة من حيث مكان الدراسة أجريت الدراسة في شركة الفوسفات الأردنية وهي شركة خاصة اما الدراسة الحالية أجريت بالجامعة وهو قطاع عام.

2-دراسات محلية:

2-1-دراسة حبة وديعة 2018:¹

بعنوان: العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية Sonatrach، ناحية بسكرة.

تدور إشكالية الدراسة حول سؤال رئيسي مفاده:

ماهي العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة العمومية؟

وقد صاغت الباحثة فرضية رئيسية هي:

-هناك عوامل محددة تؤثر في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية.

حيث هدفت الدراسة إلى محاولة تفسير ارتباط خصوصية المؤسسة العمومية الجزائرية من خلال المؤسسة محل الدراسة ببعض محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية.

-كما هدفت الدراسة إلى التعرف على محركات سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية من خلال المؤسسة محل الدراسة.

-استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة والذي يبحث في العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، اما أدوات جمع البيانات فقد استعملت الباحثة أداة الاستبيان كأداة رئيسية وكذا أداة المقابلة.

كما اعتمدت الباحثة على المسح الاجتماعي عن طريق المسح الشامل، وتوزيع الاستبانة على عينة شملت 172 موظف.

¹حبة وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية Sonatrach، ناحية بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2018.

وقد توصلت الدراسة إلى أن أنواع العدالة التنظيمية تؤثر بصورة كبيرة على سلوكيات المواطننة التنظيمية أي عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع وعدالة التعاملات، أن عدالة الإجراءات استحوذت على النصيب الأوفر من التأثير من اختيارات المبحوثين.

كما أن الثقافة التنظيمية من أكثر العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطننة التنظيمية بمؤسسة سوناطراك ناحية بسكرة، كون هذه المؤسسة تتفرد بثقافة تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى فالموظف فيها يرى سلوكيات وقوانين وممارسات رسمية وغير رسمية تسهم في تدعيم ثقافتها وتقود المورد البشري نحو انتهاج سلوكيات ايجابية.

✓ أوجه التشابه:

تناولت الدراسة السابقة سلوكيات المواطننة التنظيمية كمتغير تابع شأن دراستنا الحالية وقد استخدمت الباحثة أيضا المنهج الوصفي، استعملت الباحثة المسح الاجتماعي بتقنية المسح الشامل.

استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة رئيسية والمقابلة للوقوف على حقيقة بعض المؤشرات الإحصائية.

✓ أوجه الاختلاف:

عدم استعمال أداة الملاحظة في حين الدراسة الحالية استعملنا أداة الملاحظة بالمشاركة. الدراسة السابقة تبحث في العوامل المؤثرة في سلوك المواطننة التنظيمية في حين دراستنا تبحث عن العلاقة بين التمكين الوظيفي وسلوك المواطننة التنظيمية.

2-2-دراسة شلابي وليد 2016:¹

بغنوان: دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.

تدور إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده:

هل للولاء التنظيمي دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل صاغ الفرضية التالية:

للولاء التنظيمي دور إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية.

وتهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

-التعرف على علاقة الولاء التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الاهداف.

-التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وكذا الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.

-الوقوف على واقع الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى الموظف بالتنظيم الجزائري.

وقد اعتمد الباحث في تحليل دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، مستعينا بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي وزعت على عينة عشوائية مكونة من 218 فردا من موظفي الادارة المحلية بالمسيلة وقد خلصت الدراسة الى ان مستوى الولاء التنظيمي ومستوى سلوك المواطنة مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية لولاية المسيلة.

¹ شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علم النفس، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، 2016،

✓ أوجه التشابه:

تتشابه في تناولها متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع والولاء التنظيمي من ضمن أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في دراستنا.

استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وبرنامج الحزم الإحصائية للحصول على نتائج أكثر دقة.

✓ أوجه الاختلاف:

العينة المستعملة في هذه الدراسة عشوائية أما الدراسة الحالية استعملنا المسح الاجتماعي بتقنية المسح الشامل.

تختلف أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التي تناولها الباحث في دراسته عن أبعاد الدراسة الحالية لسلوك المواطنة التنظيمية.

2-3-دراسة سعود امال 2021:¹

بغوان: التمكين الإداري والتطوير التنظيمي.

تدور إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده:

هل توجد علاقة بين التمكين الإداري والتطوير التنظيمي؟

وللإجابة على هذا الإشكال صاغ الباحث الفرضية التالية:

-توجد علاقة بين التمكين الإداري وتحقيق التطوير التنظيمي.

¹سعود امال، التمكين الإداري والتطوير التنظيمي دراسة حالة لمؤسسة الكوابل بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع 2021.

حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة المفترضة بين إعطاء العامل فرصة في اتخاذ القرار والتطوير التنظيمي واختباره على أرض الواقع، وكذا التوصل لمعرفة مدى وجود العلاقة بين الاتصال الفعال، وكذا تفويض جزء من السلطة للعاملين من قبل المسؤولين لإحداث التطوير التنظيمي.

حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وهذا لملائمته للدراسة، واختارت الباحثة العمل بالمسح الشامل وهذا لملائمته لخصائص المبحوثين الذين يتمتعون بمناصب مسؤولة ويمثلون رؤساء عمل إداريين ونوابهم فقام بأخذ المجتمع الكلي الممثل لهذه الخصائص والبالغ عددهم 929 مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والذي يقدم أسلوب إصلاح إداري من خلاله يمكن أن نقول أنه كلما ارتفع مستوى التمكين الإداري عند الموظف الإداري زاد مستوى ولائه وأدائه وروح المسؤولية وكذا عمل الفريق والتفاعل الإيجابي الذي يحقق التطوير التنظيمي، أن مستوى تحقيق التطوير التنظيمي مرتبط بمستوى نجاح العملية التمكينية للموظف.

✓ أوجه التشابه:

كلتا الدراستين تبحث في العلاقة بين المتغيرين.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والمسح الشامل.

استعملت الدراستان الاستبيان لجمع المعلومات.

✓ أوجه الاختلاف:

مجتمع ومكان الدراسة.

حددت الباحثة ابعاد التمكين الوظيفي ب الاتصال الفعال وتفويض السلطة في حين الدراسة الحالية تناولت ابعاد مختلفة وهي تنظيم محتوى العمل، والتطوير التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا للدراسات السابقة والتي تشكل مرجعا للدراسة الحالية، ذلك كونها مرتبطة بمتغيرات الدراسة -الحدود الموضوعية للدراسة- اتضح لنا ان كلا المتغيرين، المستقل (التمكين الوظيفي) والتابع (سلوك المواطنة التنظيمية) مواضيع ذات أهمية بالنظر الى اهتمام الباحثين في عدة دراسات بالبحث في العلاقة او التأثير بين هذه المتغيرات، الا اننا لاحظنا أوجه اختلاف من حيث الحدود الزمنية والمكانية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، حيث ان هاته الدراسات أجريت في مجال زمني ومكاني مختلفين كل واحدة عن الأخرى وعن دراستنا الحالية، وها ما يثري الجانب النظري والدراسات في هذا المجال ويكون ارثا علميا متنوعا.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- اثرء مشكلة الدراسة وبلورتها والاستفادة منها في تحليل نتائج الدراسة.
- شكلت لنا قاعدة جيدة لانتقاء مراجع البحث العلمي.
- بناء إشكالية الدراسة الحالية.
- بناء تساؤلات وفروض يمكن تفسيرها انطلاقا من هذه الدراسات.
- ساعدنا استعراض الدراسات السابقة في القاء نظرة على أهمية التمكين الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية في مختلف المؤسسات.
- ضبط المنهج المناسب
- الاطلاع على كيفية التحليل واستخلاص النتائج سيما فيما يتعلق بتحليل مخرجات برنامج الحزم الإحصائية spss.

7-المقاربة النظرية:

تعتبر المقاربة النظرية قناة يعتمد عليها الباحث في بناء الموضوع ومناقشته الى مرحلة الوصول الى نتائج الدراسة، فقد يعتمد البحث على مقارنة واحدة او مقاربات متعددة متكاملة.

وبناء على الاهداف الموضوعية في بداية البحث إضافة إلى طبيعة متغيرات الدراسة وهما التمكين الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فقد تم اعتماد مدخلين نظريين سوسولوجيين متكاملين نعتقد بأنهما كفيلين لتوجيهنا في هذا البحث وهما مدخل النسق باعتبار أن أهداف البحث تم تأسيسها على أساس كيفية الحفاظ على المؤسسة موضوع الدراسة وتحقيق أهدافها باعتبارها نسق عام، كما أن مدخل إدارة الجودة الشاملة أيضا هو مدخل حديث مكمل للمدخل السالف الذكر ويدعمنا في الكشف عن الكثير من الآليات لتحقيق التمكين الوظيفي في المؤسسة، وتفصيلا لآلية اعتماد هاتين المقاربتين نشرحهما كالآتي:

✓ نظرية النسق الاجتماعي: تم تبني مقارنة النسق الاجتماعي في دراستنا لأننا نراها بأنها الأقرب في مناقشة العلاقة الوظيفية بين متغيري الدراسة.

النسق الاجتماعي: يعرف بأنه أية وحدة اجتماعية ضمن نظام اجتماعي تؤدي وظيفة ضمن شبكة معقدة يسعى أطرافها بوعي أو لا وعي منهم إلى تحقيق التكافل والاستقرار في المجتمع، و من التعريفات الأخرى للنسق الاجتماعي تعريف "ليني" حيث يعرفه بأنه: أي نسق للسلوك الاجتماعي يتضمن جمعا من الأفراد المتفاعلين). راد كليف براون يراه بأنه مجموعة معينة من الأفعال والتفاعلات بين الأشخاص الذين توجد بينهم صلات متبادلة.

ولكن يبقى عالم الاجتماع "تالكوت بارسونز" أهم من تناول موضوع النسق بشكل واف و معمق ويعرف بأن النسق العام هو المجتمع وهو عبارة عن الكل فهو بمثابة بناء وهذا البناء هو الذي يمثل مجموعة من العلاقات الثابتة نسبياً بين الأفراد، و المجتمع يعتبر نسقاً اجتماعياً متماسكاً من داخله، وكلّ جزء أو مكوّن من مكوناته يُنجز وظيفة محددة، وأي خلل أو عطب أو تغيير في وظيفة من وظائف أيّ من مكوناته ينجم عنه تغيير في باقي أجزاء النسق¹.

¹حميدشة نبيل، البنائية الوظيفية و دراسة الواقع و المكانة، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية، الجزائر، 2010، ص 9.

فالمجتمع حسب بارسونز وحدة متكاملة تتكون من أنساق وأهمها النسق الصناعي والنسق الاسري النسق الديني النسق التربوي وغيرها ، وكل نسق يحوي مؤسسات وأفراد يودون وظائف معينة ولهم مكانات وأدوار محددة واجتماع كل ذلك يؤدي الى وحدة النسق العام وهو المجتمع. ويرى أيضا بارسونز بأن هناك ضرورات وظيفية للنظام الاجتماعي وهي:

- قابلية النظام على تكيف نفسه للأنظمة الأخرى وللبيئة الطبيعية التي يوجد فيها.
- تحقيق الأهداف الرئيسية للنظام.
- قابلية النظام على تحقيق الوحدة بين أعضائه.
- قدرته على المحافظة على الاستقرار والانسجام.

في بحثنا هذا النظام أو النسق العام هو المنظمة أو المؤسسة ومن وظائف المؤسسة الجامعية تحقيق الاستقرار المهني وتحسين أداء منتسبيها وكذا تطوير كفاءاتها وتمييزها لإحلال فرص أكبر للإبداع ومدخل ذلك التمكين الوظيفي بأبعاده وهما مجتوى العمل والتطوير الاجتماعي والنتيجة المرجوة من ذلك هو تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية

وهذه الغاية لا يكمن تحقيقها الى من خلال أدوار محددة لمجموعة من الفواعل بالمؤسسة الجامعية من إدارة وأساتذة وعمال .وتتمية فرص الولاء وروح الانتماء هي الرغبة في الحفاظ على انسجام و استقرار النظام ، وهو المؤسسة الجامعية ،و التكيف هنا هو القدرة على تقبل كل إصلاحات و بدائل التمكين الوظيفي بالمؤسسة و النتيجة العامة هو تحسين أداء العاملين بالمؤسسة و تعزيز فرص أكبر للتميز و تحقيق الاستقرار المهني و الوظيفي ، بالتالي الحفاظ على استقرار المؤسسة الجامعية .

ان تبيننا لهذه المقاربة السوسولوجية يندرج ضمن الرغبة في احداث بعض التغيرات في نظام العمل ولكن بدون اخلال بأهداف المؤسسة موضوع الدراسة.

وتظهر تطبيقات هذه المقاربة من رسم معالم البحث الى الطرح النظري ووصولاً الى

تحليل و مناقشة بيانات الدراسة الميدانية وعرض النتائج العامة لها.

✓ إضافة الى نظرية الجودة الشاملة حيث ظهر هذا المفهوم بعد عام 1980 ومزال مستمرا حتى

الآن، وسبب ظهوره هو شدة تزايد المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية الأسواق، خاصة

أسواق البلدان النامية وإزاء هذا الوضع قامت المنظمات الامريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة

الجودة الاستراتيجية، بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقا، واستخدمت أساليب متطورة في مجال

تحسين الجودة.

ويعد كل من "الوارد ديمينج" و "جوزيف جوران" و "فيليب كروزيه" من أشهر رواد هذا النموذج

الفكري العلمي، والذي يهتم بتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين من المخرجات داخل المؤسسة

وخارجها في أقصر وقت وبأقل تكلفة من خلال إتاحة الفرص لجميع العاملين للمساهمة في تطوير

أساليب وإجراءات العمل وابتكار الحلول والطرق والإجراءات المناسبة لمواجهة المشكلات والعقبات،

وهذا ما يتيح مدخل التمكين الوظيفي للعاملين¹.

وتتمثل منطلقات وركائز إدارة الجودة الشاملة في:

- قبول التغيير باعتباره حقيقة، والتعامل مع المتغيرات الايجابية بدلا من تجاهلها أو محاولة

تجنبها، أي تطبيق مفاهيم ادارة التغيير.

- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالمنظمة واستحداث أساليب للتعامل معه مكوناته والتأثير

فيها وعدم الاكتفاء داخل المنظمة، ومن ثم تطبيق مفهوم الادارة المنفتحة على المناخ.

¹سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة-الأسس والوظائف-، مطابع الفرزدق، ط6، السعودية، 2006، ص87.

- استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة والاساليب الادارية الحديثة وهذا ما يتماشى مع مدخل التمكين الوظيفي.
- قبول المنافسة كواقع ضروري والسعي لتحقيق السباق على المنافسين من خلال خلق التمييز.
- رفض المسلمات والمبادئ الكلاسيكية في الادارة والتنظيم، والاستعداد لتقبل مفاهيم ومنطلقات حديثة في التنظيم.
- الايمان بأن العنصر البشري هو الأساس الاهم في انجاح الادارة، وبذلك يجب أن تتال ادارة وتنمية الموارد البشرية الاهتمام الأمثل والاكبر من جانب الإدارة المعاصرة، من خلال أسلوب التمكين البشري.
- اعتبار تحقيق الاهداف والنتائج هو الغاية الأساسية للمنظمات، وأن العمليات والانشطة المختلفة هي وسائل وآليات، أي أن الإدارة تتوجه بالنتائج¹.

فالجودة الشاملة لم تركز اهتمامها فقط على جودة المنتجات والخدمات، بل اهتمت أيضا بجودة أداء العاملين، لأن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات، لذلك تسعى الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب العاملين، ورفع قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة وهذا ما تسعى الجامعة لتحقيقه من خلال مدخل التمكين ال

وظيفي، حيث أن من أهم متطلبات الجودة الشاملة هو مشاركة العمل في تحسين تلك الجودة من خلال جودة أدائه ومن خلال قدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية، دون الحاجة للمراقبة من المدير ولتعليمات محدد من طرفه، فركزت بذلك أدبيات الادارة على موضوع تمكين العاملين بشكل واضح ومركز عند الحديث عن الجودة الشاملة، لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي دون دور الموظف المحوري وإلهامه في تلك العملية، خاصة لأن الجودة وتحسينها

¹ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، د.ط، مصر 1995، ص25.

بشكل مستمر لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف وانتمائه لفكرة الجودة، ولأن التمكين يحتاج لانتماء الموظف وقناعاته الداخلية لبرامج الجودة وتعاونه مع المنظمة في سبيل تحقيقها.

كما يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشياً مع تمكين العاملين، وذلك للقيام بعملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة وهذا يحتاج الى منح العاملين الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة، ولا بد أن يتمتع العاملين في برنامج الجودة الشاملة بدرجة كبيرة من التمكين والتشجيع والدعم من أجل القيام بكل ما يستطيعون القيام به.

8-فرضيات الدراسة:

• الفرضية الرئيسية:

- يساهم التمكين الوظيفي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة.

• الفرضيات الفرعية:

• الفرضية الفرعية الأولى:

- يساهم مستوى تنظيم محتوى العمل في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمؤسسة.

ونكشف عن هذه الفرضية من خلال المؤشرات التالية:

-المشاركة في اتخاذ القرارات

-تفويض السلطة

-الاتصال الفعال

-تحفيز العاملين

- الفرضية الفرعية الثانية:

- يساهم التطوير الاجتماعي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمؤسسة.

ونكشف عن هذه الفرضية من خلال المؤشرات التالية:

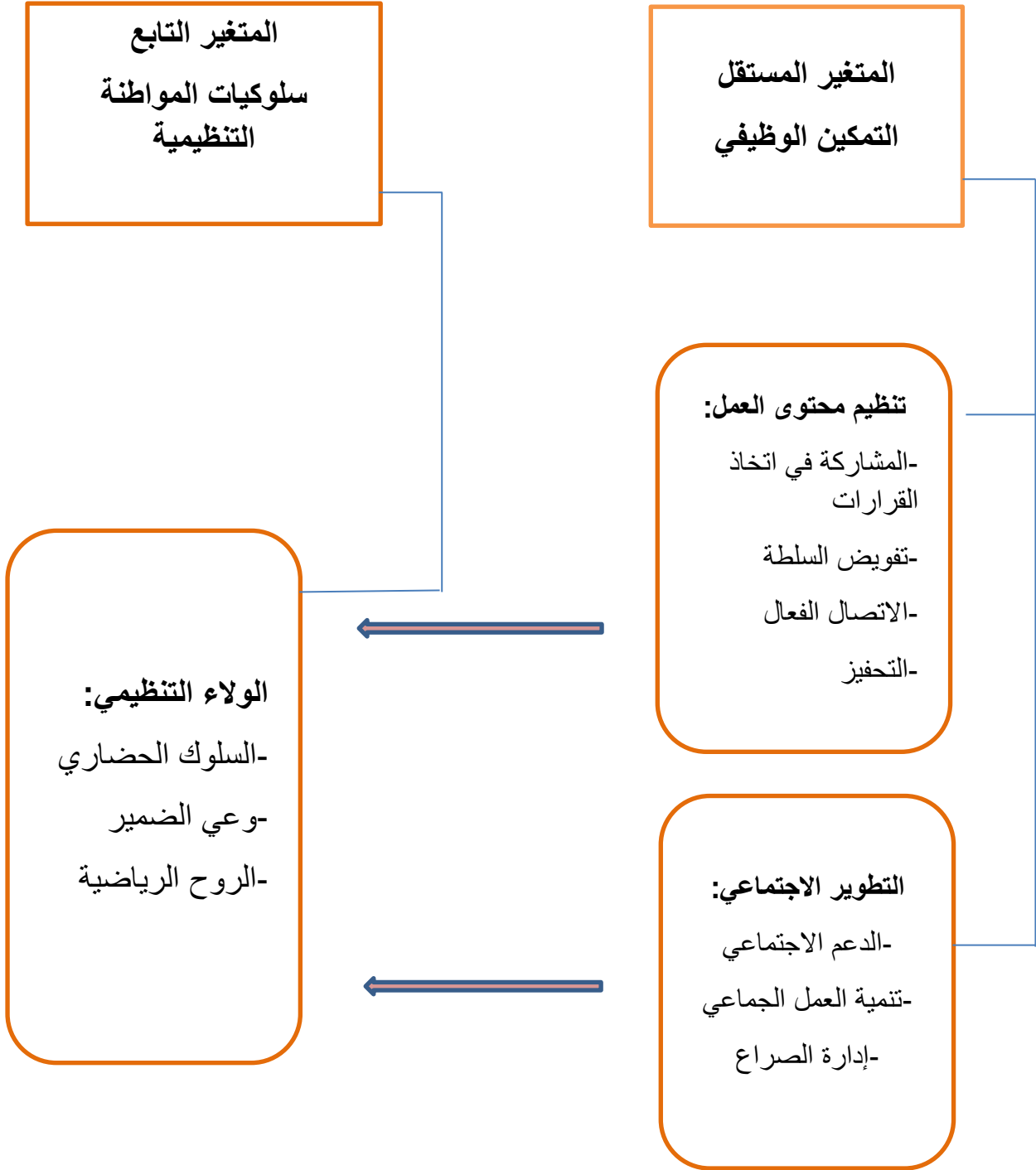
-الدعم الاجتماعي

-تنمية العمل الجماعي

-إدارة الصراع.

9-مخطط الدراسة:

مخطط توضيحي لمتغيرات الدراسة



الفصل الثاني

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

- 1- أساسيات التمكين الوظيفي:
 - 1-1- أهمية التمكين الوظيفي
 - 1-2- أهداف وأنواع التمكين الوظيفي
 - 1-3- أساليب ومقومات التمكين الوظيفي
 - 1-4- معوقات ودعائم التمكين الوظيفي
- 2 - أبعاد ومستويات التمكين الوظيفي
 - 1-2- خطوات التمكين الوظيفي
 - 2-2- أبعاد التمكين الوظيفي
 - 2-3- عناصر ومستويات التمكين الوظيفي
- 3 - النظريات المفسرة للتمكين الوظيفي
 - 1-3- دراسات هاورثون وحركة العلاقات الإنسانية
 - 2-3- نظرية X وY لدوغلاس ماكريغور
 - 3-3- نظرية فيليب سليزينك

1 - أساسيات وأهمية التمكين الوظيفي:

1 - 1- أهمية التمكين الوظيفي:

يعتبر التمكين الوظيفي للعاملين المحور الأساسي في نجاح عمل الفريق، فالمنظمات الإدارية في ظل التقدم التكنولوجي بحاجة إلى إعطاء الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق ليساهم بأكبر جهد ممكن في تحقيق أهداف ونمو المنظمة وتقليل السلبيات، مما يؤكد على أهمية إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين وتوفير الدعم القيادي لهم، مع تهيئة البيئة المناسبة للعمل والتعامل مع المتغيرات وكذا معاملة العاملين بالمنظمة على أنه أصل ذو قيمة ينبغي استثماره¹.

كما يتيح التمكين الوظيفي درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة خصوصا إذا ما اقترن بتفويض الصلاحيات، وتوسيع المسؤوليات بالمكافآت والحوافز²، ويساهم التمكين الوظيفي في تحسين الوضع النفسي للعاملين حيث تتحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل مما ينعكس إيجابا على إنتاجيتهم.

نتفق مع الكثير من الكتابات والآراء التي تربط بين التمكين الوظيفي والرفع من درجة المعنوية لدى العاملين بالمؤسسات وبالتالي فمخاطبة البعد النفسي مهم جدا في موضوع التمكين³. كما يمكن توضيح أهمية التمكين بالنسبة للموظف وكذا بالنسبة للمنظمة.

1-1-1 أهمية التمكين بالنسبة للموظف:

✓ **تحقيق الانتماء:** يساهم التمكين في زيادة انتمائه لمهام المؤسسة وها يؤدي الى تحسين مستوى الإنتاجية والأداء الجيد.

✓ **المشاركة الفاعلة:** وهي تعني تمكين العاملين الذي يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، مما يساهم في زيادة الشعور بالمسؤولية تجاه اهداف المؤسسة وغاياتها.

¹ يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، د.ط، القاهرة، مصر، 2009، ص 70.

² جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، دار الإثراء للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، الأردن، 2013، ص 247.

³ المرجع نفسه، ص 248.

- ✓ **تطوير مستوى أداء العاملين:** فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لان المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول من خلال منحهم الثقة، وهذا ينتج عنه تحسين مستوى أداء الموظف.¹
- ✓ **اكتساب المعرفة والمهارة:** ان نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل من خلال التدريب.
- ✓ **المحافظة على الموظف من قبل المؤسسة:** ان المؤسسات الناجحة هي التي لا تفرط بموظفيها الممكنين بسهولة، مما يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة.
- ✓ **تحقيق الرضا الوظيفي:** فالشعور بحرية التصرف والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي الى زيادة رضا العاملين.²
- 2-1-1 أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة:
- ✓ **زيادة ولاء العاملين بالمؤسسة:** فالعامل الي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بان الإدارة والعاملين وهذا بدوره يسهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.
- ✓ **زيادة فرص الابداع والابتكار:** نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير وتقديم أفكار خلاقية.

¹ جمال أبو المجد محمد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم، د.ط، بيروت، لبنان، 2008، ص33.

² يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص35.

- ✓ مساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد: الموظف الممكن هو أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير هذا من أصعب الأمور التي تؤدي الى فشل المؤسسة وهذا قد لا يوجد لدى الافراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.¹
- ✓ تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الخدمة: من حيث الربحية وسمعة المؤسسة وتحقيق مؤشرات مالية بشكل عام.
- ✓ تحسين العلاقة بين العاملين: جودة العلاقة بين أعضاء الفريق او بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي الى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.²

1 - 2 - أهداف وأنواع التمكين الوظيفي:

1-2-1 أهداف التمكين الوظيفي:

- يهدف تمكين العاملين لجعل المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة لبيئة المتغيرات، وأكثر تقديراً لدعم الابتكار، كذلك يتيح للعماله الممكنة لتصبح أكثر قدرة على تبني أفكار مبتكرة، والتخلي على الطرق التقليدية للاتصال بالمنظمة.
- كما يهدف التمكين الوظيفي إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع، كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال، ضف إلى ذلك فإنه يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.³

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2014، ص56.

² المرجع نفسه، ص57.

³ عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، د.ط، القاهرة، مصر، 2003، ص15.

- ومن خلال ما سبق يمكن أن نلخص أهم الأهداف التي يسعى التمكين إلى تحقيقها في العناصر التالية:
- زيادة فرصة الإبداع والابتكار.
- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.
- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفريق يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.¹
- تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل.
- تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل.

1 - 2-2 - أنواع التمكين:

وقد قسم Suominen عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هي:²

1 - 2-2-1 التمكين الظاهري:

ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.

1 - 2-2-2 التمكين السلوكي:

ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلها، ومن ثم تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

1 - 2-2-3 تمكين العمل المتعلق بالنتائج:

وتشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

¹ المرجع نفسه، ص 18

² لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص

1 - 3 - أساليب ومقومات التمكين الوظيفي:

1-3-1- أساليب التمكين الوظيفي:

تختلف أساليب التمكين وفق الرؤى والمنهجيات المتعددة المتبعة، ويمكن القول إن من أهم أساليب

التمكين الإداري المعاصر ما يلي:

1 - 1-3-1- أسلوب القيادة:

إن للمدير في أي مؤسسة دور مهم في عملية التمكين الإداري ولقد اقترح Greasley آخرون أنه من أجل التحدث عن التمكين بطريقة جيدة، فإن الحاجة الملحة لدراسة دور المدير، حيث إن الطريقة التي يستخدمها المدير لتطبيق التمكين والمحافظة عليه لها تأثير كبير ومهم على شعور العاملين إذا كان مرؤوسون يشعرون بالتمكين، إضافة إلى دوره في الاعتراف وفي تقدير المساهمات التي قام بها العاملون ومن خلال تدريبهم أيضا¹.

ويعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فعالية المؤسسة، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع ويتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات.

1 - 1-3-2 - أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" ويبرز التمكين هنا عندما يبدأ الفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية في اتخاذ القرار، وقد توصلت **cognitive** إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار

¹فهد مانع فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص17.

المعلومات، والموارد¹، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي.

1-3-1 - أسلوب تمكين الفريق:

إن التركيز على التمكين الفردي قد لا يؤدي إلى عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق، كما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، ويؤكد "torrington" على أن عمل الفريق يعد أسلوب يستخدم لتمكين العاملين، ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي².

إن التمكين الوظيفي على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي، كما أن منح التمكين للفريق يعطيه دورا كبيرا في تحسين مستويات الأداء.

1-3-1 - أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين الوظيفي:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، فيقول "honold" بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة، فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم، القيادة الناجحة، الدعم والتشجيع المستمر، المراقبة الفاعلة³.

من هنا يمكن القول إن جميع الموظفين في المؤسسة يعملون كشركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم ويشاركون في صنع القرارات الاستراتيجية، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين وتقوم لبنة العلاقات على أساس الثقة والدعم والاتصال الفعال وكذا تزويد الآخرين بالمعلومات اللازمة.

¹ عيسات فطيمة الزهراء، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 07، جامعة البويرة، الجزائر، 2016، ص 309.

² المرجع نفسه، ص 310.

³ محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، د ط، عمان، الأردن، 2012، ص 30.

1-3-2- مقومات التمكين الوظيفي:

هناك العديد من المقومات التي تركز عليها عملية التمكين نذكر أهمها فيمايلي:

✓ **العلم والمعرفة والمهارة:** يمثل العلم والمعرفة والمهارة أهمية كبيرة باعتبار كل منها مقوما أساسيا من مقومات تمكين العاملين، ومن خلال المعرفة يمكن منح العاملين حرية في التصرف ثم المشاركة ثم التمكين، فزيادة خبرة الفرد تزيد مهاراته المعرفية وبالتالي تزيد مكتسباته المعرفية، وزيادة قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة وباستقلالية أكبر، كما أن المعلومة تعد سلاحا مهما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار، فبغيباب المعلومة الصحيحة والمتجددة لا يمكن للعامل التصرف بحرية وكفاءة، لأنه ببساطة يفتقر لاتخاذ القرار وذلك لعدم حصوله علي المعلومة والتي من خلالها تمنحه الحق بتصرف دون خوف، تجنبه من ارتكاب الخطاء¹.

إن التنفيذ الفعال للتمكين يعتمد على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وكذلك على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكياته.

ونقصد بثقافة المؤسسة أنماط من الافتراضات الأساسية التي ابتدعتها أو اكتشفتها أو عملت على تطويرها خلال مراحل تطورها، من خلال التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها.

✓ **الاتصال وتدفق المعلومات:** تعد المعلومة جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الاتصال الفعال في المؤسسات الناجحة يعزز عملية الابتكار والتطوير لبلوغ مستوي الإبداع ويعمل على اختصار الكثير من الجهد والوقت².

✓ **الثقة بين القائد والمرووسين:** تعتبر الثقة والتفاهم مقوما جوهريا من مقومات التمكين الإداري، حيث يرى هارت أن الثقة هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم أو

¹ المرجع نفسه، ص 32.

² نعمة عباس الخفاجي، حسين قاسم البناء، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الايام للنشر والتوزيع، د ط، عمان، الأردن، 2000، ص 25.

أمانتهم وصدقهم واهتمامه بمصلحته ومصالحهم، ويكون هذا الشعور متبادلاً بين الرئيس والمرؤوسين، وثقة الافراد في القائد هي دليل على نجاحه وهي أهم نتائج التمكين الإداري¹. ان اكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين وكذا اكتساب ثقتهم ومشاركتهم في حل مشاكلهم، تلك الثقة التي تكون قائمة من خلال التواصل والمنفعة المتبادلة، كما ان الثقة المتبادلة تعتبر مؤشر لرضا الأفراد على مؤسساتهم مجسدة من خلال رؤسائهم وبالتالي وجود مناخ يساعد العاملين على الأداء الفعال والعمل البناء وبذلك اكسابهم الرضا الشخصي وبلوغهم مستويات عليا من الالتزام.

✓ **الحوافز المادية والمعنوية** : يعد التمكين مسؤولية تبادلية سواء من خلال المشاركة في المنافع هناك أيضا المشاركة في المخاطر عن طريق المحاسبة على الأخطاء أو النتائج الغير مرضية ،من خلال تحمل المسؤولية وهو ما يطبقه نظام الحوافز فهو يعمل علي تشجيع العاملين علي تحمل المسؤولية بشكل صحيح ،وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء العاملين فمن يستثمر في التمكين الإداري لتحقيق نتائج مرتفعة يحصل علي حوافز عليا ،وهذا ما يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والإبداع والتفكير الإيجابي هذا ما يحسن من مكانة المؤسسة². تعمل المؤسسات الناجحة على تحفيز أعضائها من خلال وضع نظام قوي للحوافز المادية والاهتمام بالحوافز المعنوية حيث يكون من حق كل عضو أن يحصل على حوافز مالية عند القيام بأعمال تحتاج الى تحفيز مما ينعكس على تموقع المؤسسة في مكانة أحسن، والعكس صحيح .

1-4- معوقات ودعائم التمكين الوظيفي:

نظرا لاقتناع المنظمات الحديثة بأهمية تطبيق سياسة تمكين العاملين، أصبحت المنظمات تتسارع نحو تطبيقه أملا في تفجير الطاقات الكامنة لدى رأس مالها البشري واستغلاله بالطريقة المثلى التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد، تواجه بها منافسيها في ظل بيئة شديدة المنافسة

¹ إمانى حسام قديح، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2014، ص 102.

² المرجع نفسه، ص 36.

والتعقيد، لذلك تجدر الإشارة لوجود مجموعة من الدعائم والعوائق التي قد تشكل الفارق في نجاح أو فشل عملية التمكين، وعليه وجب التوقف عندها لفهمها بهدف تجنب العوائق وتعزيز دعائم التمكين.

1-4-1- معوقات التمكين الوظيفي:

هناك العديد من الأسباب التي قد تحول دون تطبيق عملية التمكين وإن تم تطبيقها فهي تحول دون نجاحها، فالانسياق وراء تطبيق عملية التمكين لأجل التطبيق فقط دون تحضير البيئة المناسبة لذلك سيؤدي في الغالب لفشل العملية. فتطبيق عملية التمكين هو تحدي كبير ونجاحه يتطلب تضافر جهود التنظيم لتذليل مختلف العقبات والتي نذكر منها:¹

✓ تخوف المديرين وخشيتهم من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل غياب التمكين وتواجد المركزية وعدم إمكانية مشاركة المعلومات، بالإضافة إلى خوف المديرين من ظهور المرؤوسين بكفاءة وتحكم أكبر في وظائفهم، مما يزعزع ثقة الإدارة العليا بكفاءة المديرين. ويمكن تجاوز هذه العقبات على النحو التالي :

✓ دور المدير في ظل تبني التمكين يتلخص كما يلي:

● التمسك برؤية وفلسفة استراتيجية للمنظمة من أجل متابعة مختلف الأهداف.

● الحصول على موارد وإمكانيات متميزة للوصول إلى الربحية المتفوقة.

● تبني مفهوم القيادة التحويلية².

● توفير التدريب المناسب للأفراد المعنيين بالتمكين؛

● بناء منظمة تشجع فكرة التعلم الذاتي؛

● تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات والأقسام مع السماح بتداول المعلومات والتخلي عن

الرقابة اللصيقة وإحلال محلها الرقابة الضمنية؛

✓ سلطة المدير لا تستمد فقط من درجة إعطائه حرية التصرف واتخاذ القرار للأفراد، بل تستمد أيضا

من متغيراته الشخصية كالخبرة والمستوى التعليمي، والتي تكون لها فعالية أكبر كونها تخلق اقتناع

¹ احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 56.

² المرجع نفسه، ص 59.

داخلي لدى الأفراد للمكانة التنظيمية للمدير بعكس السلطة المستمدة من المركز الوظيفي والذي يخلق اقتناع خارجي منبعه هو العقاب وعدم تقديم الثواب.¹

✓ نجاح الأفراد وإثباتهم لكفاءاتهم في مواقع العمل، يعد في حد ذاته نجاح للمدير كونه نجح في زرع بذور خبراته وشخصيته الناجحة لدى الأفراد، وبالتالي فالنجاح هو مشترك بينهما.²

✓ تخوف المرؤوسين وعدم توفر الاستعداد الكافي لديهم لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وعدم تواجد روح المبادرة والابتكار لديهم، لاعتيادهم على الهياكل التنظيمية التقليدية من خلال تلقي الأوامر وتنفيذها .

لتفادي هذه العوائق يجب على الإدارة أن تنتقي الأفراد الذين لديهم رغبة ومقدرة واستعداد لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، وتعمل على تقوية نقاط القوة لدى الأفراد الذين تتقصم الثقة والتدريب من خلال تبني مدخل التمكين الإداري، أما الأفراد الذين يظهرون نقاط ضعف وليس لهم استعداد لتحمل المسؤولية فهم ليسوا معنيين ببرامج التمكين كونهم يصنفون ضمن الخصوم وليس من ضمن الأصول التي يمكن للمنظمة أن تصل من خلالها إلى التمكين.

1-4-2-دعائم التمكين الوظيفي:

إن تطبيق عملية التمكين تمثل تحدياً كبيراً للمنظمة، مما يستدعي توفير مجموعة من المتطلبات التي تدعم نجاح هذه العملية، وأهمها ما يلي :

✓ تأييد الإدارة العليا:

قبل أن تشرع الإدارة العليا في تطبيق عملية التمكين لابد أن تكون هي الأولى مقتنعة بها وبتأثيراتها الإيجابية المرجوة منها، وليس التطبيق لمجرد مسايرة أحدث الأساليب الإدارية، واقتناع الإدارة العليا بالتمكين يكون ناتج عن تصور مسبق ورؤية شاملة لما ستؤول إليه الأمور في حالة

¹ خيضر كاظم محمود وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 74.

² المرجع نفسه، ص 76.

تطبيقها للتمكين، ومن ثم تعمل على نقل تلك الفكرة والتصور الإيجابي للعاملين لتصل بهم في النهاية للاقتناع بضرورة التغيير.

✓ تخصيص الوقت الكافي للتمكين:

يجب عدم الاستعجال في تنفيذ عملية التمكين وحرث مراحل وخطوات تنفيذه بهدف الوصول لآثاره الإيجابية في أسرع وقت ممكن، فالتمكين بطيء نسبياً لأنه يتطلب أحياناً تغييرات جذرية في اتجاهات المديرين والعاملين في المنظمة، بل حتى في ثقافة المنظمة، والتسرع في تطبيقه قد يؤدي لعدم فهم العاملين له ولأهميته، وقد يصل بهم الأمر لمقاومة أي تغيير يؤدي بهم للمجهول، لذلك على الإدارة التأنى ومنح الوقت الكافي لكل مرحلة¹.

✓ وجود الثقة المتبادلة:

حتى ينجح التمكين لابد من توفير جو من الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، الأمر الذي يسهل على الإدارة اقتراح فكرة التمكين على العاملين من جهة، ومن جهة أخرى فإن ثقة العاملين في رؤسائهم تجعلهم يتقبلون الأفكار التي يقترحونها عليهم، ولتحقيق ذلك على الرؤساء أن يتعاملوا مع مرؤوسيهام على أساس أن الخطأ هو فرصة للتعلم وتحسين الأداء في المستقبل، وتجنب إشعارهم بأن الخطأ جريمة تستحق العقاب.

✓ الالتزام الداخلي:

تعتبر عملية التمكين عن علاقة تعاقدية طوعية من جانب العمال نحو الإدارة العليا، ويشير (Lee 1991) بأن القائد الفعال هو الذي يلهم الأفراد ويزرع بداخلهم الدافع للتمسك برؤيته ويعبر عن ذلك بالالتزام الداخلي².

¹ تيسير زاهر، اثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على الفنادق ذات الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 02، 2015، ص 264.

² المرجع نفسه، ص 266.

✓ المشاركة الفعالة:

يتطلب نجاح عملية التمكين قيام المنظمة بتبني مفهوم مشاركة المعلومات بين جميع أطراف التنظيم، والتركيز على الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل وإتباع هياكل تنظيمية مرنة تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية، يتسنى من خلالها فهم عملية اتخاذ القرار من قبل العاملين في المستويات الدنيا، و أن الأفراد الذين تتوافر لديهم معلومات كاملة وصحيحة عن نتائج 2 أدائهم الحالي سوف يضعون أنفسهم مستويات أعلى من الأداء يسعون للوصول لها في المستقبل.¹

2 - أبعاد ومستويات التمكين الوظيفي:

2-1- خطوات التمكين الوظيفي :

✓ الخطوة الأولى: تحديد اسباب الحاجة الى التغيير

وفي هذه الخطوة يجب ان يقرر المدير لماذا يريد ان يتبنى برنامج لتمكين العاملين، وبمعني آخر ما الفائدة التي تعود على الموظف والمؤسسة التي يعمل بها من وراء تمكينه؟ وهنا نشير أن للتمكين أسباب مهمة ومختلفة نذكر منها:²

- تحسين خدمة العملاء.
- رفع مستوى الجودة وزيادة الإنتاجية.
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين .
- تخفيف عبئ العمل عن المدير.
- تطوير الوظائف بشكل دائم.

وأي كان السبب أو الأسباب فإن شرح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسون في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم. ويجب على

¹ سامح عبد المطلب، علاء محمد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر، د.ط، عمان، الأردن، 2010، ص 107.

² عماد علي المهيرات، اثر التمكين على فاعلية المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 87.

المديرين أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، وعليه يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين.

✓ الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهريّة نحو تنفيذ التمكين.¹

ان أحد التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبني برنامج التمكين ستكون بالطبع دور المديرين، فهم بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق، فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المسهل والمدرب للعاملين، فوجوده كمدرب يعتبر جزء أساسي من عملية التمكين، والهدف من وجوده زيادة قدرات الموظفين لإدارتهم، فالمدرب شخص يهتم بكرامة الفرد الإنسانية ونموه الروحي، بالإضافة لذلك يشكل المدرب قيمة مضافة للمنظمة من خلال مساعدة العاملين على التعلم والتطور والنمو.

فالمدير يهيئ البيئة الصحيحة حيث يشعر الافراد بقدراتهم على اتخاذ قرارات بأنفسهم عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالآخرين، فالمدير عليه ان يخبر الموظفين بما يجب أن يقوموا به، ولكن بدل من ذلك يقوم على مساعدتهم ليصبحوا في وضع أفضل من السابق، ومن الأدوار الرئيسية للمديرين التأكد من أن الأفراد الممكّنين يحصلون ليس فقط على السلطة، ولكن يمكنهم من الوصول للمصادر المطلوبة وكذا اتخاذ وتنفيذ القرار، وبالتالي يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة، إن التغيير في دور ومسؤوليات المدير في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغيير مماثل في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية.

¹ سامح عبد المطلب، علاء محمد قنديل، التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

✓ الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين، تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، ولذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي، حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.¹

✓ الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ إن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً .

✓ الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

يمكن للمرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فأنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.²

¹ محمد مفضي الكسايسة، عبير حمود طه، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، دار الصفاء، د.ط، عمان، الأردن، 2009، ص 55.

² اسيل هادي محمود، سماح مؤيد محمود، اثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير، دار الفجر، د.ط، مصر، 2007، ص 84.

✓ الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الافراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل .

✓ الخطوة السابعة: توفير التدريب

إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فريق العمل، والتحفيز، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين .

✓ الخطوة الثامنة: الاتصال

لتوصيل التوقعات يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرون للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير .

✓ الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتجه نحو تفضيل أداة العمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الاساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني¹، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال

¹حبيبة بالحاج، التحفيز كآلية لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة، مجلة التفكير الاجتماعي، المجلد 02، العدد 04، سكيكدة، 2020، ص 33.

الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة، حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج.

✓ الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل مرة واحدة، كما أنه يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لأي برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير فأننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقت وتتضمن جميع الأطراف¹.

2 - 2 - أبعاد التمكين الوظيفي:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تحديد معين لأبعاد التمكين لا من حيث دلالتها، ولا من حيث عددها، وفيما يلي نذكر أهم التصنيفات التي قدمها الباحثين، حيث يرى Spector أن للتمكين بعدين رئيسيين هما:

- **البعد المهاري:** يقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب والمهارات الخاصة بكيفية حل النزاع والقيادة.
- **البعد الإداري:** ويقصد به إعطاء الحرية والصلاحيات لمختلف أعضاء المنظمة في اتخاذ القرار².

وفي المقابل هناك من يرى أن التمكين الوظيفي يتكون من أبعاد هي:

2-2-1 تفويض السلطة: يقصد بها منح وتحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى أهداف المنظمة ، كما يمكن تعريفه بأنه نقل الرئيس في العمل بعض مهامه إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه وبقاء مسؤوليته على تلك المهام المفوضة ، والتفويض

¹ محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص 232.

² زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009، ص 79.

يجب أن تحد فيه النشاطات من حيث عددها والمدى الذي يتم فيه لكل نشاط ، وهو لا يعفى من المسؤولية فعلى المسؤول سحب تفويضه إذا أسيء استخدام السلطة من طرف المفوض إليهم ، ويعتبر تفويض السلطة أمر إيجابي لأنه يسمح للمرؤوسين باختيار مهاراتهم في العمل¹، لذلك يجب أن تكون بالدرجة التي تساعد على تحقيق الأهداف العامة وبشكل يخلق تحفيز للعاملين للمشاركة في تطوير الأداء.

2-2-2 الاتصال ومشاركة المعلومات: ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين، لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة ، وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في اتخاذ القرار ، وفي حل المشكلات فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتعرف ، كما أن الاتصال الفعال في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار ويختصر كثيرا من الجهود ، حيث يسهم سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين².

لذلك لن يكون تمكين العاملين ناجعا إذا لم يكن لديهم إمكانية الوصول إلى المعلومات عن وظائفهم والأداء السابق والحالي للمنظمة ككل، كذلك تحديد الأهداف في المنظمة من خلال معرفة ما يجب القيام به وليس ما هو مسموح به.

2-2-3 التحفيز: يعتبر التحفيز إحدى الآليات التي تستخدمها الإدارة لاستمالة دافعية الأفراد والعمل، وقد يأخذ أشكالا مادية مثل الأجر والعلاوات، كما يكون معنويا مثلما أكدت على ذلك

¹ عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، د.ط، الأردن، 2013، ص 206.

² إحسان دهش جلاب، كمال الكاظم الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2014. ص 24.

الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري مثل إظهار الإدارة الالتزام للعمال والأهم السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات¹.

لا يختلف اثنان على أهمية الحوافز المادية والمعنوية للعاملين ودورها في تشجيع روح المبادرة والابتكار لدى العاملين مما ينعكس إيجاباً على زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف والهدر من موارد المنظمة.

وقد أثبتت الدراسات إسهام الحوافز المادية والمعنوية بنصيب وافر في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم الوظيفي عندما تسهم هذه الحوافز في إشباع حاجياتهم في الوقت المناسب. مع ضرورة التفكير دائماً في التنويع وإثراء نظام الحوافز في الجانبين المادي والمعنوي بحوافز أكثر جذبا وتأثيراً في نفوس العاملين وهذا لإكسابهم قوة أكبر ودافعية ونفس جديد لتحسين الأداء و تنمية روح الإبتكار والإبداع.

2-3- عناصر التمكين الوظيفي ومستوياته:

2-3-1- عناصر التمكين الوظيفي:

يشير بعض الباحثين إلى عناصر التمكين الوظيفي بمفاتيح التمكين أو محاور التمكين في المنظمة وتترابط هذه العناصر فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق أكبر التأثيرات الإيجابية لتطوير العمل بالمنظمة، وقد أشار "Lavacevich" إلى أن هناك ثلاثة عناصر لتمكين العاملين وهي كالتالي:

- مشاركة صريحة في معلومات أداء الأعمال مع العاملين.
- هيكل يوضح مجاميع العمل والأفراد ضمن إدارة ثابتة.
- إحلال فرق العمل بدلا من التسلسل الهرمي والسلطة².

¹ طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، دط، الأردن، 2016، ص 100.

² أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، دط، الأردن، 2010، ص 149.

2 - 3 - 2 مستويات تمكين العاملين:

تتعدد مستويات التمكين في المنظمة حسب عاملين أساسيين : درجة اقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين من جهة ، وقدرة الأفراد على استخدام السلطة وتحمل المسؤولية من جهة أخرى ، فهدف التمكين الوظيفي هو حث الأفراد ليقوموا بالأعمال التي تحتاجها المنظمة وتحقق أهدافها ، كما تهدف عملية التمكين الوظيفي إلى إيجاد مستوى إداري فعال¹ جذوى داخل المنظمة، وذلك من خلال إفساح المجال للعاملين ، بأن يفعلوا ما يرونه، ويمكن تصنيف مستويات التمكين وفق ثلاثة معايير أساسية وهم: تدرج السلطة ،والروح المعنوية للأفراد، ودرجة الانغماس في العمل

✓ مستويات التمكين وفق تدرج السلطة:

وتتخصر وفق خمس مستويات كما صنفها باستور " Pastor" 1996:

- المستوى الأول:

يتخذ الرئيس القرارات ويعلم فريق عمله بهذه القرارات.

- المستوى الثاني:

يسأل فريق العمل عن مختلف الاقتراحات والأفكار ويتخذ بعدها القرارات الموافقة لهذه الاقتراحات، كما يعلمهم بها في النهاية.

- المستوى الثالث:

يناقش كل من الرئيس وفريق العمل في الوضع بشكل مفصل، ويطلب الاستماع إلى آراءهم والاطلاع على أفكارهم وإعلامهم فيما بعد سواء تم الأخذ بها أم لا مع توضيح الأسباب.

- المستوى الرابع:

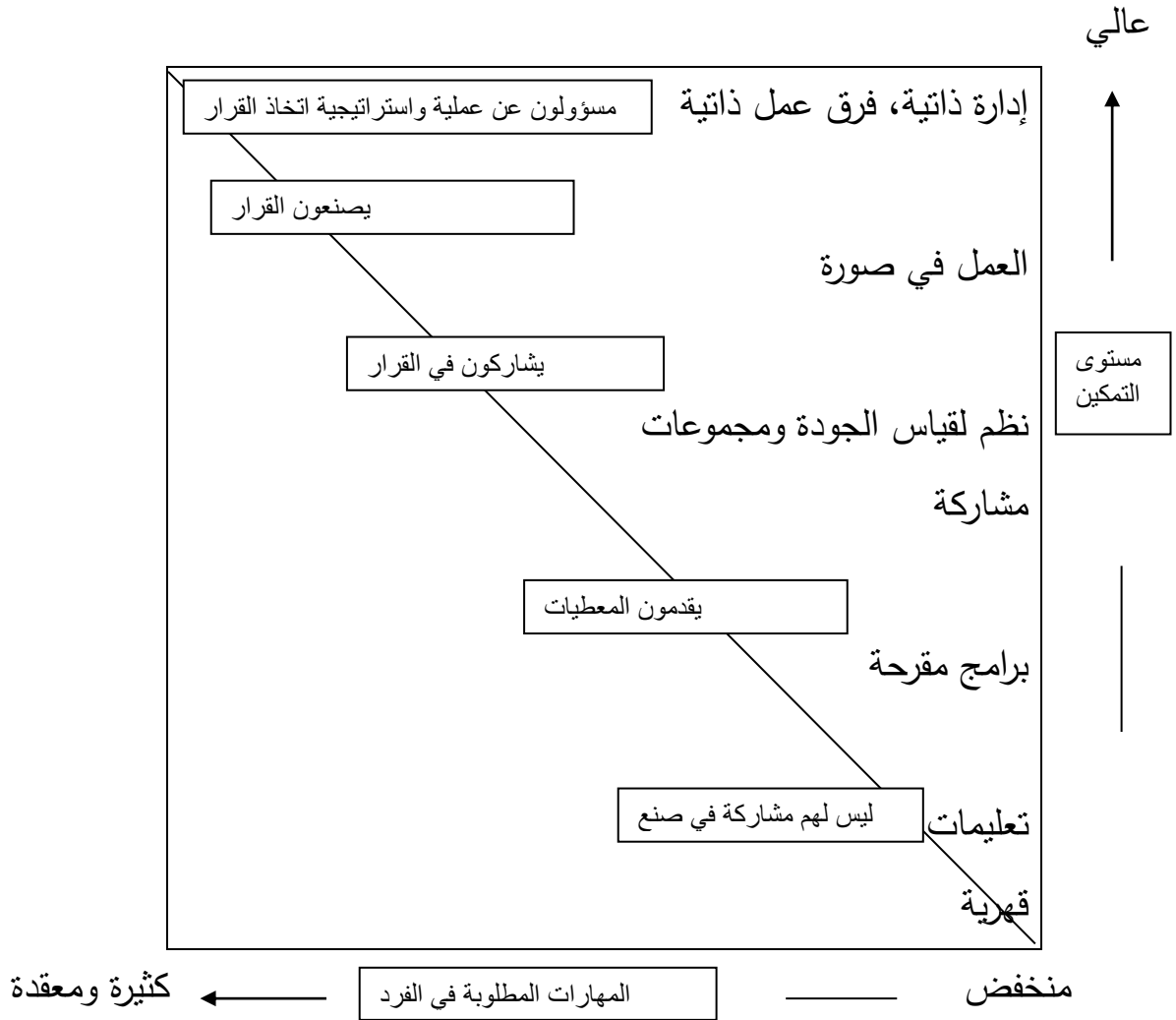
يتم التعاون بين الرئيس وفريق العمل في بناء العلاقات من أجل وضع القرارات بشكل نهائي.

¹ حسين مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، 2013، ص 21.

- المستوى الخامس:

يتجسد التمكين المطلق، وهذا بمنح فريق العمل الحرية وتصبح ذاتية الإدارة، وتتخذ القرارات المختلفة خصوصاً المتعلقة بأعضاء الفريق¹.

شكل 2: مستويات التمكين وفق تدرج السلطة



المصدر: عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، د ط، 2003، ص 38.

¹ رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين لتطوير المؤسسات، مدخل عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، أريد، الأردن، 2008، ص 141.

من الشكل أعلاه " فالمستوى الأول " من التمكين يكون منخفض نتيجة انعدام سلطة العاملين في المنظمة، فهم لا يملكون السلطة وبالتالي ليست لهم مشاركة نهائيا في مختلف القرارات، فتكون التعليمات المقدمة إليهم قهرية يتم تطبيقها دون نقاش، فيتطلب ذلك مجرد مهارات قليلة للعاملين. بالنسبة "للمستوى الثاني" يقدم للأفراد المعطيات دون مناقشتها من خلال برامج مقترحة ومصممة مسبقا، وعليهم التقيد بها، فهو يختلف عن المستوى الأول بعدم وجود تعليمات قهرية وإنما برامج مقترحة من الإدارة.

أما المستوى الثالث يشارك العاملون في اتخاذ القرارات كما يترك لهم القليل من السلطة، من خلال تقدم الإدارة لهم نظم لقياس الجودة ومجموعات مشاركة كما يتطلب هذا المستوى القليل من المهارات مقارنة بالأول والثاني.

المستوى الرابع: للأفراد العاملين الحرية ولكن ليست الحرية المطلقة في صنع القرارات وتهتم الإدارة بذلك بتشكيل فرق عمل، كما يتطلب هذا المستوى مهارات جيدة للأفراد.

أما المستوى الأخير فهو مستوى تمكين كامل حيث يشارك العاملون في استراتيجية المنظمة، وفي اتخاذ القرارات كما يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية لهم، كما يتم تقديم لهم تكوين وتحسيسهم بمدى أهميتهم ومساهماتهم في تحقيق الأهداف.

✓ مستويات التمكين وفق التحفيز المعنوي للمورد البشري:

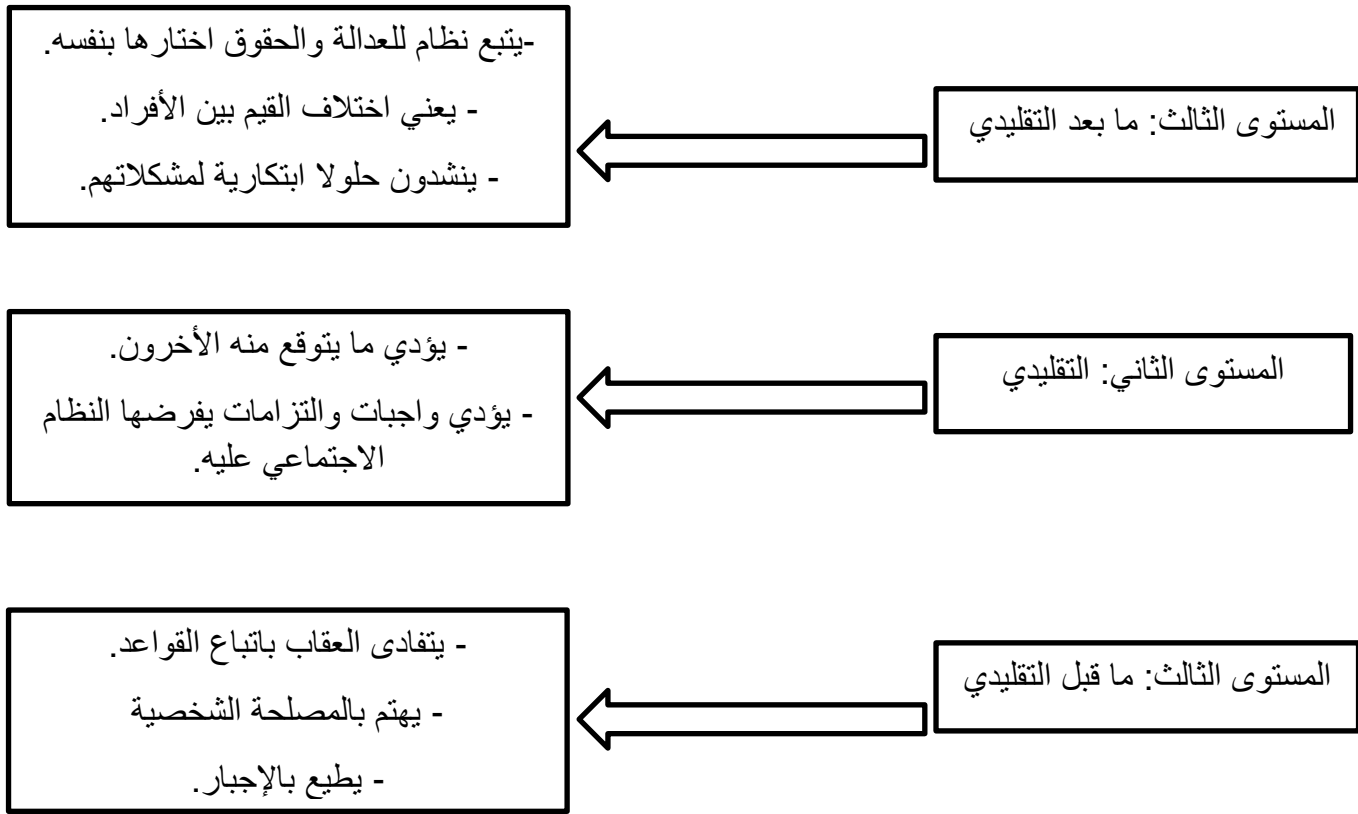
تم تقسيم مستويات التمكين إلى ثلاثة، وفقا لمعيار التحفيز المعنوي للمورد البشري، أي الكيفية التي يتعامل بها الرئيس مع مرؤوسيه ويمكن شرحها كالاتي:

- **المستوى الأول ما قبل التقليدي:** التمكين منخفض، كون الفرد في هذا المستوى يهتم فقط بمصلحته الشخصية، ويتبع قواعد المنظمة والإجراءات لكي لا يعاقب فقط وليس بسبب إحساسه بمدى أهميته بنتائج المنظمة.

- المستوى الثاني التقليدي: التمكين يكون أحسن من المستوى الأول كون الفرد يؤدي أعماله ليس بدافع الطاعة فقط، وإنما لنظرة الآخرين إليه وبالتالي يشعر بمدى أهميته في المنظمة حتى وإن كان يؤدي التزامات يفرضها النظام الاجتماعي¹.

- المستوى الثالث ما بعد التقليدي: يكون التمكين كامل، من خلال تحفيز الأفراد معنويًا وإعطائهم فرصًا لتنمية مهاراتهم وقدراتهم في العمل لإشباع حاجات تحقيق الذات لديهم أي أن الأفراد في هذا المستوى يحاولون تحقيق التوازن بين مصلحتهم ومصلحة المنظمة.

الشكل 3: مستويات التمكين وفق التحفيز المعنوي للأفراد



المصدر: رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، مرجع سبق ذكره، ص

142.

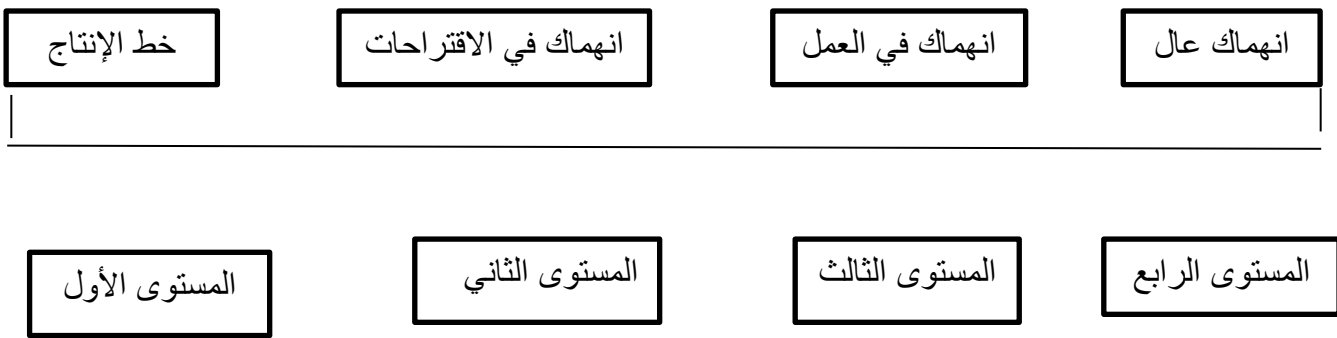
¹ رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، مرجع سبق ذكره، ص 142.

✓ مستويات التمكين وفق درجة الانغماس في العمل:

عرف الباحثان " باور ولولير " Bower and lawler مستويات التمكين سنة 1992 عن طريق تحديد درجة مشاركة العاملين في المكتب الأمامي أو الخط الأول من الاعمال أي الأفراد الذين يمارسون عملهم باحتكاك مباشر مع الزبائن في هذه المكونات الأربعة:¹

- مدى امتلاك المعلومات من أداء المنظمة.
 - مدى معرفة المكافآت المؤسسية على هذا الأداء.
 - امتلاك المعرفة التي تمكن من فهم أداء المنظمة والمساهمة فيه.
 - مدى امتلاك القوة والسلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على اتجاه المنظمة وأدائها.
- وحسب توافر هذه المكونات الأربعة يمكن تحديد مستوى التمكين في المنظمة، وقد ميز الباحثين بين قطبين هما التحكم أو السيطرة " control" والاندماج أو الانهماك "Involvement" ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل 4: مستويات التمكين وفق درجة الانغماس في العمل:



المصدر: شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، سلسلة أطروحات الدكتوراه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2015، ص 27.

¹ عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، مرجع سبق ذكره، ص 40.

من الشكل السابق يمكن تفسير مستويات التمكين حسب درجة الانهماك، حيث يندرج في المستوى الأول مستوى التحكم أو السيطرة على العمل إلى المستوى الرابع درجة الانغماس العالي في العمل.

- **المستوى الأول:** الأفراد يملكون درجة كبيرة من المعلومات عن أداء المنظمة، وتكون لديهم السيطرة على العمل، وبالتالي ينحصر مستوى التمكين على تطبيق وأداء الأعمال بطريقة جيدة من خلال توفير المعلومات اللازمة لذلك.

- **المستوى الثاني:** الأفراد ينهمكون في الاقتراحات، أي لديهم اهتمام بالاقتراحات التي تعمل على تحسين أداء المنظمة خصوصا وأن لديهم مشاركة في نظام المكافآت الخاص بالمنظمة، فالأفراد يشجعون على طرح الأفكار الهادفة لتطوير الطريقة التي يؤدون بها العمل، كما يكافؤون على ذلك السلوك، لكن تبقى الرقابة بيد الإدارة، إما في قبول أو رفض تلك الأفكار.

- **المستوى الثالث:** الأفراد لا ينهمكون في الاقتراحات فقط، بل في العمل حيث يصبح الفرد مهتما بعمله الخاص وتربطه به علاقة وطيدة، من خلال تقديم المعرفة للفرد لفهم أكثر لأداء المنظمة وكيفية المساهمة فيها، فيشعر الفرد بمدى أهميته في المنظمة التي يعمل فيها وبالتالي يصبح لديهم ما يعرف بالانغماس الوظيفي.

- **المستوى الرابع:** الفرد يصبح أكثر انهماكا في عمله، نتيجة حصوله على القوة في اتخاذ القرارات تجاه عمله، فيصبح متحكما في عمله بدرجة كبيرة، فهو يحدد كيفية إنجازه للعمل ويتخذ القرارات المتعلقة به بحرية، وبهذا يكون على علاقة وطيدة بعمله.

3- النظريات المفسرة للتمكين الوظيفي:

ليس هناك نظرية محددة ومتفق عليها في البحوث والدراسات في العلوم الاجتماعية تناولت موضوع التمكين الوظيفي ولكن سنحاول التطرق إلى أهمها فيما يلي.

3-1- دراسات هاورثون وحركة العلاقات الإنسانية:

بدأت هذه الدراسات عام 1924 في شركة وسترن إلكترونيك في الولايات المتحدة الأمريكية، بدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة، وقد أظهرت نتيجة الصدفة متغيرا آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام

بالإنسان أي العامل على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية ، وقد سميت بأثر هاوثورن وكان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري ومهد الطريق لما سمي بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي طرحت قبل عام 1950 ، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في وقتنا المعاصر ب دراسة السلوك التنظيمي ، وإشراك و تمكين العاملين¹.

كما أن هذا المدخل النظري الهام يدعو إلى تثمين دور التنظيم غير الرسمي في المؤسسة خاصة في محتوى العلاقة التبادلية بين أعضاء التنظيم والابتعاد عن الأسلوب الميكانيكي في العمل الذي لا يقر ولا يعطي اهتمام للعلاقات الإنسانية ومرونتها في العمل.

3-2- نظرية X و Y لدوغلاس ماكريجور:

ركز دوغلاس ماكريجور على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات على العاملين معهم واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها.

وقد تأثر ماكريجور بأفكار ماسلو ودراسات هاوثورن فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته وخاصة كتابه الوجه الإنساني من المشروع، من خلال نظريته التي سماها نظرية X و Y التي لكل منها افتراضات ، ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية ، فإن المدير الذي يثبت نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماما ، فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية، أي أن الفرد يتأثر بتوقعات الآخرين اتجاهه، فالمديرون أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها الكثير من السيطرة والإشراف المباشر بشكل لا يدع لمرؤوسيهم مجالاً من حرية التصرف ، أو الاستقلالية في العمل ، وهذا ما يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ، أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيمنحون مجالاً أوسع

¹ طارق طه، التنظيم، نظرية الهياكل - التنظيمات، دار الكتب، دط، مصر، 2006، ص 116.

للمشاركة وحرية التعرف مما يتيح مجالاً واسعاً أمام مرؤوسيهـم نحو الإبداع وتحقيق الذات وروح المبادرة والمشاركة وحرية التعرف والتمكين¹.

3-3- نظرية "فيليب سـليزنيك":

تنطلق نظرية "فيليب سـليزنيك" من منطلق عام، وهو أنه يوجد طلب متزايد من قبل الإدارة العليا لأحكام الرقابة على التنظير، يتم من خلالها تفويض السلطة مما يؤدي إلى زيادة تدريب الأفراد الذين فوضت إليهم السلطة على أعمال متخصصة، فالتفويض يجعلهم يركزون أكثر على عدد أقل من المشاكل وبالتالي يكتسبون خبرة أعلى في مجالات عمل محددة.

وعلى هذا الأساس، فإن تفويض السلطة يساعد على تخفيض فروق بين أهداف التنظير وبين الإنجازات الفعلية، الأمر الذي يشجع على المزيد من تفويض السلطة سعياً وراء المزيد من الكفاءة في العمل، ولكن تفويض السلطة من ناحية أخرى يؤدي إلى تجزئة التنظيم إلى أقسام ووحدات، وبالتالي يزيد من إقليمية الاهتمامات حيث تغطي المصلحة المباشرة للوحدة أو الجزء التنظيمي على المصلحة العامة للتنظيم ككل².

في خضم ما سبق يمكن تلخيص فحوى نظرية سـليزنيك في نتيجة أساسية وتفويض السلطة كأداة الرقابة لتحقيق أهداف عامة للتنظيم، يترتب عليها نتائج مقصودة مثل الزيادة في خبرة تكوين العاملين، وكذا تخصص نتائج غير مقصودة تعيق الأهداف العام للتنظيم عامة مثل صراع المصالح الشخصية.

¹ رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2021، ص 48.

² المرجع نفسه، ص 50.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: سلوكيات المواطنة التنظيمية

1- أساسيات سلوكيات المواطنة التنظيمية

1-1- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية.

1-2- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية.

1-3- أنماط سلوك المواطنة التنظيمية.

1-4- معوقات سلوكيات المواطنة التنظيمية.

2- محددات وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

1-2- محددات سلوك المواطنة التنظيمية.

2-2- ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

2-3- سبل تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

3- النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية.

1-3- نظرية التبادل الاجتماعي.

2-3- نظرية التعاون.

4- العلاقة بين التمكين الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

1/ أساسيات سلوكيات المواطنة التنظيمية

1- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

تتبع أهمية المواطنة التنظيمية من كونه يؤثر ايجابا على عدة جوانب في المنظمة، مما يساهم إجمالاً في فعالية ونجاح المنظمة في البيئة التنافسية التي تشهدها المنظمات المعاصرة، وذكر عدد من الباحثين الآثار الايجابية لسلوك المواطنة التنظيمية على كل من الفرد، والمجموعة والمنظمة وهي كالتالي:¹

✓ أهميته على مستوى الفرد:

- يعمل على تحسين أداء إنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً.
- يقلل من معدلات التسرب الوظيفي.
- يحسن من قدرة الموظفين والمديرين، على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال. وجدولة الأعمال، وحل المشكلات.

✓ أهميته على مستوى الجماعة:

- يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.
- يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد.
- يعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

✓ أهميته على مستوى المنظمة:

- يعمل على زيادة معدلات الأداء، والإنتاجية على مستوى المنظمة.

¹ جمال مصطفى عبد العزيز، سلوكيات المواطنة التنظيمية بالجامعات المصرية، المكتبة العربية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2020، ص 120.

- يقلل الحاجة إلى تخصيص جزء من موارد المنظمة في وظائف الانضباط، والصيانة داخل المنظمة والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.¹
- يمكن المنظمة من اجتذاب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم.
- يعمل على الحد من التباين في أداء المنظمة ويؤدي إلى استقرارها.
- يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية.
- يساهم في تحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.

1-2- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

تتجسد خصائص سلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي:²

- أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات فردية أو جماعية، نابعة من المبادرات الذاتية، وتخضع للإدارة الشخصية للأفراد.
- أن تقع تلك السلوكيات خارج المتطلبات القانونية والرسمية للوظيفة.
- لا يتوقع الفرد أو الجماعة الحصول على مزايا أو مكافآت مقابل تلك السلوكيات.
- تسهم سلوكيات المواطنة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية، وتعمل على تحقيق نتائج أفضل تنعكس على الأداء الكلي للمنظمة.

كما يتميز سلوك المواطنة التنظيمية ب:³

- أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي اختياري غير ملزم للفرد بل يعتمد على مبادرة الفرد ويخضع لرغبته وارادته الحرة.

¹ عبد الحكيم أحمد الخزامي، تقنيات إدارة عوامل الرضا الوظيفي، أساس سلوك المواطنة التنظيمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، د ط، القاهرة، مصر، 2019، ص 212.

² مدخت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2007، ص 199.

³ نهلة عبد القادر هاشم، آليات تفعيل المواطنة التنظيمية بالمدرسة المصرية، مجلة التربية، مصر، العدد 14، 2005، ص 243.

- أن سلوكيات المواطنة التنظيمية غالباً ما تكون دقيقة ومن الصعب قياسها أيضاً، ومن الصعب أيضاً أن تتضمنها أنظمة تقييم الأداء الرسمية.
- تعكس سلوكيات المواطنة التنظيمية جزءاً من شخصية الموظف وإيديولوجيته كما تكشف عن جانب مهم من ميولاته ورغباته وعواطفه، فهي تعبر عن إرادة الفرد ورغبته، ولعل مجمل العواطف المتبادلة بين العاملين هي التي تجعل السلوك موضع التقدير والاحترام في بيئة العمل.
- تعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية بديل جيد عندما تعجز نظم الحوافز التقليدية على التعامل مع الأفراد وذلك يعود لكونها تتعدى حدود المطلوب وفقاً للدور الرسمي ولا يمكن القيام بدور المحاسب عن عدم القيام بهذه السلوكيات، وفي الكثير من الأحيان، قد يضطر الفرد للتضحية بأداء دوره الرسمي في سبيل خدمة زملائه ورؤسائه أو في سبيل خدمة بعض الأهداف العامة على مستوى المنظمة ككل.¹
- من بين خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية أيضاً أنه يمكن تعزيز ودعم هذه السلوكيات من خلال تفعيل إقامة الندوات والدورات لغرس قيم المواطنة التنظيمية، والعمل على تشجيع ممارستها من خلال وضع جملة من الأنظمة والتعليمات الخاصة بها.²
- إن الممارس لسلوكيات المواطنة التنظيمية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية أو مصلحة مباشرة للفرد على المدى القصير، ولكنه قد يتوقع أن تأخذ هذه السلوكيات بنظام المكافآت والعقوبات الرسمي.

1-3- أنماط سلوك المواطنة التنظيمية:

- هناك العديد من أنماط سلوك المواطنة التنظيمية التي يمارسها العاملون في مؤسساتهم، ويمكن أن نحدد ونلخص بعضها فيما يلي:³

¹ صبحي شعبان شرف، سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وعلاقته بالمناخ المدرسي، مجلة التربية، مصر، العدد 14، 2005، ص 221.

² www.islammemi.cc/fan.el.edar/slook-edary أطلع عليه يوم 2023/01/22.

³ فاطمة علي بلقاسم الفرجاني، مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد العالي للمهن الطبية بمدينة بنغازي، ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد 09، 2017، ص 103.

- مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد، حتى ولو كان ذلك غير مطلوب منه، مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، ومساعدة الرئيس أو المشرف في عمله.
- الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقاً لها، مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل، واستخدام المواد التنظيمية الاستخدام السليم.
- مساعدة الزملاء فيما يتعلق بالشؤون الشخصية، ويتضمن ذلك تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل العائلية أو العاطفية.
- اعطاء صورة حسنة عن المنظمة والدفاع عنها والحديث عنها أمام الآخرين بصورة طيبة مما يساعد على تحسين سمعتها عند الآخرين.
- البقاء مع المنظمة على الرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها.
- بذل جهود مضاعفة في العمل وتجنب مضيعة الوقت في أحاديث جانبية أو فترات استراحة طويلة أو زيارات داخلية وخارجية أثناء العمل.
- التطوع للقيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة، كالاشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل أو التغلب على بعض الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المنظمة من الاخطار.

1-4- معوقات سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تتعدد معوقات ممارسة المواطنة التنظيمية إلا أنها تتمحور حول سياسة المنظمة والاستراتيجيات المتبعة من طرفها من أجل تسير أعمالها وعليه عند تتبعنا هذه المعوقات سنجد أنه بيد المنظمة غرس وخلق هذه السلوكيات وبيدها أيضاً فقدانها وعليه كانت هذه المعوقات كالتالي:

✓ إن إحساس الموظف بمكانته داخل المنظمة وبأهميتها في العمل تمثل أول خطوة نحو الاستثمار في هذا المورد البشري الذي يصنف على أنه مورد بشري جاهز للاستثمار، خاصة فيما يتعلق برغبة

المنظمة في غرس أسس سلوكيات المواطنة التنظيمية فيه، ولا يتحقق هذا المسعى إلا إذا قامت المنظمة بتجاهل هذه المكانة سواء معنويًا أو إداريًا، فعدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلًا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة من شأنه أن يمنع ظهور هذه السلوكيات المطلوبة داخل التنظيم.¹

✓ إن ظروف العمل تمثل البيئة التي يعيشها الموظف يوميًا ويتعامل معها خلال مساره الوظيفي وخصوصية هذه الظروف تمثل حداً فاصلاً بين ممارسة الوظائف الرسمية فقط أو ممارسة الوظائف والأدوار الإضافية، فعجز ثقافة المنظمة وقيمها عن التخفيف من ضغوط العمل، يقلل من فرص ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لان الضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية مما ينعكس سلباً على تميز أدائهم .

✓ تمثل الثقة المتبادلة بين الموظفين والمنظمة الأساس الأول لبناء مستقبل حقيقي يهدف لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، وهي معادلة يصعب تحقيقها في ظل تنامي المنظمات وتطور احتياجات الأفراد، وعليه فقدان الثقة من جانب الموظفين والرؤساء يؤدي إلى ظهور اللامبالاة والاعتزاز وعدم الرضا وقلة الدافعية ما يعرقل ظهور ممارسات لسلوكيات المواطنة التنظيمية.²

✓ إن ارتباط الانتماء الوظيفي بسلوكيات المواطنة التنظيمية من شأنه أن يدعم هاته الأخيرة خاصة الانتماء العاطفي الذي يعكس الارتباط العاطفي للفرد واحتوائه وتوافقه مع المنظمة التي يعمل بها، إضافة إلى الانتماء المعياري الذي يعكس تعمد الموظف بالبقاء في المنظمة هذا ما ينتج جملة القيم التي يعقدها الفرد لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أن النوع الثالث من الانتماء الاستمراري الذي يعكس ميل الفرد للاستمرار في المنظمة بسبب شعوره بالخسائر التي سوف يتحملها إذا ترك المنظمة ، أو بسبب عدم توافر بدائل وظيفية مناسبة يمثل تهديداً لسلوكيات المواطنة التنظيمية،

¹ريان مجد حسن، سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرهما على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، أطروحة

دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان، الأردن، 2006، ص 132.

²عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003،

ص 232.

فحينما يكون مستوى الانتماء الاستمراري لدى الموظف مرتفعا يشعر بعدم الرغبة في القيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد الآخرين بالتالي تكون هناك علاقة سلبية بين كلا المتغيرين¹.

2-محددات وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

2-1-محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

انطلاقا من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات وبحثا عن اهم الاسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك، حاول العديد من الباحثين في دراساتهم ايجاد تفسير لهذه الظاهرة ومن أهم العوامل التي كشفت عنها الدراسات هي:

2-1-1-الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي: هو عبارة عن تلك الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح انسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و الرغبة في النمو و التقدم، وتحقيق الاهداف المادية و الاجتماعية²، وهاذ التفاعل قد يكون ايجابيا بين الفرد وعمله وعندها يتحقق الرضا عن العمل، وقد يكون سلبيا وحينها يشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل الذي يقوم به نتيجة لعوامل مادية ومعنوية مثل " الانجاز الاعتراف، التقدير بين الزملاء، كما أن الرضا الوظيفي يتمثل في ذلك التطابق الذي يكون ما يسعى الفرد إلى تحقيقه من حاجات في وظيفة ودرجة اشباعها.³

من خلال هذا المنطلق يرتبط الرضا الوظيفي بشكل كبير بسلوكيات المواطنة التنظيمية حيث أن الحالة النفسية للفرد تتسم بمستويات رضا عالية تجاه الوظيفة وكذا ظروف العمل، كل هذا يسام في دفع الموظف إلى بذل المزيد من الجهد وكذا تقديم خدمات إضافية إذا استدعى الامر ذلك دون

¹ هناء خالد الرقاد، عزيزة أبودية، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد 02، الأردن، 2012، ص ص746-747.

² سهيلة عباس، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2007، ص 55.

³ أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، المجلد 17، العدد 02، 2003، ص ص 73-74.

الحصول على أية حوافز مادية مقابل هذه ممارسات وذلك ردا للجميل لقاء ما تقوم به هذه المنظمة من ممارسات ادارية ايجابية تجاههم.

2-1-2- الولاء التنظيمي:

تعددت تعريف الولاء التنظيمي بتعدد المداخل الفكرية لأصحابها، فهناك من يعرفه: بمدى قوة ارتباط الفرد وتعامله مع المنظمة، وفريق آخر يراه بأنه الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي¹، هذه التعاريف وأن اختلفت نوعا ما إلا انها تدور بمجملها حول فكرة مدى ارتباط الفرد وتفاعله مع المنظمة ودرجة استعداده لبذل الجهد في سبيل نجاح واستمرار هذه المنظمة. وهو الشعور بالود اجاه الآخرين وحماية مصالح المنظمة، ودعمها أمام الغير ضد تهديدات البيئة الخارجية، والسعي للحفاظ على أصول المنظمة من خلال حسن الاستخدام.²

وتعقيا على هذا التعريف فإن قوة الاحساس بالانتماء يدعم شروط الولاء، خاصة ان الكثير من التهديدات والمخاطر الخارجية قد تلعب دورا سلبيا في الحفاظ على استقرار المنظمة وتعيق اهدافها المختلفة، حيث أن الافراد العاملين الذين لديهم شعور كبير بالولاء للمنظمة يكونون مستعدين للقيام بكل ما يلزم من أجل مساعدة المنظمة، وهذا من خلال بعض السلوكيات الايجابية كمساعدة الزملاء، تجنب المشاكل، العمل لساعات إضافية...

2-1-3- العدالة التنظيمية:

يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، تعني عدالة التوزيع مدى شعور الفرد بأن ما يحصل عليه مساوي لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه، في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة كإشراكه في مناقشة الأسس التي يتم بموجبها تقييم أدائه، أما فيما

¹ حسين حريم، سلوك الافراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، الاردن، 1997، ص 107.

² حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 14، 2014، ص 48.

يتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقييم الأداء،¹ إلا ان هذه الأبعاد تبقى مترابطة ومتداخلة وتؤدي في النهاية إلى مدى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في منظمة العمل.

إن إحساس الموظفين بالعدل والمساواة والإنصاف في كل المجالات يولد لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه منظمة العمل، وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية والتي تشمل سلوك المواطنة التنظيمية.

2-1-4- القيادة الإدارية:

تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، والتي بدورها تؤثر تأثيرا كبيرا في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، ومما لا شك فيه أن للسلوكيات التطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسئولون، انعكاسات مباشرة على قيم وأفعال سلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم.²

تعقبا على ذلك فان للقيادة تأثيرا كبيرا في سلوكيات العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، فالعلاقة بين القائد ومرؤوسيه تؤثر على سلوك هؤلاء المرؤوسين سواء فيما يتعلق بسلوك الادوار الرسمية او الادوار الاضافية، فالقائد الذي يعمل على تحفيز العاملين والذي يعمل كقدوة لهم ويعمل على احترامهم وتقديم العون لهم تعظم ثقة العاملين به.

2-1-5- الدوافع الذاتية:

ترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بالانخراط في ممارسات تطوعية في مجال عمله، خارج الدور الموصوف له رسميا في منظمته، ودون توقع

¹ رفعت محمد جاب الله، محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد 01، 1994، ص 110.

² لمين عودة المعاني، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية في الجامعة الاردنية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، الأردن، المجلد 9، العدد 2، 2013، ص ص 225-226.

للحصول على أي مردود مقابل ذلك، وبالتالي يمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون أكثر ميولا من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، ذلك لأنها تساهم في اشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الانجاز وتحقيق الذات.¹

2-1-6- الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الافراد في مختلف المنظمات، وكشفت الدراسات أن الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية إما سلبا أو ايجابا ، تبعا للاعتقادات التي تقوم عليها الثقافة السائدة داخل المنظمات، وذلك من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك التطوعي،² كما يمكن أن نضيف في هذا الشأن أن هناك نوعين من الثقافة التنظيمية وهي الثقافة الاساسية و الثقافة الفرعية وهم في تناغم، ففي حال اختلاف أو تباين في الرؤى أو الاهداف، ينتج عن ذلك ما يسمى بالفجوة الثقافية وهذا يضر باستقرار المنظمة.

2-2-أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: لا يوجد اتفاق بين الباحثين والكتاب حول تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، لا من العدد ولا من حيث التسمية إلا انه في العموم، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة نجد أن هناك اتجاهين في هذا المجال نذكرها فيما يلي:³

2-2-1-الاتجاه الاول: ويقسم إلى بعدين هما:

✓ البعد الفردي:

يقوم هذا الاتجاه على أساس فكرة الانفصال القائم بين الاداء الوظيفي المطلوب رسميا وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث ينظر لهذه الاخيرة على أنها سلوك ذاتي لا يقبل أي مكافئة

¹ أحمد بن سالم العامري، محددات وأثار سلوك المواطنة في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 76.

² لمين عودة المعاني، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية في الجامعة الاردنية، مرجع سبق ذكره، ص 228.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية التنظيمية لتمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 318.

ومقابل لممارسته من طرف نظام المكافآت الرسمي،¹ وهو متعلق بمساعدة الموظفين الآخرين الذين يواجهون مشاكل معينة في عملهم ومحاولة حلها مثل مساعدة العمال الجدد في العمل، مساعدة زملاء العمل على انجاز الاعمال المتأخرة، وكذا المشاركة في حل مشاكل المتعلقة بالعمل ويشمل هذا السلوك الايثار والمجاملة.

✓ البعد المنظمي:

هو السلوك الموجه نحو المنظمة، والذي يقوم به الفرد ويكون فيه حيز للمنظمة للارتقاء بأدائها، والعمل على بقائها ومن أمثلتها نجد: التحدث بصورة ايجابية عن المنظمة بصدور رغب، وكذا الحضور الاختياري للاجتماعات واللجان، وكذا الالتزام بقواعد واجراءات العمل بالمنظمة، التنمية الذاتية للمعلومات والمهارات، الدقة المتناهية في العمل، عدم التغيب عن العمل إلى للضرورة القصوى، ويشمل هذا السلوك وعلى الضمير والروح الرياضية والسلوك الحضاري.²

2-2-2-الاتجاه الثاني: ويقسمه إلى خمسة ابعاد نذكرها كما يلي:

✓ الايثار:

يتعلق هذا البعد بتقديم المساعدة الطوعية لشخص معين مع الاخذ بعين الاعتبار كون هذه المساعدة تتعلق بمهمة أو مشكلة المنظمة، وهو سلوك اختياري يقومك به الفرد طواعية كمساعدة أفراد آخرين في العمل من أجل حل مشاكلهم العالقة بالعمل، وقد يكون هؤلاء الافراد رؤساء أو زملاء العمل، ومن امثلة هذا السلوك مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم ومنع حدوث مشكلات مرتبطة

¹ عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الاداري، دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الادارية، تخصص ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية والادارية، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 21.

² أنيس أحمد عبد الله وآخرون، العدالة الاجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة او الاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد 04، العدد 12، 2008، ص 18.

بالعمل،¹ مساعدة زملاء العمل في اتمام أعمالهم المتراكمة، مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة.

✓ الكياسة:

ويطلق عليها اللباقة أو اللطف أو المجاملة، ويعكس مدى التزام الفرد منع حدوث المشاكل التي من الممكن أن يتعرض لها زملاءه في العمل، وذلك عن طريق تقديم الارشاد لهم وتزويدهم بالمعلومات التي يمكن أن يستفيدوا منها، وتجنب اثاره المشاكل عن طريق ادراكه لمدى تأثير تصرفاته على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين او التعدي عليها.²

حيث تمثل الكياسة السلوكيات التي تركز على الوقاية من المشكلات، واتخاذ الخطوات اللازمة للتخفيف من آثار هذه المشكلات في المستقبل مثل مراعاة مشاعر الآخرين، وكذا التعامل معهم باحترام وعدم استغلالهم وايصال المعلومات الصحيحة لهم في الوقت المناسب.

✓ وعي الضمير:

وهناك من يطلق عليها الطاعة العامة وهو اخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمعيار لسلوكياته، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمؤسسة في مجال احترام الأنظمة، والعمل بجدية تامة وخدمة المصلحة العامة.³

¹ سامر عبد الحميد البشايشة، محمد احمد الحرارشة، أثر الابعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، جامعة الاردن، المجلد 07، العدد 04، 2011، ص 656.

² صالح مفتاح، ادارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي الاول في التنمية البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004، ص 54.

³ رياض أبازيد، أثر التمكين على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، الاردن، المجلد 24، العدد 02، 2010، ص 503.

- كما يمكن أن نضيف في هذا الشأن أن وعي الضمير يمثل السلوكيات التي تتجاوز الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة مثل الالتزام بالمواعيد والحضور، المحافظة على موارد المنظمة، وكذا استثمار الوقت وعدم اضاعته والتفاني في العمل.

✓ السلوك الحضاري:

يشير هذا البعد إلى مدى مسؤولية الموظفين كالأعضاء في المنظمة، أي اظهار جزء ولو بسيط من الاهتمام أو الانتماء للمنظمة ككل، وقد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها الفضيلة المدنية، مشاركة المنظمة، حماية المنظمة، الاخلاص للمنظمة، والسلوك الحضاري للموظف هو المشاركة البناءة من قبل الموظف في مهام ونشاطات المنظمة غير الرسمية.¹

ويقصد بالسلوك الحضاري هو مستوى عالي من الاهتمام بالمنظمة، والدعم والمشاركة بمسؤولية في الامور المتعلقة بالمنظمة، والحرص على نجاحها وتطورها، مثل المشاركة في الفعاليات التنظيمية، وكذا حضور الاجتماعات غير الرسمية، المشاركة الفعالة وتقديم المقترحات وايضا مواكبة التغيرات والتطورات التي تؤثر على المنظمة.

✓ الروح الرياضية:

وتعني الاستعداد للتغاضي عن المضايقات التي تشكل جزء لا مفر منه في كل إطار تنظيمي، وهي نعكس مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تتمر أو رفض او ما شابه ذلك، وكذلك تجنب استهلاك الاوقات في كثرة الشكاوى، وتقبل بصدق رطب والتعالي عن الاساءات الشخصية.²

¹ محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة لدى معلمي مدارس التعليم الحكومية للبنات بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تملك المدارس، رسالة ماجستير، قسم الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 30.

² صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الاداء السياقي، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2010، ص 39.

حيث أن للروح الرياضية دور مهم تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للموظف، دخل المؤسسة من خلال مساهمة الفرد العامل بالمنظمة في منع حدوث الصراع والنزاع بين العاملين، وتشجيعه على حل النزاعات بأسلوب بناء، بالإضافة إلى استعداده لتقبل الانتقادات والمضايقات دون أي تدمير.

2-3- سبل تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تهدف المنظمات في الوقت الحالي إلى الاستثمار في كل عناصرها من أجل تحقيق فعالية قوية ومستمرة، ويمثل المورد البشري أهم رهان لهذه المنظمات، حيث تسعى بشتى الطرق للاستفادة منه كون سلوكيات المواطنة التنظيمية تمثل اتجاها جديدا لها، فقد دأبت على البحث في الطرق والاستراتيجيات المختلفة لخلقها وتعزيزها كسلوك ضروري في المنظمات الحديثة وفيما يلي نذكر أهم هذه السبل لتحقيق ذلك:¹

✓ بما أن سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات لا يتم مكافأتها بشكل مباشر، إلا أن هناك العديد من الطرق التي يمكن أن تتبناها المنظمة لتصميم نظم مكافآت تنظيمية تشجع الموظفين على الاندماج في مثل هذا السلوك، ومن الممكن ان يؤدي ذلك إلى الربط بين المكافآت وسلوك المواطنة التنظيمية من ناحيتين:

- يساعد على زيادة درجة الارتباط بين الموظفين والمنظمة وأهدافها، لأن العاملين سوف يركزون على المنظمة ككل في هذه الحالة، ومن ثم يسعون إلى إظهار سلوك المواطنة التنظيمية كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

- يؤدي هذا الربط إلى تبني الموظفين وجهة نظر أكبر من مجرد متطلبات الوظيفة نظرا لإحساسهم بدورهم في تحقيق أهداف المنظمة.

✓ إن اهتمام المنظمات بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يساعد على مواجهة العديد من التحديات التي تعيشها في الفترة الحالية، نظرا للعلاقة المباشرة بين سلوك المواطنة التنظيمية

¹ عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016، ص 53.

والعديد من مجالات العمل الإداري، خاصة مجالات تقييم الاداء ووضع نظام المكافآت والحوافز وتحسين خدمة العملاء.

✓ اتجه بعض الباحثين إلى تحديد إمكانية تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال اتجاهين رئيسيين يجب تبنيهما من قبل المنظمة بشكل عام هما: الاتجاه الرسمي والاتجاه غير الرسمي.¹

✓ ضرورة الاهتمام بتخطيط نظم الحوافز الرسمية لإشباع الادوار الرسمية، وضرورة تخطيط نظم الحوافز الغير رسمية لإشباع الادوار الاضافية لسلوك المواطنة التنظيمية.

✓ يمكن استخدام مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية كنوع من معايير الاداء الوظيفي الاكثر ارتباطا بالرضا الوظيفي حتى بالرغم من كونه سلوكا تطوعيا لا يتم تقييمه رسميا، فلا شك أن الاعتماد المطلق على معايير الاداء الكمية إنما يغفل جانبا مهما من جوانب السلوك التطوعي التي يقوم بها الموظفين، والتي يمكن أن تحقق للمنظمة نتائج مهمة، لأن رغبة الموظفين في تقديم المساندة للزملاء، والتغاضي عن الخلافات الوظيفية التي يمكن أن تعرقل سير العمل يمكن أن تساهم بشكل مباشر في تحسين الاداء التنظيمي.²

3/ النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية

3-1- نظرية التبادل الاجتماعي:

تعد نظرية التبادل الاجتماعي "البراديجم" الاكثر استخداما لفهمك السلوك في مكان العمل، إذ ينطوي التبادل الاجتماعي على سلسلة من التفاعلات التي تولد الالتزامات.

ويتمثل المبدأ الاساسي لهذا المدخل النظري في كون العلاقات تتطور مع مرور الزمن إلى ثقة، ثم ولاء، ثم التزام متبادل، ولحدوث ذلك لا بد للأطراف أن يلتزموا بقواعد معينة للتبادل وأبرز قاعدة هي

¹ محمد العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، درا وائل للنشر، د. ط، الاردن، 2008، ص 152.

² المرجع نفسه، ص 155.

قاعدة المعاملة بالمثل، بحيث يبدأ التبادل مع طرف واحد يعطي فائدة للأخر إذا رد المتلقي بالمثل، تحدث سلسلة من التبادلات المفيدة، وتخلق مشاعر الالتزام بين الطرفين.¹

كما ينص هذا النموذج النظري على أن هناك متغيرات معينة في مكان العمل تؤدي إلى علاقات التبادل الاجتماعي، التي تنشأ باهتمام أصحاب العمل اتجاه العمال ما ينتج عنه سلوكا فعالا ومواقف عمالية ايجابية.²

كما يقدم هذا المدخل الاسلوب النظري لفهم العلاقات بين كل هذه العوامل (العدالة التنظيمية، القيادة التحويلية، تعقد الهيكل التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي)، فالعمال هم أكثر احتمالا للرد بالمثل ومبادلة المنظمة عندما يدركون نزاهة عمليات صنع القرار، وتلقي الدعم من قبل القادة.

وحسب نظرية التبادل الاجتماعي فإن الافراد قد يختارون اظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للرد على المعاملة التي يشعرون بها من مشرفيهم في العمل، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 01: نظرية التبادل الاجتماعي

ما الذي تقدمه المنظمة	ما الذي يقدمه العاملون
- الدعم التنظيمي القيادي.	- دعم وتأكيد الذات.
- العدالة التنظيمية وتمكين العاملين.	- الالتزام التنظيمي.
- الثقة التنظيمية.	- المواطنة التنظيمية.
- مشاركة العاملين في القرارات.	- الاستغراق الوظيفي.
- جودة حياة العمل، القيادة التحويلية	

¹ محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية، دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 1993، ص 121.

² محمد الصيرفي، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل، د ط، عمان، الاردن، 2003، ص 80.

المصدر: صابرين أبو جاسر، أثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الاداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 36.

3-2- نظرية التعاون:

تعد نظرية التعاون لـ شستر برنارد "Chester Bernard" بمثابة النموذج الثاني الذي يغطي الاطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة او العلاقات بين الافراد، فإن نظرية التعاون تشير إلى أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وتقدم الاطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الافراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين وتفترض هذه النظرية أن التعاون يصبح ممكنا في حال أدرك الافراد أنهم يكافحون جميعا مكن أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح أي فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا، كما اسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوك المواطنة التنظيمية و الكشف عن محدداته وآثاره،¹ لأنه من الممكن تصنيفها للكشف عن بيئة العمل ككل.

اضافة إلى ذلك تعتبر نظرية التعاون بمثابة الحجر الاساس الذي اعتمد عليه الباحثين مثل "كاتز وأروجن" لتحديد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال ما أشار اليه برنارد في كتاباته التي تتضمن نظريته هذه، بأن رغبة واستعداد الافراد للجهد التعاوني هو أمر حيوي وضروري ولا يمكن الاستغناء عنه، وأن أداء أي منظمة يعتمد على هذا الجهد التعاوني من قبل العمال.²

4- علاقة التمكين بسلوكيات المواطنة التنظيمية:

إن تطبيق استراتيجية تمكين العاملين يغير ايمان الموظفين وثقتهم بسلطتهم وقدرتهم، ويزيد من مشاعر الكفاءة الذاتية لديهم، كما أن الدافع الداخلي للموظفين يدفعهم لإنجاز مهامهم، ويحرضهم

¹ حامد احمد رمضان بدر، ادارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، ط2، مصر، 1994، ص 78.

² اميرة محمد رفعت حواس، أثر التزام التنظيمي والثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير تخصص ادارة أعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 145.

لبذل جهد أكبر ليتفوقوا على تحديات العمل الذي يشعرون بأنهم عاجزون عن انجازه، وذلك من خلال تحفيز الشعور لديهم بالقدرة والكفاءة الذاتية، ومن ثم فإنه يمكن فهم التمكين على أنه أداة تحفيزية، حيث يتم تحفيز الموظفين بشكل ينجز المهام الموكلة إليهم نتيجة الاستمتاع بالعمل نفسه، وليس للحصول على مقابل لأداء هذه المهام.

إذ أن تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في المنظمة يعتبر وسيلة هامة، تستطيع المنظمة من خلالها تأسيس علاقات ذات نموذج تبادلي مع الموظفين، تنبثق عنها سلوكيات ذات أهمية تطوعية تساهم في رفع مستوى الاداء في المنظمة، حيث أن ادراك الموظف للتمكين، يجعله يتخذ سلوكيات نافعة تجاه المنظمة، ومستوى هذه السلوكيات يرتفع عندما يكون الموظف متمتعاً بشعور الرضا عن عمله وملتزماً بمنظّمته، وهذا ما يدفعهم لزيادة فاعلية أدائهم وممارسة سلوكيات تفوق متطلبات عملهم الرسمي.

إذا كانت الإدارات الكلاسيكية عموماً تتوقع تحقيق مستوى دافعية للعمل يفعل من خلال نظام تحفيز ملائم وأجر مقابل العمل مرتفع، فإن هذا الطرح أصبح اليوم من الماضي وذلك ما تشهده الكثير من المنظمات من واقع يعتمد أساساً على معادلة توفير نظام مادي ملائم يزيد من مستوى أداء العاملين بل هناك بدائل أخرى لا تزيد في الأداء فقط بل ترفع من مستوى الولاء للمؤسسة، من خلال أن يقوم العامل بنشاط أو فعل لصالح المؤسسة التي ينتمي إليها دون مقابل أو بشكل تطوعي دون وصاية ولا رقابة ولا توقعات معينة سواء مادية أو معنوية وهذا ما يجمع ضمن مقارنة سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويمكن القول ان هذه السلوكيات هي جملة الدعائم التي يمكن أن تقوم على أساسها المنظمة بالاعتماد على ما هو رسمي وغير رسمي، وخدمة للهدف العام فهي تحتاج إلى فسخ المجال لفهمها والايان بها ثم العمل على تعزيزها باستعمال شتى الطرق المركزة على الجوانب الادارية داخل التنظيم.

نظرياً نقر فعلاً وفقاً للدراسات حول الموضوع وأيضاً من خلال الكثير من الإستقصاءات وجود علاقة عضوية ووظيفية بين التمكين الوظيفي وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية "OCB" على اننا نسعى

في مرحلة تالية وهي الدراسة التطبيقية الى تفسير وشرح هذه العلاقة من خلال أبعاد ومؤشرات قياسية نراها حسب اعتقادنا انها مناسبة.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1-مجالات الدراسة

1-1 المجال المكاني

2-1 المجال الزمني

3-1 المجال البشري

2-منهج الدراسة

3-مجتمع الدراسة

4-أدوات وتقنيات جمع البيانات

5-الأساليب الاحصائية المستخدمة

1- مجالات الدراسة:

1-1-المجال المكاني:

لكل بحث مجال مكاني تتم فيه إجراءات البحث الميدانية، وبالنسبة لدراستنا المجال المكاني شمل جامعة عباس لغرور خنشلة وبالضبط القطب الجامعي عبدالحق برارحي ، والذي يحوي كليتين هما: كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

لمحة عن جامعة عباس لغرور:

بدأت كملحقة تابعة إداريا لجامعة العقيد الحاج لخضر باتنة في الفترة الممتدة بين 1999/2001، ثم بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 01/178 الصادر في 18 سبتمبر 2001 تم انشاء المركز الجامعي بمعهدين، وبناءا على المرسوم التنفيذي رقم: 681 في 16 أوت 2006 زاد عدد المعاهد ليصبح 06 معاهد، وأصبحت جامعة عباس لغرور خنشلة بناءا على المرسوم التنفيذي رقم: 12/246 المؤرخ في 04 جوان 2012 المتضمن إنشاء جامعة عباس لغرور مكونة من 06 كليات، وهي: كلية الآداب واللغات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية علوم الطبيعة والحياة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، وهاتين الأخيرتين هما مجال دراستنا.

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية:

أنشأت كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية أولا بصفتها معهدا سنة 2004 لتتجول إلى كلية طبعا للمرسوم التنفيذي رقم: 12/246 المؤرخ في 18 ماي 2012، المتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، وهما: قسم العلوم الإنسانية وقسم العلوم الاجتماعية، تتضمن الكلية على التكوين في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية في الطورين الأول والثاني والطور الثالث.

قسم العلوم الإنسانية:

يتضمن هذا القسم التكوين في شعبة العلوم الإنسانية في التخصصات التالية:

1-على مستوى الليسانس:

- تخصص تاريخ عام.
- تخصص الإعلام والاتصال.

2-على مستوى الماستر:

- تاريخ المقاومة والحركة الوطنية الجزائرية.
- سمعي بصري.

قسم العلوم الاجتماعية:

1-على مستوى الليسانس:

- علم الاجتماع.
- علم النفس العيادي.
- تاريخ الفلسفة.

2-على مستوى الماستر:

- علم الاجتماع الحضري.
- علم الاجتماع التنظيم والعمل.
- علم النفس الصحة.
- تاريخ الفلسفة.

كلية العلوم الاقتصادية:

فتحت الكلية أبوابها في السنة الجامعية 2002/2001 على أساس مركز جامعي، وذلك بمقتضى القرار الوزاري المؤرخ في: 2002/05/26 المتعلق بالتسوية القانونية مع فتح فروع وتخصصات جديدة خلال السنة الجامعية 2003/2002، وقد تم التخلي عن النظام الكلاسيكي في 2009/2008، وأما مجالات التكوين البيداغوجي فمكونة من معاهد العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، إعلام آلي للتسيير، وتتوفي الكلية على التخصصات التالية:

- السنة الأولى جذع مشترك.
- السنة الثانية: وتتضمن أربعة شعب وهي:
 - شعبة العلوم التجارية: تخصص التسويق.
 - شعبة العلوم الاقتصادية: اقتصاد دولي.
 - شعبة علوم التسيير: إدارة أعمال.
 - شعبة العلوم والمالية: تخصص محاسبة ومالية.
- السنة الثالثة: وتتضمن الماستر
 - اقتصاد نقدي وبنكي.
 - محاسبة.
 - تسيير عمومي.

1-2- المجال الزمني:

يمثل المجال الزمني المدة أو الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة حيث بدأت منذ اختيار موضوع الدراسة، واستمرت حتى انتهاء البحث وإخراجه في شكله النهائي وقد انطلقت هذه الدراسة منذ 2022/11/15 الى غاية 2023/05/20.

-المرحلة الاولى: الاعداد النظري:

تم خلاله تحديد الإطار النظري للدراسة في الفترة الممتدة بين منتصف شهر نوفمبر 2022 الى غاية شهر افريل 2023، حيث تم صياغة ثلاثة فصول نظرية، تطرق الفصل الاول للإطار النظري والمفاهيمي للدراسة، بينما يتناول الفصل الثاني التمكين الوظيفي، اما الفصل الثالث فتضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية.

-المرحلة الثانية: الاعداد للدراسة الميدانية:

عادة يتم في هذه المرحلة تحديد ادوات البحث اللازمة والملائمة للدراسة، ومن ثم وضع تصور مبدئي لأدوات الدراسة ن وانطلاقا من ذلك تم اختيار استمارة الاستبيان كأنسب اداة، بالإضافة الى المقابلة الموجهة وكذلك الملاحظة بالمشاركة، وقمنا بتخصيص فترات للدراسة الميدانية حيث تم اختيار كليتي العلوم الاجتماعية والانسانية، وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مجال مكاني للدراسة والذي تتوفر فيه الشروط الموضوعية والعلمية والقابلية الامبيريقية للإنجاز.

-المرحلة الثالثة: توزيع الاستبيان على المبحوثين واجراء المقابلات مع المسؤولين:

ودامت هذه المرحلة 15 يوم، بعد ضبط عبارات الاستبيان وفقا لمحاور وفرضيات البحث وتحكيمه من طرف اساتذة بالكلية ذات سيط وخبرة بالموضوع والتخصص، ثم النزول الى الميدان في بداية شهر أفريل لتوزيع استبيان تجريبي على عدد محدود من مفردات الدراسة تمثل في 08 مبحوثين، وبعد استرجاع الاستبيان تم تعديل وإلغاء بعض العبارات وإضافة أخرى وإعداد الاستبيان في شكله النهائي، ثم توزيعه على المبحوثين خلال الفترة من 2023/04/08، وبعد ملأه من طرف المبحوثين تم استرجاعها خلال الفترة: 2023/04/17.

-المرحلة الرابعة: تفرغ البيانات وجدولتها:

إعادة تنظيم هذه الاستبيانات في شكل تسلسلي والتحضير لعملية التفرغ والمعالجة الإحصائية

-المرحلة الخامسة: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشتها:

بعد إجراء التحليل الإحصائي والسوسيولوجي للبيانات المجمع تم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المقترحة، وتم ذلك خلال الفترة الزمنية من 03 ماي 2023 إلى 15 ماي 2023 في لقاءات مستمرة ومنظمة مع الأستاذ المشرف تم خلالها التعديل والتصحيح والتصويب لغرض إخراج هذا العمل في أحسن صورة، وفي نهاية شهر ماي تم تقديم خلاصة البحث من خلال عرض النتائج العامة والتوصيات وآفاق البحث.

1-3-المجال البشري:

يعتبر اختيار مجتمع البحث من أهم الخطوات في البحوث الاجتماعية، ويعرف مجتمع البحث على أنه جميع المفردات أو الوحدات التي تتوفر فيها الخصائص المطلوبة لدراستها، والمجال البشري هو المجال الذي يتم من خلاله أخذ عينة البحث، ويتضمن كل ما يتعلق بخصائص ومواصفات العينة¹.

كون دراستنا الموسومة ب: التمكّن الوظيفي للعاملين وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، يرتبط بالعامل بالمؤسسة، خصت دراستنا مجال القطب الجامعي عبد الحق برارحي خنشلة ويشمل منتسبي هاتين الكليتين على تصنيفات مهنية مختلفة، بالتركيز على المجتمع الأصلي للدراسة وهم فئة موظفي الكليتين، حيث ان عدد الموظفين بالكليتين هو: 65 مفردة، 32 موظف بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية و 33 موظف بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير اغلبيهم دائمين

¹-علي غربي، أجديات المنهجية لكتابة الرسائل الجامعية، منشورات جامعة قسنطينة، د ط، 2006، ص 67-68.

يتقلدون مناصب مختلفة: كمهندسين، متصرف رئيسي ومتصرف محلل، تقنيين سامين في الاعلام الالي، وملحقين اداريين، أعوان للإدارة .

2- منهج الدراسة:

يمثل المنهج الكيفية التي يستطيع لها الباحث الوصول الى اجابات مقنعة لأسئلة دراسته، والى اختيار فروضها.

يعرف المنهج بأنه: "الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول الى الحقيقة أو مجموع الحقائق في اي موقف من المواقف ومحاولة اختيارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف اخرى وتعميمها"¹، ولأن اختيار المنهج يخضع لطبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة وأبعادها المكانية والزمانية، ونظرا لوصفنا للتمكين الوظيفي وعلاقته بتتمية سلوكيات المواطنة التنظيمية على الموظفين فقد اقتضت الضرورة المنهجية للدراسة استخدام المنهج الوصفي، ويعرف هذا الأخير على أنه: المنهج الذي يقوم على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها².

ومن الجدير بالذكر اننا اعتمدنا على خطوات المنهج الوصفي الذي تم على مرحلتين، حيث كانت الخطوة الأولى هي مرحلة الاستطلاع والاستكشاف أي استكشاف مجال البحث المتمثل في كليتي العلوم الاجتماعية الانسانية وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ثم مرحلة الوصف الموضوعي وهنا يكون التشخيص والتعمق بالوصف، فقمنا بوصف الكليتين محل الدراسة، بالإضافة الى أن تطبيقنا لهذا المنهج كان بغية استيعاب الإطار النظري لموضوع التمكين الوظيفي للعاملين وتتمية سلوكيات المواطنة التنظيمية وفهم مكوناته وتحليل أبعاده تم ذلك بتطبيق الادوات البحثية الآتية وهي:

¹ - بلقاسم سلاطونية، حسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، د.ط، عين مليلة، الجزائر، 2004، ص 29.

² - خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية، دار جسر، ط1، الجزائر، 2008، ص 187.

الاستبيان بمساعدة أدواتي الملاحظة بالمشاركة والمقابلة ثم تفرغ المعطيات المجمعَة وتنظيمها جدوليا مع تطبيق المعالجة الإحصائية لها، ثم التعليق إحصائيا عن المعطيات المجمعَة وانتقلنا بعد ذلك الى التحليل الكيفي من خلال توضيح الدلالات الخاصة بالأرقام بهذه المعطيات وتقديم التأويلات السوسولوجية المناسبة لها.

3- مجتمع الدراسة:

بعد اختيارنا لموضوع البحث ارتأينا ان يكون المجال المكاني كليتي العوم الاجتماعية والإنسانية وكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالقطب الجامعي جامعة عباس لغرور وتماشيا مع طبيعة الموضوع المدروس ومشكلة البحث، ونظرا لقدرتنا على جمع معلومات من جميع عناصر مجتمع الدراسة تم تطبيق أسلوب المسح الاجتماعي باستخدام طريقة المسح الشامل، بهدف الوصول الى دقة النتائج المتحصل عليها وتجنبنا لأخطاء التعميم التي تنتج من استخدام البيانات المأخوذة من عينة محددة وكذلك أخطاء التحيز والصدفة، وقد قمنا برسم خطة المسح والتي شملت الغرض منه وتحديد مجتمع البحث الذي سنجري عليه المسح والمتمثل في موظفي كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية وكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وقد تم اختيارهم لوضوح مفهوم التمكين لديهم، كما ان درجة استقرارهم الوظيفي اعلى مما يسهل التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، حيث ان عدد الموظفين بالكلية هو: 65 مفردة، 32 موظف بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية و33 موظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير اغلبهم دائمين يتقلدون مناصب مختلفة: كمهندسين، متصرف رئيسي ومتصرف محلل، تقنيين سامين في الاعلام الالي، وملحقين اداريين، أعوان للإدارة .

الجدول رقم(02): يوضح عدد الموظفين بالكليتين

كلية العلوم الاجتماعية		كلية العلوم الاقتصادية	
العدد	الرتبة الإدارية	العدد	الرتبة الإدارية
13	متصرف رئيسي متصرف محلل متصرف	14	متصرف رئيسي متصرف محلل متصرف
01	مهندس دولة في الإحصاء +الاعلام الالي	03	مهندس دولة في الإحصاء +الاعلام الالي
01	مقتصد	//	مقتصد
06	ملحق رئيسي +ملحق +عون ادارة	08	ملحق رئيسي +ملحق +عون إدارة
01	مساعد متصرف	//	مساعد متصرف
02	كاتبة مديرية رئيسي	01	كاتبة مديرية رئيسي
04	تقني سامي ومساعد مهندس في الاعلام الالي	02	تقني سامي ومساعد مهندس في الاعلام الالي
04	مساعد وثائقي امين محفوظات +ملحق المكتبات الجامعية +مساعد مكتبات مستوى 1و2	05	مساعد وثائقي امين محفوظات +ملحق المكتبات الجامعية +مساعد مكتبات مستوى 1و2
32	المجموع	33	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين لكلية العلوم الاجتماعية والانسانية وكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بالقطب الجامعي جامعة عباس لغزور خنشلة بتاريخ 12 أبريل 2023.

- مجموع الموظفين بالكليتين هو: 65 موظف وفي الفترة التي وزعنا فيها الاستثمارات لم نجد (05) موظفين (02) منهم في حالة استيداع و (03) في حالة عطلة امومة فكان عدد الاستثمارات الموزعة هو 60 استمارة بمعنى عدد مفردات المسح الشامل هو 60 مفردة.

4- أدوات وتقنيات جمع البيانات:

تعتبر تقنيات البحث مجموعة من وسائل الفحص وتقصي الواقع، فعن طريقها يستطيع الباحث جمع المعلومات والحصول على البيانات من الميدان كما أن اختيار أحد هذه التقنيات أو الوسائل يتم على ضوء الفائدة منها بالنسبة الى تحديد وحل مشكلة البحث، ويعتبر اختيار وتحديد أدوات جمع البيانات أمرا مهما لا يكتمل البحث بدونه، وتتحدد بناء على طبيعة الموضوع المدروس والهدف الذي يسعى الباحث إلى تحقيقه والمنهج المستخدم في الدراسة، وعليه يقوم الباحث الاجتماعية باختيار أنسب الادوات التي تخدم مشكلة بحثه، بحيث يمكنه من الحصول على بيانات معطيات كافية، لأن قيمة الدراسة تتوقف على مدى هذا لاختيار، وتتمثل التقنيات المستخدمة في كل من الاستبيان والملاحظة بالمشاركة والمقابلة.

4-1 الملاحظة بالمشاركة:

تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات المستخدمة في الدراسات الوصفية، وتعرف بأنها مشاهدة الوقائع على ما هي عليه وفي الطبيعة بهدف إنشاء الواقعة العلمية¹.

والملاحظة بالمشاركة هي التي يشارك فيها الباحث الحياة اليومية لمفردات مجتمع الدراسة، حيث يكون فيها الباحث فاعلا مثل باقي المفردات وبالتالي لا يكون مجرد ملاحظ من بعيد، وكون الباحثة مفردة من مفردات مجتمع الدراسة فقد اعتمدت هذه التقنية لجمع البيانات من خلال ادائها لمهامها اليومية حيث أنها في اتصال مباشر ومستمر مع كل موظفي الكلية اتصالا

¹ - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، ط1، 2002، ص199.

عموديا وافقيا. ارتأينا أن هذه الأداة مناسبة لاستخدامها لتحقيق جمع أكبر قدر ممكن حول معطيات الموضوع، مع اتباع الشروط العلمية المفصلة لتطبيق هذه الاداة للبحث الاجتماعي.

4-2- الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعا واستخداما في العلوم الاجتماعية، حيث يتم استخدامها كوسيلة من وسائل جمع البيانات من خلال قيام الباحث بتوجيه أسئلة معينة للمستجوبين تتعلق بموضوع البحث المراد اجراءه والحصول من خلال ذلك على بيانات يستخدمها الباحث في انجاز مهمة البحث، واستخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة من الأفراد، والاستبيان نوعان: مباشر وغير مباشر، وقد اعتمدنا على الاستبيان المباشر حيث قمنا بتوزيع استماراته باليد، وقد تم تسليمها لمفردات البحث أثناء أوقات الدوام، وتمت تعبئة الاستمارة مباشرة من قبل الموظفين، وقمنا بتوضيح أي التباس أو استفسار يطرحونه، وقد تم استرجاع جميع الاستمارات.

وحتى يكون الاستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات وأكثر ملاءمة للإجابة عن الفقرات المطروحة، فقد تم بناؤه بعدة مراحل كالتالي:

- **مرحلة الصياغة الاولية:** بعد الاطلاع على التراث النظري وتحديد الجوانب الأساسية للدراسة، قمنا بصياغة استبيان أولي تم عرضه على الأستاذ المشرف.
- **مرحلة التحكيم:** هي عبارة عن استشارة لمجموعة من الأساتذة الجامعيين لاختيار صدق الأداة، إذ يهدف هذا الاجراء الى التأكد من مدى قياس أداة الدراسة لما ينبغي قياسه فعليا، أي التأكد من مدى تطابق الاستبيان مع موضع الدراسة، والاستفادة من توجيهات الأساتذة المتعلقة بمدى مناسبة العبارات للمحتوى ومدى ارتباطها بالمحاور، حيث قمنا بإجراء التعديلات اللازمة من إضافة أو حذف أو تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات بناء على آراءهم واقتراحاتهم.

- مرحلة التجريب: قمنا بتجريب واختيار هذا الاستبيان على عينة مكونة من (10) موظفين من مفردات العينة.
- الصورة النهائية لاستمارة الاستبيان: بعد الأخذ برأي المحكمين، واختيار صدق الأداة أصبح الاستبيان في صورته النهائية مكونا من (46) عبارة موزعة على المحاور كمايلي:
- المحور الأول: يتناول بيانات عامة حول المبحوث، ويتكون من 04 متغيرات.
- المحور الثاني: تضمن البيانات الخاصة بالتمكين، وقد احتوى على 33 عبارة.
- المحور الثالث: احتوى هذا المحور على البيانات الخاصة بسلوك المواطن التنظيمية، وقد احتوى على 13 عبارة.

4-3-المقابلة:

تعرف بأنها: "تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهما وهو الباحث القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر وهو المبحوث، والتي تدور حول آرائه ومعتقداته"¹، كما اعتمدنا على دليل المقابلة وهو عبارة عن مجموعة أسئلة أعدناها مسبقا من أجل ضبط وتوجه المقابلة الحرة، ويضم (09) أسئلة تدور حول طبيعة التمكين الوظيفي و علاقتها بسلوكيات المواطن التنظيمية للكليتين، ويمكن الاطلاع عليه من خلال الملحق رقم(04)، ونظرا لأهمية هذه التقنية فقد طبقناها مع عمداء الكليتين وكانت المقابلات مع عميد كلية العلوم الاجتماعية والانسانية وعميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

دليل المقابلة: هو عبارة عن مجموعة أسئلة أعدناها مسبقا من أجل ضبط وتوجيه المقابلة الموجهة وكذلك نصف الموجهة، ويضم (09) أسئلة تدور حول طبيعة التمكين الوظيفي وعلاقته بسلوكيات المواطن التنظيمية، ويمكن الاطلاع عليه من خلال الملحق رقم(04).

¹- مصطفى نمر دعمس، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء، الأردن، د ط، 2008، ص 219.

5_ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قمنا باستخدام أحد أنظمة التطبيقات الإحصائية الجاهزة والمعتمدة في بحوث العلوم الاجتماعية، وهو برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية – Statistical package for social sciences – والذي يعرف بالرمز : spss وتم اعتماد مقياس ليكرت (likret) الخماسي لقياس اجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان كالتالي:

جدول رقم 03: درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وفيما يلي الاوزان المتعلقة بكل استجابة:

جدول رقم 04: توزيع اوزان مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 الى 1.80
غير موافق	من 1.80 الى 2.6
محايد	من 2.6 الى 3.4
موافق	من 3.4 الى 4.2
موافق بشدة	من 4.2 الى 5

حيث يطلق على المبحوثين اسم حالات (cases)، وكل فقرة في المحور عبارة عن متغير (variablr)، وتسمى إجابات الأشخاص عليها بقيم المتغيرات.

5-1- معامل الثبات:

يعرف ثبات أداة القياس بأنه مدى قدرتها على اعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف والشروط، فإن ثبات نتائج أداة القياس عند تطبيقها تحت شروط مماثلة يعتبر خاصية ضرورية لجودة الأداة، وإذا كانت النتائج على نفس الاختبار مثلا تتغير باستمرار فان هذا دليل على أن هناك خلا ما في الاداة أو تطبيقها، ومن أشهر مقاييس الثبات الداخلي (الاتساق):

- كرونباخ ألفا (cronbach's alpha): وهو المقياس الذي اعتمدها في هذه الدراسة لحساب ثبات أداة الدراسة ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد فاذا كانت قيمة المعامل مساوية للصفر لا يوجد ثبات في البيانات وعلى العكس إذا كانت قيمة المعامل تساوي الواحد فيوجد ثبات تام في البيانات وعلى العكس إذا كانت قيمة المعامل تساوي الواحد فيوجد ثبات تام في البيانات أي كلما زادت قيمته زادت مصداقية أداة الدراسة (الاستبيان).

5-2- معامل الصدق: يقصد به ان المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويمكن حسابه عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات¹.

5-3- المتوسط الحسابي:

هو القيمة التي تمثل مجموع القيم مقسوما على عددها وقد استخدمناه للحصول على متوسط لإجابات المبحوثين على أسئلة الاستبيان، أي احتساب القيمة التي يعطيها افراد مجتمع الدراسة لكل عبارة او مجموعة من العبارات بالإضافة الى ترتيب إجابات المفردات لعبارات الاستبيان حسب درجة الموافقة.

5-4- الانحراف المعياري:

ونقيس به مدى تشتت إجابات المبحوثين، ويتأثر بالقيم المتباعدة او المتطرفة واستخدم في هذه الدراسة لمعرفة مدى التشتت في إجابات المبحوثين، كما يدل على كفاءة الوسط الحسابي

¹محاضرات الأستاذ مامن فيصل، لطلبة سنة 2 ماستر تنظيم وعمل، 2022/2023.

في تمثيل مركز البيانات بحيث يكون الوسط الحسابي أكثر جودة كلما قلت قيمة الانحراف المعياري.

5-5- معامل الارتباط بيرسون:

يستعمل معامل الارتباط لتحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرين، ونرمز له بالرمز (r)، وهو على أنواع، ارتباط بسيط ومتعدد (أي يدرس العلاقة بين أكثر من متغيرين).

6- الخصائص السيكومترية لاستبيان العينة الاستطلاعية:

6-1- الثبات:

تم حساب ثبات هذا المقياس عن طريق التتاسق الداخلي باستخدام معادلة الفا كرومباخ كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم 05: يوضح ثبات أداة الدراسة عن طريق معامل الفا كرومباخ.

الرقم	محاور الاستبيان	معامل ألفا كرومباخ	معامل الصدق
01	التمكين الوظيفي (33 عبارة)	0.81	0.65
02	سلوكيات المواطنة التنظيمية (13 عبارة)	0.80	0.64
	درجة ثبات الاستبيان ككل	0.77	0.60

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول رقم 05 وجد أن جميع قيم ألفا كرومباخ لكل محور من محاور الاستبيان تتراوح بين (0.81 و 0.80)، كما ان قيمة معامل الفا كرومباخ للمقياس ككل تساوي (0,77)، وهي قيمة مرتفعة وتشير الى ان أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، كما ان قيمة معامل الصدق هي الأخرى مرتفعة (0.60) وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائج هذه الدراسة والوثوق بها.

6-2-الصدق:

- **الصدق الظاهري:** قمنا بعرض استمارة الاستبيان للتحكيم على مجموعة أساتذة بالكلية ذات سيط وخبرة بالموضوع والتخصص بكليتي العلوم الاجتماعية والإنسانية وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. انظر الملحق رقم
 - **صدق الاتساق الداخلي بين العبارات وبين محاور الاستبيان ككل:** للتأكد من صدق أداة الدراسة -الاستبيان- تم حساب ما يلي:
 - معامل الارتباط بيرسون بين عبارات كل بعد من ابعاد التمكين الوظيفي.
 - تجميع الابعاد لكل عامل على حدى لحساب معامل ارتباط تنظيم محتوى العمل و التمكين الوظيفي، ومعامل الارتباط بين التطوير الاجتماعي و التمكين الوظيفي.
 - حساب معامل الارتباط لعبارات محور سلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - حساب معامل الارتباط بين المحورين: التمكين الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- كما هو موضح في الجداول الآتية:

جدول رقم 06: يمثل معامل الارتباط بيرسون بين تنظيم محتوى العمل والمحور الأول
التمكين الوظيفي

Corrèlation		التمكين الوظيفي	تنظيم محتوى العمل
التمكين الوظيفي	Corrèlation de paerson Sig.(bilatèrale) N	1 33	**0.75 0.01 33
تنظيم محتوى العمل	Corrèlation de paerson Sig.(bilatèrale) N	0.75 0.01 19	01 19

** correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

حسب الجدول رقم 06 نجد أن معامل الارتباط 0,75 وهي قيمة تقترب من 1 وبالتالي هناك

علاقة قوية بين تنظيم محتوى العمل والمحور الأول التمكين الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$.

جدول رقم 07: يمثل معامل الارتباط بيرسون بين التطوير الاجتماعي والمحور الأول
التمكين الوظيفي

Corrèlation		التمكين الوظيفي	التطوير الاجتماعي
التمكين الوظيفي	Corrèlation de paerson Sig.(bilatèrale) N	1 33	0.65** 0.01 33
التطوير الاجتماعي	Corrèlation de paerson Sig.(bilatèrale) N	0.65 0.01 14	01 14

** correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 07 نجد أن معامل الارتباط 0.65 وهي قيمة تقترب من القيمة 01 وبالتالي فهناك علاقة قوية بين التطوير الاجتماعي والمحور الأول التمكين الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$.

جدول رقم 08: يمثل معامل الارتباط بيرسون بين المحور الأول التمكين الوظيفي والمحور الثاني تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية

Corrèlation		سلوكيات المواطنة التنظيمية	التمكين الوظيفي
سلوكيات المواطنة التنظيمية	Corrèlation de paerson	1	0.73**
	Sig.(bilatèrale)		0.03
	N	60	60
التمكين الوظيفي	Corrèlation de paerson	**0.73	01
	Sig.(bilatèrale)	0.03	
	N	60	60

** correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

حسب الجدول السابق نجد أن معامل الارتباط 0.73 وهي قيمة تقترب من القيمة 01 وهي قيمة دالة عند 0.01 وبالتالي هناك علاقة قوية بين المحور الأول التمكين الوظيفي والمحور الثاني سلوكيات المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$.

وبعد المعالجة الإحصائية باستعمال برنامج تحليل الحزم الإحصائية spss وحساب كلا المعاملين: معامل الارتباط بيرسون ومعامل الفا كرونباخ نتج لدينا ثبات وصدق الاستبيان المستخدم في دراستنا.

الفصل الخامس

الفصل الخامس: تبويب وتحليل وتفسير البيانات ومناقشة النتائج

1-تبويب وتحليل الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة

2-تبويب وتحليل بيانات محاور الدراسة

3-اختبار الفرضيات

4-مناقشة النتائج

4-1-على ضوء اهداف الدراسة

4-2-على ضوء الفرضيات

4-3-على ضوء الدراسات السابقة

4-4-على ضوء المقاربة النظرية

5-الاستنتاج العام

1-تبويب وتحليل الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة: من خلال معالجة بيانات الدراسة احصائيا باستخدام برنامج تحليل الحزم الإحصائية تحصلنا على الخصائص الشخصية لمفردات الدراسة مترجمة كليا وبيانيا كالآتي:

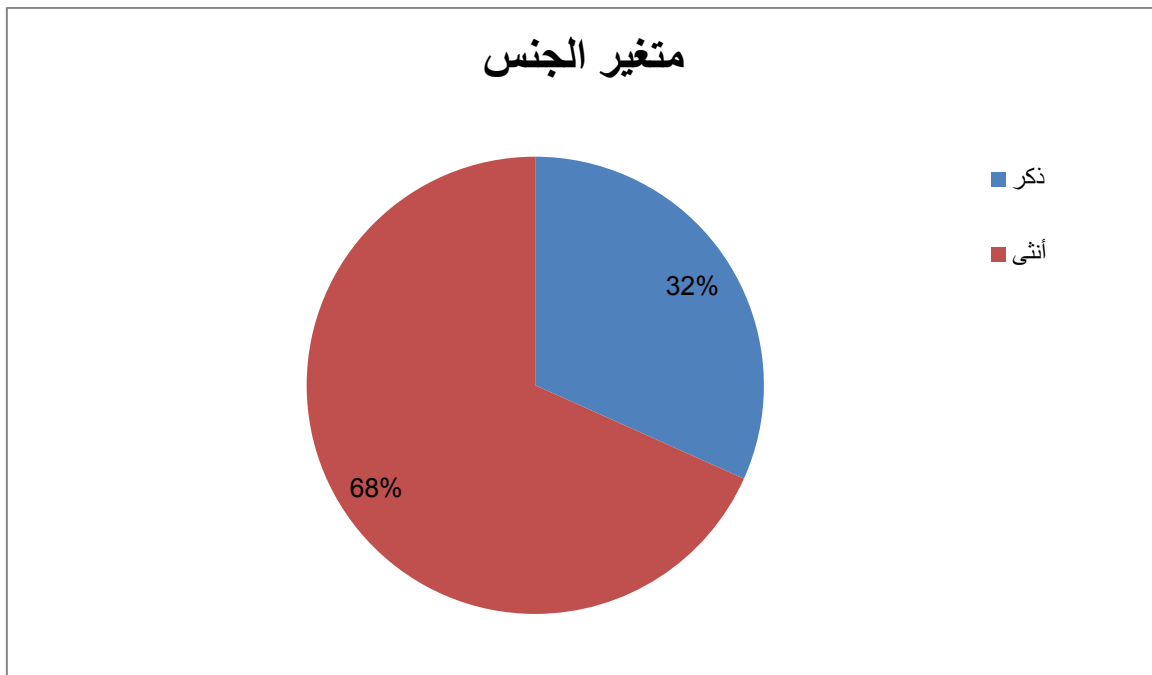
1-1-تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول رقم 09: يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	19	31.7 %
	انثى	41	68.3 %
المجموع		60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

الشكل رقم 05: الدائرة البيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برامج Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم-09-توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الجنس، من ذكور واناث في الكليتين وقد بلغت نسبة الإناث 68.3% في حين بلغت النسبة لدى الذكور 31.7% من إجمالي عينة الدراسة، أي بلغ عدد الإناث 41 أنثى في مقابل 19 رجل، ونلاحظ ان نسبة الاناث تجاوزت نسبة الذكور.

وأصبحت اعداد الاناث بالإدارات الحكومية تزامم اعداد الذكور ان لم نقول تفوقها، ويفسر هذا التفاوت الذي شاهدناه في النسب ان الاناث لديهن استعداد للعمل في المؤسسات عامة وفي الجانب الإداري خاصة، كما اننا نجد ان مثل هاته المناصب ذات الطابع البيداغوجي تعتمد على مؤهلات متخصصة في الغالب يكون التوجه اليها من طرف الاناث مما يجعل فرص التوظيف متاح لهم أكثر من الذكور.

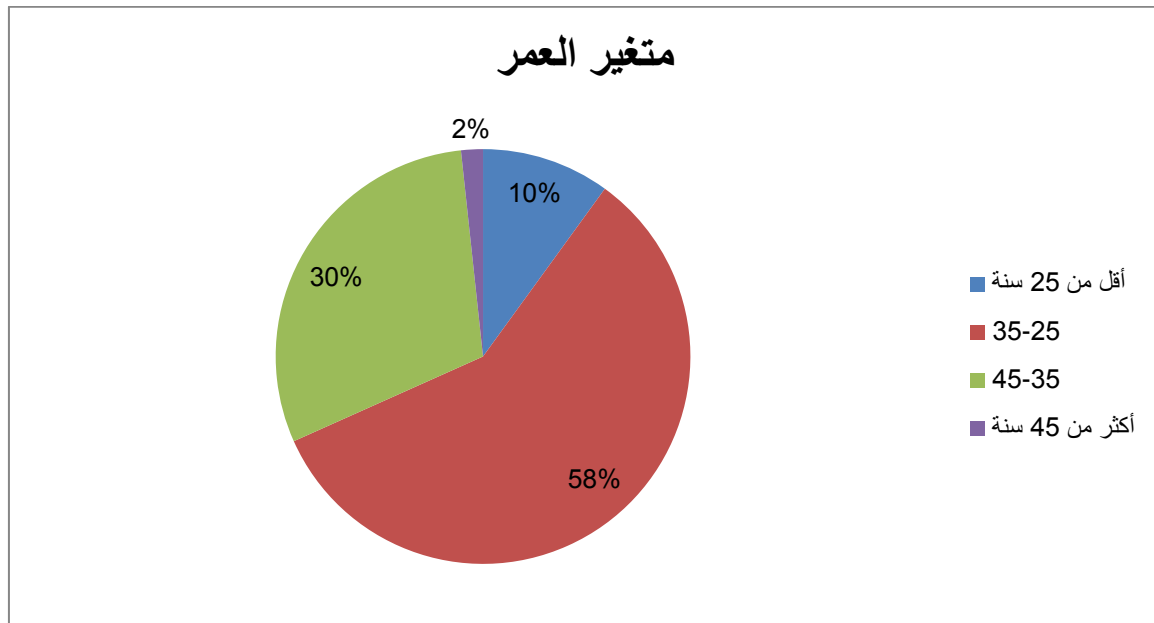
1-1-2- تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول 10: يبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
السن	اقل من 25 سنة	18	10 %
	25-35	35	58.3%
	35-45	06	30 %
	اكثر من 45 سنة	1	1.7 %
	المجموع	60	100 %

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 06: الدائرة البيانية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برامج Spss.

يمثل الجدول رقم-10 توزيع الفئة العمرية لمفردات الدراسة، وتشير النسب الواردة ان أكبر نسبة هي 58,3% وهي الفئة الممتدة من 25-35، تليها نسبة 30% وهي الفئة المحصورة بين 35-45، ثم 10% وهي الفئة اقل من 25 سنة، لتأتي في اخر متربة فئة الموظفين الذين بلغ سنهم أكثر من 45 سنة بنسبة 1,7% وها دليل واضح ان اغلب موظفي الكلتين هم من فئة الشباب التي تمتاز بالرغبة في العمل والعطاء.

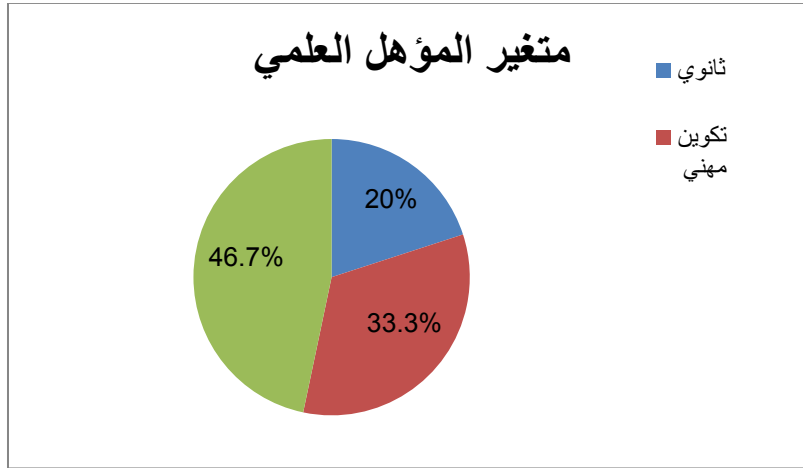
1-1-3- تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول 11: يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي	12	20%
	تكوين مهني	20	33,3 %
	جامعي	28	46,7 %
	المجموع	60	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

الشكل رقم 07: الدائرة البيانية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لأفراد الدراسة وحسب الجدول أعلاه، فقد كانت اعلى نسبة للمستوى الجامعي بنسبة 46.7% وهذا يدل على ان المؤسسة تهتم بتوظيف الإطارات ذات المؤهلات العلمية، ثم تليها مستوى التكوين المهني حيث بلغت نسبة 33.3% هذا راجع لاستخدام المؤسسة لنظام المعلوماتية وهو ما يتطلب موظفين مختصين في هذا المجال، وأخيرا يأتي مستوى ثانوي بأقل نسبة 20% وهذا استجابة لطبيعة بعض الوظائف التي يشغلونها داخل المؤسسة.

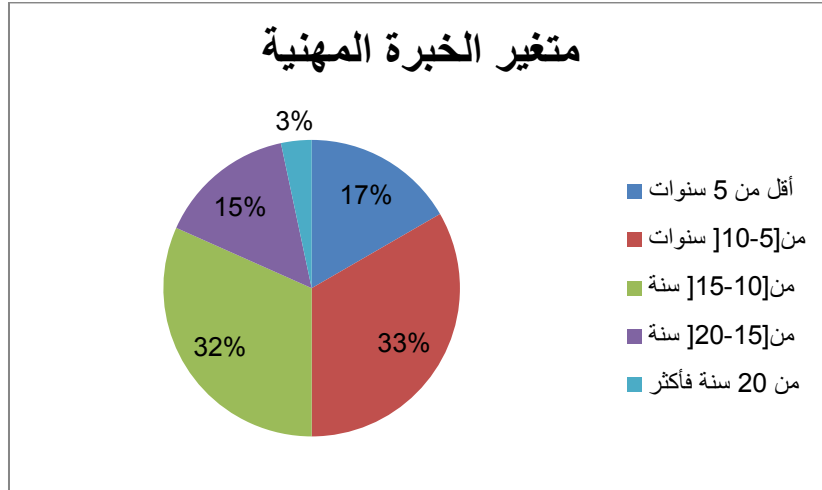
1-1-4- تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

جدول رقم 12: يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 5 سنوات	9	15%
	من [5-10]سنوات	10	16.66%
	من [10-15]سنة	20	33.33%
	من [15-20]سنة	19	32%

من 20 سنة فأكثر	2	3.33%
المجموع	60	100%

الشكل رقم 08: الدائرة البيانية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



نلاحظ من الجدول رقم: 12 ان افراد الدراسة موزعين حسب متغير الخبرة المهنية وهم موزعين على خمس فئات، حيث ان الفئة [15-10] كان لها أكبر توزيع من المفردات بعدد 20 أي مانسبته 33.33% وهذا ما يشير الى ان غالبية مفردات الدراسة تتراوح خبرتهم 10 سنوات وفي المرتبة الثانية فئة [15-20] بعدد 19 اي بنسبة 32% أي ان غالبية مفردات الدراسة في الفئتين تفوق خبرتهم المهنية عشر سنوات وهم موظفين مؤهلين ويملكون قدرات تتكيف مع مناصبهم، وفي المرتبة الثالثة فئة [5-10] بعدد 10 أي بنسبة 17% اما في المرتبة الرابعة كانت للفئة اقل من 5 سنوات بعدد 9 اي بنسبة 15% ثم في الفئة الخامسة سنوات الخبرة اكثر من 20 سنة بنسبة 3.33% وعموما الموظفين بالكليتين يتمتعون بخبرة مهنية لا بأس بها بالنظر الى المعطيات الإحصائية.

2-تبويب وتحليل بيانات محاور الدراسة:

2-1-تحليل بيانات المحور الأول: "التمكين الوظيفي"

ويمثل المتغير المستقل للدراسة ويتضمن كل من تنظيم محتوى العمل والتطوير الاجتماعي والتي بدورها تنقسم الى عدة ابعاد ويتكون المحور من 33 عبارة (انظر الملحق رقم 01).

2-1-1 تحليل عبارات البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات:

الجدول رقم 13: يبين التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة حول بعد المشاركة في اتخاذ القرارات.

الرقم	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاوزان	
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
A1	15	17	16	9	3	3.53	0.772	02	موافق	
A2	13	23	10	8	6	3.48	0.657	03	موافق	
3A	18	22	10	5	5	3.71	1.141	01	موافق	
A4	6	12	22	10	10	2.90	0.868	04	محايد	
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي					3.41	0.722		موافق

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برامج Spss.

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم A3 بمتوسط حسابي قدره 3.71 وانحرافا معياريا قدره 1.141 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد الدراسة موافقون على أن اشراك الإدارة كل الفئات المهنية في اتخاذ القرارات يقوي إحساس الموظف بالانتماء للمؤسسة، ويعد فسخ المجال امام الموظفين باختلاف مناصبهم المهنية للمشاركة في اتخاذ القرارات و يعد مصدر من مصادر الدعم

المعنوي، الامر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم ويساعدهم على الاجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها أن تحسن طرق العمل لديهم وهذا ما يقوي روح الانتماء للمؤسسة لديهم.

- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم A1 بمتوسط حسابي قدره 3.53 وانحرافا معياريا قدره 0.772 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد الدراسة موافقون على انهم يشاركون بحرية في طرح أفكار مبتكرة من اجل تطوير مؤسستهم، أي ان اتخاذ القرار بكل حرية يشجعهم على تقديم أفكار مبتكرة ومبادرات تسهل عملهم بشكل عام كما انها تجعل الموظف متحكم في شؤون وظيفته، وهذه الفكرة والمبدأ عززته إجابة عميد كلية العلوم الاقتصادية¹ الذي أقر بأن لا لإدارة ناجحة و عصرية دون مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات لصالح الجامعة على اعتبار وحسب رأيه ان الجامعة هي عائلتنا جميعا والكل مستقبلة الوظيفي والمهني مرتبط بها فالحرية والتشاركية واستقلالية الرأي و اعلام الجميع و اشراكهم في صنع سياسة الكلية ومن خلالها الجامعة هو قرار الجميع.

- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم A2 بمتوسط حسابي قدره 3.48 وانحرافا معياريا قدره 0.657 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأن أفراد الدراسة موافقون بأنهم يقدمون اقتراحات عملية لصالح أهداف المؤسسة خلال أي اجتماع دوري للإدارة، أي ان إحساس الموظف بقيمة آرائه واحتياج المؤسسة لها والعمل بها فيما لو كانت مناسبة لمتطلبات العمل يزيد من رغبته في مساعدتها وتطوير اسلوبها أي الاهتمام بمستقبل مؤسسته.

- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم A4 بمتوسط حسابي قدره 2.90 وانحرافا معياريا 0.868 برأي محايد حول أخذ إدارة المؤسسة بعين الاعتبار ردود فعل المرؤوسين عند اتخاذ القرارات الإدارية، ونعتقد ان ذلك الموقف والمختصر في عبارة محايد يعكس غموضا عند المبحوثين وعدم التأكد من مصدر اتخاذ القرار من طرف إدارة المؤسسة هل من ذات الإدارة ام بناء على اقتراحات بعض الزملاء من المبحوثين.

¹ مقابلة مع عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة، يوم 22 افريل 2023، على الساعة

2-1-2 تحليل عبارات البعد الثاني: تفويض السلطة

الجدول رقم 14: يبين التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات

مفردات الدراسة حول بعد تفويض السلطة

الاوران	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					الرقم	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق	1	0.54	3.80	4	6	7	35	8	A5	
محايد	4	1.145	3.35	7	10	13	15	15	A6	
موافق	2	1.153	3.73	5	22	20	10	3	A7	
محايد	3	1.141	2.70	14	10	20	12	4	A8	
موافق	3	1.141	3.71	5	5	10	22	18	A9	
موافق		0.772	3.46	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برامج **Spss**.

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم A5 بمتوسط حسابي 3,80 وانحرافا معياريا قدره 0,54 وهذا يدل على ان العبارة ايجابية وافراد الدراسة موافقون على ان المرونة في العمل وكذا روح الابتكار من خلال السعي لاستحداث أساليب مبتكرة للإدارة تعد أساس نجاح مبدأ تفويض السلطة بالمؤسسة،

- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم A7 بمتوسط حسابي قدره 3,73 وانحرافا معياريا قدره 1,153 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد الدراسة موافقون على أن رئيسهم المباشر يقوم بمتابعة أدائهم وتقديم المشورة والدعم في المهام المفوضة باستمرار، حيث ان التفويض وممارسته بشكل

جيد مع المتابعة والتقييم المستمر تمنح المدير فرصة وسلطة التركيز على النتائج مع توفير الآراء والخبرات للعاملين المفوضين لإتمام وإنجاز الأعمال المطلوبة منهم ، وهذا ما أكدته عميد كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية¹ من خلال اجابته حول دعم عملية التمكين الوظيفي لعملية تفويض السلطة، خاصة في حال توفر عنصر الثقة فالتفويض حسب رأيه امر موجود في مختلف المؤسسات ولا بد من التشجيع على تطبيقه لمنح فرص لمختلف المنتسبين لهذه المؤسسة لاكتساب خبرة والتعرف على مختلف الطرق الحديثة للإدارة والتسيير، كما ان التفويض حسبه يبنى على أساس المرونة وكذا حسب انتقاء الأشخاص المفوضون من يمتلكون ملكات الابداع و روح الابتكار.

- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم A9 بمتوسط حسابي قدره 3,71 وانحرافا معياريا قدره 1,141 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد الدراسة موافقون على أن الإدارة تثق بقدراتهم في أداء المهام الموكلة إليهم، حيث ان تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين ويولد الثقة المتبادلة بين الطرفين، كما يولد الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه.
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم A6 بمتوسط حسابي قدره 3.35 وانحرافا معياريا قدره 1.145 حيث ان اغلب مفردات الدراسة كان رأيهم محايد على ان رئيسهم المباشر يفوضهم بالسلطة الكافية لأداء مهامهم الوظيفية، وهذا مؤشر يدل على محدودية منح الصلاحيات والخوف لدى بعض المسؤولين من إعطاء صلاحيات واسعة للمرؤوسين.
- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم A8 بمتوسط حسابي قدره 2.70 وانحرافا معياريا قدره 1.049 حيث ان اغلب مفردات الدراسة كان رأيهم محايد من خلال أنهم يقبلون تفويضهم من طرف إدارة المؤسسة دون مقابل مالي، ويعود ذلك الى أهمية تقديم المقابل المالي للعاملين والذي يدفعهم لتأدية المهام المفوضة لهم بشكل جيد.

¹مقابلة مع عميد كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة خنشلة يوم 20 افريل 2023، على الساعة 15:00.

- 3-1-2 تحليل عبارات البعد الثالث: الاتصال الفعال

الجدول رقم 15: يبين التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لإجابات مفردات الدراسة حول بعد الاتصال الفعال

الرقم	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاوزان	
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة					
A10	17	23	4	9	7	3.45	1.059	05	موافق	
A11	15	16	14	14	1	3.50	0.988	04	موافق	
A12	14	16	16	8	6	3.41	0.966	06	موافق	
A13	8	35	7	6	4	3.80	0.97	01	موافق	
A14	15	17	16	9	3	3.53	1.130	03	موافق	
A15	14	18	20	4	4	3.56	1.132	02	موافق	
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي					3.54	0.643	موافق	

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برامج Spss.

_ احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم A13 بمتوسط حسابي قدره 3.80 وانحرافا معياريا قدره 0.97 وهذا يدل على أن أفراد الدراسة موافقون على مشاركة زملائهم بالبيانات والمعلومات المحيطة حول محتوى العمل وهذا للسير الحسن لنظام العمل بالمؤسسة.

_ احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم A15 بمتوسط حسابي قدره 3.56 وانحرافا معياريا قدره 1.132 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد الدراسة موافقون على ان الجامعة تستخدم نظام الرقمنة كتحدى للحفاظ على سمعتها بين الجامعات الأخرى، نظرا لان الرقمنة تخلق نوع من التميز والابداع وهذا ما يتطلب ضرورة القدرة على مواصلة العمل باستخدام التقنيات الرقمية ما يعني ان الرقمنة

تساهم في جعل المؤسسة تحافظ على مكانتها وتستمر في أدائها الوظيفي بطريقة متميزة في ظل التنافس بين مختلف المؤسسات الأخرى وكذا التطور التكنولوجي الحاصل.

_ احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم A14 بمتوسط حسابي قدره 3,53 وانحرافا معياريا قدره 1.130 وهذا يدل على أن العبارة إيجابية و ان المبحوثين موافقون على سهولة تواصلهم مع رئيسهم في العمل متى احتاجوا الى ذلك (سياسة الأبواب مفتوحة) ، وهذا ينطبق مع ما صرح به عميد كلية العلوم الاقتصادية خاصة فيما يخص بالتزود بالمعلومات الضرورية للسير الحسن للعمل.

_ احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم A11 بمتوسط حسابي قدره 3.50 وانحرافا معياريا قدره 0.988 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد الدراسة موافقون على أن الإدارة تهتم بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة بين الموظفين بمختلف الأقسام والمسميات الوظيفية، هذا ما يتيح للعامل الحصول على المعلومات التي يحتاجها في الوقت المناسب.

_ احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم A10 بمتوسط حسابي قدره 3.45 وانحرافا معياريا قدره 1.059 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد الدراسة موافقون على أنهم يحصلون على المعلومات التي يحتاجونها في عملهم في الوقت المناسب، هذا ما يسهل من مهامهم ويخلق نوع من السيورة الالية لعملهم فيوفر لهم بذلك جهدا ووقتا لأداء عملهم.

_ احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم A12 بمتوسط حسابي قدره 3.41 وانحرافا معياريا قدره 0.966 وهذا يدل على ان العبارة إيجابية وان اغلب مفردات الدراسة موافقون حول طبيعة العلاقات الأفقية والعمودية بين أفراد المؤسسة على انها علاقات جيدة، هذا راجع الى ان العلاقة بين المبحوثين جيدة وهذا راجع الى الوظائف والمصالح المشتركة التي تلعب دورا هاما في توطيد العلاقة بين الافراد في المؤسسة الواحدة.

2-1-4 تحليل عبارات البعد الرابع التحفيز

الجدول رقم 16: يبين التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لإجابات مفردات الدراسة حول بعد التحفيز

الرقم	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاوزان
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
A16	7	22	14	7	10	3.15	1.120	4	محايد
A17	18	22	10	5	5	3.70	1.141	1	موافق
A18	4	16	16	8	6	3.40	0.971	3	محايد
A19	16	18	18	6	2	3.67	0.656	2	موافق
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي					3.48	0.801	موافق		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برامج Spss,

_ احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم A17 بمتوسط حسابي قدره 3.70 وانحرافا معياريا قدره 1.141 وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وان افراد الدراسة موافقون على ان نظام الحوافز إذا تم تطبيقه جيدا سيعمل على زيادة الولاء للمؤسسة التي ينتمون اليها.

_ احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم A19 متوسط حسابي قدره 3.67 وانحرافا معياريا قدره 0.656 وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد الدراسة راضين عن اشكال التكريم في العمل المقدمة للمبدعين والذين تركوا أثرا إيجابيا لصالح المؤسسة، لان الإدارة تشجع على هكذا سلوكيات وان إقامة جوائز تشجيعية باسم عمال سباقين متميزين يوفر شروط الاقتداء وروح المبادرة لدى الموظفين في الوقت الحالي.

_ احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم A18 بمتوسط حسابي قدره 3.40 وانحرافا معياريا قدره 0.971 وهذا يدل على أن العبارة حيادية وأفراد الدراسة محايدون حول تلقيهم للمكافآت عند قيامهم بأعمال إضافية تطوعية، ربما راجع الى غياب الاهتمام بالجانب المادي والمعنوي للعمال والذي يعتبر عامل مهم يدفعهم لتأدية المهام المفوضة لهم بشكل جيد.

_ احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم A16 بمتوسط حسابي قدره 3.15 وانحرافا معياريا قدره 1.120 وهذا يدل على ان العبارة حيادية وأفراد الدراسة لا يبديون رأيهم حول ما إذا كان نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة عادل، ربما راجع لعدم وجود محفزات ومكافأة معتبرة ولو شفوية في حال قيامهم بالمهام بكفاءة، او ربما تقديم حوافز لغير مستحقها.

2-1-5 تحليل عبارات البعد الخامس الدعم الاجتماعي

الجدول رقم 17: يبين التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات

المبحوثين حول بعد الدعم الاجتماعي

الرقم	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاوزان	
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
A20	7	22	14	7	10	3.15	1.120	5	محايد	
A21	14	18	20	4	4	3.56	1.130	3	موافق	
A22	13	20	10	10	7	3.36	0.965	4	محايد	
A23	14	18	20	4	4	3.56	1.130	3	موافق	
A24	16	18	18	6	2	3.66	0.656	1	موافق	
A25	16	18	18	4	4	3.63	1.147	2	موافق	
					المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي					
					موافق	3.48	0.801			

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على برامج Spss,

_احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم A24 بمتوسط حسابي قدره 3.66 وانحرافا معياريا قدره 0.656 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد الدراسة يوافقون على أنهم يساهمون في مساعدة زملائهم لإنجاز الاعمال الموكلة لهم، هذا راجع لشعور الموظفين بارتباطهم الأخلاقي بالمؤسسة ما يدفعهم لمساعدة زملائهم أي انهم يحسون بكونهم جزء من المؤسسة ويسعون لمساعدة كل من يحتاج لذلك.

_ احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم A25 بمتوسط حسابي قدره 3.63 وانحرافا معياريا قدره 1.147 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد الدراسة يرون بان علاقاتهم مع رؤسائهم تتسم بالثقة وروح التعاون.

_ احتلت المرتبة الثالثة العبارتين رقم A21 و A23 بمتوسط حسابي قدره 3.56 وانحرافا معياريا قدره 1.130 وهذا يدل على أن افراد العينة موافقون على أنهم يساعدون الموظفين الجدد في ادراك طرق العمل من خلال خبراتهم المكتسبة وكذا تعويض احد الزملاء في حالة الغياب المبرر، حيث ان افراد عينة الدراسة موافقون على تسهيل مهام زملائهم سواء في حالة غيابهم او في حالة كانوا جدد في العمل، وهذا مؤشر على حصهم على تقديم المساعدة حتى و ان لم يطلبوا منهم ذلك.

_ احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم A22 بمتوسط حسابي قدره 3.36 وانحرافا معياريا 10.965 وجاءت العبارة محايدة حول مساندة الزملاء في حال التعرض للتعسف الإداري، ربما راجع ذلك لتطبيق المؤسسة بعض العقوبات في حالة المساندة لمثل هاته التصرفات.

-احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم A20 بمتوسط حسابي قدره 3.15 وانحراف معياري قدره 1.120 وهي عبارة محايدة حيث ابدى المبحوثين رأيهم بخصوص ما إذا كانت الإدارة تشجعهم على بعث البعد الإنساني والاجتماعي داخل المؤسسة، ربما راجع ذلك لنمط القيادة السائد في المؤسسة الذي لا يشجع على مثل هذه الممارسات.

2-1-6 تحليل عبارة البعد السادس تنمية العمل الجماعي:

الجدول رقم 18: يبين التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات

المبحوثين حول بعد تنمية العمل الجماعي

الرقم	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاوزان
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
A26	16	18	18	4	4	3.63	1.147	02	موافق
A27	15	17	16	3	9	3.53	1.130	03	موافق
A28	18	22	10	5	5	3.71	1.141	01	موافق
A29	13	23	10	6	8	3.48	0.718	04	موافق
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي									
						3.58	0.813		موافق

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

-احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم A28 بمتوسط حسابي قدره 3.71 وانحرافا معياريا قدره 1.141 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد الدراسة موافقون على أن إدارة المؤسسة تشجع على الانتقال من تحقيق الأفراد المبدعين إلى الجماعات المبدعة.

_ احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم A26 بمتوسط حسابي قدره 3.63 وانحرافا معياريا قدره 1.147 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تشجع على العمل

الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل، اي ان نمط التسيير بالمؤسسة يدعم روح التكامل وان الإدارة تشجع على هكذا سلوكيات.

_ احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم A27 متوسط حسابي قدره 3.53 وانحرافا معياريا قدره 1.130 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد الدراسة موافقون على أنهم يعملون في المؤسسة بروح الفريق الواحد، حيث يرغب الأعضاء بالعمل معا وان المسؤولية مشتركة بينهم خاصة فيما يتعلق باقتراح أفكار او اتخاذ قرارات.

_ احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم A29 بمتوسط حسابي قدره 3.48، وانحرافا معياريا قدره 0.718 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد الدراسة موافقون على ضرورة تثمين العمل الجماعي، حيث يعد هذا الاخير من عناصر القوة في تطبيق التمكين الوظيفي بسبب الدور المهم له خاصة في مواجهة المشكلات وكذا ترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، كما ان الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية في زيادة درجات الولاء وتحقيق الانتماء للمؤسسة وان هذا الاخير يزيد من درجة الالتزام الوظيفي لمنتسبي المؤسسة.

2-1-7 تحليل عبارات البعد السابع إدارة الصراع

الجدول رقم 17: يبين التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات

المبحوثين حول إدارة الصراع

الرقم	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاوزان
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
A30	14	16	16	8	6	3.40	0.971	3	محايد
A31	16	18	18	6	2	3.66	1.051	1	موافق
A32	15	16	14	14	1	3.50	0.988	2	موافق
A33	7	22	14	7	10	3.15	1.120	4	محايد
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي						3.42	0.657	موافق	

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برامج Spss.

_احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم A31 بمتوسط حسابي قدره 3.66 وانحرافا معياريا قدره 1.051 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد الدراسة موافقون على أنهم يساهمون في حل المشكلات وكذا سوء التفاهم الذي يقع بينهم، وهذا من خلال توطيد العلاقات فيما بينهم من خلال النظر لمشاكل بعضهم البعض والسعي على إيجاد حلول لها بكل الطرق الودية وهذا لتفادي التوتر والنزاعات داخل العمل.

_ احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم A32 بمتوسط حسابي قدره 3,50 وانحرافا معياريا قدره 0.988 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد الدراسة موافقون على ان الصراع المعتدل يقضي على الروتين لأنه يشجع على التنافس وينمي روح الابتكار لديهم.

_ احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم A30 بمتوسط حسابي قدره 3.40 وانحرافا معياريا قدره 0.971 حيث جاءت العبارة محايدة وان أفراد الدراسة محايدون على ان الإدارة تشجعهم على نبذ العنف وكذا التسامح والتضامن داخل المؤسسة.

_ احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم A33 بمتوسط حسابي قدره 3.15 وانحراف معياري 1.120 وان معظم افراد الدراسة لهم رأي محايد حول البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة لتطوير مهارات إحلال الاستقرار المهني بالمؤسسة ربما راجع ذلك لان هذه البرامج غير متوفرة بعد في المؤسسة محل الدراسة.

2-2 تحليل بيانات المحور الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية

ويمثل المتغير التابع للدراسة ويتضمن 13 عبارة انظر الملحق رقم: (01)

2-2-1-2 تحليل عبارات البعد الأول السلوك الحضاري:

جدول: رقم 20: يبين التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات
المبحوثين حول بعد السلوك الحضاري

الأوزان	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					الرقم
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
موافق	2	1.141	3.71	5	5	10	22	18	B1
موافق	3	0.993	3.66	2	6	18	18	16	B2
موافق	1	1.239	3.80	4	6	7	35	8	B3
محايد	5	0.965	3.50	7	10	10	20	13	B4
موافق	4	0.908	3.53	3	9	16	17	15	B5
	موافق	0.659	3.64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي					

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم B3 بمتوسط حسابي قدره 3.80 وانحرافا معياريا قدره 1.239 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد الدراسة موافقون على حضورهم اللقاءات والندوات التي تعقدها المؤسسة والتي تعزز مكانة المؤسسة.

- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم B1 بمتوسط حسابي قدره 3.71 وانحرافا معياريا قدره 1.141 وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وافراد الدراسة موافقون ويشعرون بارتباط قوي بمؤسستهم كما يفتخرون بالانتماء اليها، أي شعورهم بارتباطهم القوي بمؤسستهم.
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم B2 بمتوسط حسابي قدره 3.66 وانحرافا معياريا قدره 0.993 وهذا يدل ان العبارة إيجابية حيث يهتم المبحوثين بإعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة التي ينتمون اليها، بحيث يشعر الموظف بان مكانة مؤسسته كبيرة جدا عنده ما يدفعه لإعطاء صورة إيجابية عنها، وهو سلوك حضاري والتزام كبير يعترم الموظف احترامه.
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة B5 بمتوسط حسابي قدره 3.53 وانحرافا معياريا قدره 0.908 وهذا يدل على ان العبارة إيجابية وان الموظفين يقومون بأعمال إضافية من اجل تحسن وتطوير العمل بالمؤسسة، وهو تجاوز الموظف لمهامه الرسمية والانتقال للمهام التطوعية أي شعورهم بالالتزام نحو مؤسستهم يدفعهم لمزاولة مهام غير رسمية وتطوعية تساهم في تسهيل وتطوير عملهم والرقى به وكذا الحفاظ على الوضع العام.
- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم B4 بمتوسط حسابي قدره 3.50 وانحرافا معياريا قدره 0.965 حيث كانت إجابة افراد الدراسة ايجابية وهم موافقون على التقيد بالأنظمة والتعليمات حتى وان لم تتم مراقبتهم، حيث ان الموظف ملتزم بما تطلبه المؤسسة منه حتى في غياب الرقابة وان هناك رقابة داخلية هي التي تسيره وهذا راجع لولائه لمؤسسته.

2-2-2 تحليل عبارات البعد الثاني وعي الضمير

جدول رقم 21: يبين التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول بعد وعي الضمير

الرقم	التكرارات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاوزان
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	موافق بشدة				
B6	16	18	18	4	4	4	3.63	1.147	2	محايد
B7	18	22	10	5	5	5	3.71	1.142	1	موافق
B8	18	22	10	5	5	5	3.71	1.142	1	موافق
B9	6	12	22	10	10	10	3.36	0.965	3	محايد
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي										
							3.60	0.869		موافق

- احتلت العبارتين B7 و B8 المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره 3.71 وانحرافا معياريا 1.142 حيث كانت إجابات افراد الدراسة إيجابية وهم موافقين على انجاز واتقان عملهم بكل تفاني وكذا التعامل باحترافية في كل المهام الموكلة لهم، بحيث يلتزم الموظف بالسلوكيات الإيجابية التي تدعم مسار العمل وهذا ناتج عن شعور العامل كونه عنصر مهم وفعال في المؤسسة ويساهم بشكل كبير في نجاحها من خلال وظيفته المهمة والتي يتحكم فيها جيدا.
- احتلت العبارة B6 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.63 وانحرافا معياريا 1.147 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد الدراسة موافقون على أنهم يحرصون دائما على التقيد

بمواعيد الحضور والانصراف من العمل، تبين ان الموظف يلتزم بمواقيت العمل وضوابطه والتي تتحدد من خلالها مردوبيته وربما خوفا من الإجراءات القانونية التي يتخذها المسؤول ضده جراء التأخر عن العمل.

- احتلت العبارة B9 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.36 وانحرافا معياريا قدره 0.965 برأي محايد حول استعداد افراد الدراسة للقيام بأي عمل بعد نهاية الدوام الرسمي، ربما راجع ذلك لعدم وجود محفزات او مكافآت معتبرة ولو شفوية في حال القيام بذلك او ربما عدم رغبتهم في التصريح التام بعدم وجودها أساسا لتخوفات او لاعتبارات اخرى.

2-2-3 تحليل عبارات البعد الثالث الروح الرياضية

جدول رقم 22: يبين التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول بعد الروح الرياضية

الاوران	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					الرقم
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
موافق	4	0.963	3.42	7	10	13	15	15	B10
موافق	2	0.717	3.48	6	8	10	23	13	B11
موافق	3	0.801	3.45	6	5	15	24	10	B12
موافق	1	1.130	3.53	3	9	16	17	15	B13
	موافق	0.837	3.47	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي					

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برامج Spss

- احتلت العبارة B13 المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره 3.53 وانحرافا معياريا قدره 1.130 وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأن أفراد الدراسة موافقون على انهم يتحاورون فيما بينهم حول تباطؤ الأداء، ونعتقد أنه قد يرجع ذلك إلى تغير في مواقفهم حيث نمت في أذهانهم أن أي تغيير إيجابي لا يتم إلا من خلال الحوار ويقرون أن مسؤولية إزالة التباطؤ والرفع منه يتم من خلال التشاور والتشارك والاستماع لإزالة كل المعوقات.

-احتلت العبارة B11 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.48 وانحرافا معياريا قدره 0.717 وهذا يدل على ان العبارة إيجابية وأفراد الدراسة موافقون على انهم يحترمون حقوق بعضهم البعض في العمل، نعتقد أنه من خلال تجاربهم الماضية وهذا ما ذكره لنا البعض في الحوار المباشر معهم أن كثرة التجاوزات الماضية لم تنفع أي طرف وبالتالي ضرورة الانخراط في واقع جديد من خلال الاحترام المتبادل بين الجميع في مختلف تصنيفاتهم ومناصبهم المهنية.

-احتلت العبارة B12 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.45 وانحرافا معياريا قدره 0.801 وهذا يدل على ان العبارة إيجابية وأفراد الدراسة موافقون على تقبل ملاحظات واقتراحات زملائهم حول أداء العمل، مع الواقع المهني اليوم بالجامعة فإن اغلب منتسبيها لهم مستويات ثقافية مرتفعة ونرى بأن ذلك ينعكس في سلوكهم مما يجعلهم يستمعون لبعضهم البعض ويقدمون الكثير من الاقتراحات العملية فيما تعلق بأدائهم في المؤسسة.

- احتلت العبارة B10 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.35 وانحرافا معياريا قدره 0.963 وان العبارة إيجابية حول قيام أفراد الدراسة بتنفيذ الاعمال الإضافية دون تذمر، نعتقد أنه كلما كان جو العمل مناسب مع توفر شروط تقدير مناسبة ذلك يجعل من العامل بالمؤسسة يقوم بالكثير من الأنشطة دون ان ينتظر منها مقابل ودون تذمر وهي فلسفة سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تشجع على هكذا سلوكيات.

3-اختبار الفرضيات:

لاختبار الفرضيات التي تتمثل في الفرضيات الصفرية التي تنفي وجود العلاقة بين التمكين الوظيفي بأبعادها وسلوكيات المواطنة التنظيمية، و الفرضيات البديلة التي تؤكد وجود هذه العلاقة

استخدمنا في تحليلنا لهذه العلاقة وقوتها حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد من ابعاد التمكين الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العامل بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، كما قمنا بدراسة العلاقة بين كل من تنظيم محتوى العمل و التطوير الاجتماعي للتمكين الوظيفي بمستواه العام و بين وسلوكيات المواطنة التنظيمية، لنحصل في الأخير على العلاقة بين التمكين الوظيفي و سلوكيات المواطنة التنظيمية كنتيجة عامة والاجابة على تساؤلات الدراسة.

3-1 اختبار الفرضيات الجزئية:

3-1-1 اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

✓ **H0** : لا توجد مساهمة لتنظيم محتوى العمل في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بكليتي العلوم الاجتماعية والإنسانية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$.

✓ **H1** : توجد مساهمة لتنظيم محتوى العمل في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بكليتي العلوم الاجتماعية والإنسانية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$.

جدول رقم 23: يبين العلاقة بين محتوى تنظيم العمل وتنمية سلوكيات المواطنة

التنظيمية

تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية	Corrélation de Pearsonتنظيم محتوى العمل
0.70	معامل الارتباط بيرسون
0.01	مستوى المعنوية
60	عدد أفراد العينة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برامج **Spss**.

- يعرض الجدول رقم 24 معامل الارتباط بيرسون بين تنظيم محتوى العمل وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية الذي يقدر ب 0.70، عند مستوى معنوية 0.01 حسب مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية SPSS.

نستنتج: ان هناك علاقة ارتباطية طردية إيجابية قوية موجبة بين تنظيم محتوى العمل وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بكليتي العلوم الاجتماعية والإنسانية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

✓ ومنه الفرضية الصفرية مرفوضة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على يساهم تنظيم محتوى العمل في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة.

3-1-2 اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

✓ H0 : لا توجد مساهمة لبعده التطوير الاجتماعي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بكليتي العلوم الاجتماعية والإنسانية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$

✓ H1 : توجد مساهمة لبعده التطوير الاجتماعي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بكليتي العلوم الاجتماعية والإنسانية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$.

جدول رقم 24: يبين العلاقة بين التطوير الاجتماعي وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية

تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية	Correlation de Pearson التطوير الاجتماعي
0.72	معامل الارتباط بيرسون
0.01	مستوى المعنوية
60	عدد أفراد العينة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برامج Spss.

يعرض الجدول رقم 25: معامل الارتباط بيرسون بين بعد التطوير الاجتماعي وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، الذي يقدر ب: 0.72 عند مستوى معنوية 0.01 حسب مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية SPSS.

- نستنتج ان: أن هناك علاقة طردية إيجابية قوية بين بعد التطوير الاجتماعي وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بكليتي العلوم الاجتماعية والإنسانية والعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على يساهم التطوير الاجتماعي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي كليتي العلوم الاجتماعية والإنسانية والعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة.

2-3 اختبار الفرضية الرئيسية:

✓ H0 : لا توجد مساهمة للتمكين الوظيفي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$

✓ H1 : توجد مساهمة للتمكين الوظيفي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$

جدول رقم 25: يبين العلاقة بين متغيري الدراسة التمكين الوظيفي وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية

تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية	Correlation de Pearson التمكين الوظيفي
0.73	معامل الارتباط بيرسون
0.03	مستوى المعنوية
60	عدد أفراد العينة

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برامج Spss.

- يعرض الجدول رقم 23 معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة وهما التمكين الوظيفي وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين والذي يقدر ب 0.73 عند مستوى معنوية 0.03 حسب مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية SPSS.

نستنتج: من هذه المخرجات وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية بين التمكين الوظيفي وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد على مساهمة التمكين الوظيفي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة.

4 مناقشة نتائج الدراسة:

من خلال هذا العنصر سنقوم بالتطرق الى النتائج التي تم استخلاصها بعد عملية تفريغ البيانات وتحليلها

4-1 مناقشة النتائج على ضوء أهداف الدراسة:

بالرجوع الى أهداف الدراسة وبعد تحليل وتفسير البيانات تأكد تحقق كل أهداف البحث ونوضح ذلك تفصيلا في الأتي:

- التأكد فعلا بوجود علاقة بين التمكين الوظيفي وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تم قياسه بتطبيق المعالجة الإحصائية المناسبة، حيث تبين أن أهم مدخل ملائم لتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية هو توفير شروط موضوعية مرتبطة بالتمكين الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.
- فعلا تنظيم محتوى العمل يساهم في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال: المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، الاتصال الفعال وتحفيز العاملين.

- تأكد أيضا وجود دور كبير للتطوير الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة الجامعية في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- تأكد أيضا أن هناك خصوصية للعامل الجزائري وثقافته النابعة من الانتماء الحضاري للدين الإسلامي ويتجسد ذلك في قيم التعاون، التضامن، روح التلاحم، روح المبادرة للدفاع عن مصالح الكل، وهي فعلا في حال دعمها من طرف أي إدارة ما وخاصة الجامعة وخصوصيتها وخصوصية العاملين بها من خلال دعم ثقافة إيجابية انطلق من التشاركية والتطوع والتعاون كل ذلك يساهم في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وفي بحثنا هذا أدركنا فعلا أهمية العنصر البشري في المؤسسة الجامعية (إدارة، أساتذة، موظفين، طلبة) في إنجاح أي تطوير لهذه المؤسسة، وكل المبادرات التي تصب في تحقيق أفضل أمثلة تجسد في الواقع في مجال المواطنة التنظيمية وهي نتاج أليات خاصة بتمكين كل هذه المكونات، وأدائها في طابع متكامل كفريق واحد من أجل خدمة الجامعة والذي ينعكس حقيقة على بقية مؤسسات المجتمع الأخرى، لأن الجامعة لها ثلاث وظائف أساسية الأولى والثانية كلاسيكية و هما التكوين والبحث والثالثة تفرضها متغيرات اقتصادية، ثقافية، سياسية، اجتماعية وهي خدمة المجتمع وتحقيق احتياجات الطلاب الاجتماعي.

4-2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

❖ توجد علاقة طردية إيجابية وقوية بين التمكين الوظيفي وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي كليتي العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة خنشلة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1 %، ونعزو هذه النتيجة لسياسة الانفتاح على الكفاءات من طرف إدارة الكليتين وتزويدهم بكل البيانات و المعطيات التي يطلبونها في أي وقت وبشكل مباشر، بالإضافة للبعد عن المركزية في التسيير من خلال منحهم الحرية والاستقلالية الكافية لتسيير شؤون وظائفهم، الامر الذي يعزز

من ثقة الموظفين بنفسهم ويشعرهم بالكفاءة و الإنجاز مما يدفعهم لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

❖ توجد علاقة ارتباطية طردية إيجابية قوية بين تنظيم محتوى العمل وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالكليتين محل الدراسة ويمكن تفسير هذه النتائج بأن محتوى العمل من العوامل الرئيسية المؤثرة في تشكيل سلوكيات طوعية اختيارية لدى الموظفين في الكليتين، فكلما أحس الموظف بأهمية العمل الذي يقوم به وامتلاكه للاستقلالية والحرية للتأثير في العمل وكانت له الكفاءات والقدرات اللازمة للقيام بمهامه كلما توجهت سلوكياته نحو الاتجاه الي يخدم مؤسسته من خلال مساعدته للزملاء والتعامل بسلوك حضاري وبضمير واع .

❖ توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين التطوير الاجتماعي وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي كليتي العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية والعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة، أوضحت النتائج توفر سلوك المواطنة التنظيمية في الكليتين وهذا يدل على ممارسة وتبني الموظفين لكافة ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية المعتمدة ونفسر هذا كون الموظفين يتمتعون بإحساس قوي بجدوى التطوير الاجتماع من خلال الدعم الاجتماعي وكذا تنمية العمل الجماعي لديهم و تمتعهم بدرجة عالية من الرضا الوظيفي و الانتماء للمؤسسة نتيجة الاهتمام بهم و تمكينهم الامر الي يدفعهم لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية كرد لجميل مؤسستهم اتجاههم.

4-3- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة:

- تبين من خلال دراسة عالية إبراهيم محمد طحطوح 2016: أهمية اعتماد مبدأ الحرية والاستقلالية في تحقيق التشاركية الايجابية في اتخاذ القرارات لصالح المؤسسة وهذا ما تحقق في دراستنا وخاصة في المؤشر الأول للبعد الأول لمتغير التمكين الوظيفي، ونصل الى نتيجة أساسية أن لا نجاح لأي استراتيجية حول التمكين الإداري إلا بخلق جو ديمقراطي للعمل مبني على تعزيز قيم الحرية والاستقلالية مع روح المسؤولية وكذا التشجيع على العمل بروح الفريق.

- بالنسبة لدراسة سعود امال 2021 و شلابي وليد 2016 فمن خلال النتائج التي توصل اليها الباحثان حيث قام شلابي وليد بالكشف عن العلاقة بين الولاء وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية بينما الباحثة سعود امال حاولت البحث في العلاقة بين التمكين الوظيفي و التطوير على أن الغاية من ذلك هو تحقيق الولاء ونستنتج من نتائج هاتين الدراستين أهمية الولاء التنظيمي سواء كنتيجة لتطبيق التمكين الوظيفي أو مدخل لتحقيق سلوكيات المواطنة وبالتالي وبالرجوع الى دراستنا فهذا المتغير (الولاء التنظيمي) هو متغير وسيط و في بحثنا تم اعتماده من خلال عبارات محتواها ذي صلة بهذا الأخير خاصة مؤشرات السلوك الحضاري ووعي الضمير.
- بعد مراجعة نتائج الدراسة السابقة لصاحبها عمر جهاد عبد الرحيم 2015 ومقارنتها مع نتائج دراستنا اتضح لنا بعض التباين حيث تأكد في دراسة هذا الأخير محدودية استجابة السلوك الإبداعي للعاملين مع توفر أسلوب التمكين الوظيفي، وهذا عكس دراستنا وقد يرجع السبب في ذلك الى عدم تبني بدائل وأساليب موضوعية لأبعاد ومؤشرات التمكين الوظيفي وقد تناولها بطريقة كلاسيكية خاصة في التحفيز الذاتي وبناء الثقة وبيئة العمل.
- الدراسة السابقة للباحث ليث عبد الله سليمان القهيوبي 2015 تقطن الى أهمية إدارة الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين فكما تمت إدارة الصراع بشكل مناسب ساهم ذلك في تفعيل التمكين التنظيمي فقد اختص الباحث بطرح ومناقشة بعض أنماط الصراع والتي يبين بأن لها اثر ذو دلالة إحصائية وهي المنافسة والمجاملة والتسوية هذه النتيجة العامة لدراسته توافقت مع دراستنا لإدارة الصراع كمؤشر لبعث التطوير الاجتماعي لمتغير التمكين الوظيفي، وما لاحظناه ربما لم ينتبه اليه الباحث هو أن تلك الأنماط التي اعتمدها أصبحت الآن غير مناسبة وهذا مبدأ طبقناه في دراستنا حيث أصبحت الإدارة المعاصرة تتجه الى إدارة الصراع التنظيمي بإحلال الصراع المعتدل و ضرورة إلغاء كل اشكال الصراع المحدود او الصراع الحاد لان الصراع المحدود او عدمه يساهم في زيادة الروتين و الرتابة في العمل و الصراع الحاد يقضي على كل أشكال الاستقرار الوظيفي والأمن الوظيفي بينما الصراع المعتدل يزيد في درجة الابداع و الابتكار

وحيوية العامل ونشاطه لصالح المؤسسة ونعتقد ان إدارة الصراع المعتدل هو محور أساسي لدعم التمكين الوظيفي في المؤسسة وأيضا هو رافد لتحقيق متطلبات سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- دراسة حبة وديعة 2018 نظرا لأهمية موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية OCB نشيد بدراسة الباحثة والتي نبهت الباحثين في مجال التنظيم الى أهمية هذا الاتجاه التنظيمي الجديد، وخاصة ان الكثير من مشكلات التنظيم ونقص الدافعية في العمل تعود الى قلة الرغبة في الإنجاز والإحساس بالاغتراب ونقص درجة الانتماء والولاء للمؤسسة وهذا المدخل يهتم بهذه القضايا فالباحثة اعتمدت على ثلاثة ابعاد وهي العدالة الإجرائية، عدالة التوزيع، عدالة التعاملات، على ان الثقافة التنظيمية متغير مهم ومن اكثر العوامل المؤثرة في هذه السلوكيات واتفق مع الباحثة على ان فعلا الثقافة التنظيمية لها الأهمية الكبرى في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية والكثير من القيم التنظيمية تم إدراجها في بحثنا سواء في مؤشرات التمكين التنظيمي او مؤشرات سلوكيات المواطنة التنظيمية ولكن نختلف معها عندما تؤكد على أهمية القوانين والممارسات الرسمية في تدعيم ثقافة المنظمة بالموازات مع السلوكيات والقوانين غير الرسمية وقد يرجع ذلك الى طبيعة ميدان الدراسة سونطراك والتي تتميز بمميزات معينة خاصة الاجر المرتفع، كثرة الحوافز، ظروف عمل ممتازة وهذا الميدان للدراسة لا يعكس بقية المؤسسات الأخرى ولهذا لا يمكن التعميم.

4-4- مناقشة النتائج على ضوء المقاربة النظرية:

إن مقارنة النسق الاجتماعي التي تبينها في بحثنا وبالرجوع الى النتائج المحققة تبين اننا كنا محقين في اختيارها وذلك يعود الى النقاط الآتية:

- وحدة النسق الاجتماعي هي النظام ووحدة النسق في بحثنا هي الجامعة، والجامعة هي نظام ومنظمة وبها فاعلين.

- نظرية النسق الاجتماعي تنظر الى النسق بحيث يمكن أن يتفرع إلى أنساق فرعية كالنسق التربوي، الديني، الصناعي، الأسري ونفس الشيء ينطبق على موضوعنا حيث الأنساق الفرعية يعبر عنها من خلال أبعاد الدراسة وهما محتوى العمل والتطوير الاجتماعي.
- النسق الاجتماعي هو الهدف العام وهو الحفاظ على الاستقرار وبالنسبة لبحثنا كلما فعلنا التمكين الوظيفي كلما حافظنا على استقرار المؤسسة أي استقرار الجامعة وأهدافها سواء على المستوى الجزئي وهي مخرجات تتمثل في طلبة ذي كفاءات يحتاجها المجتمع في مختلف القطاعات او هدف عام هو دور الجامعة الريادي لقيادة الأفكار الحضارية لرقى المجتمع.
- اما فيما يخص نظرية الجودة الشاملة يتضح لنا من خلال البيانات التي توصلنا اليها أن إدخال التغيرات على مستوى العمل من أهم متطلبات تطبيق استراتيجية تمكين العاملين، كما تدعو نظرية الجودة الشاملة إلى قبول التغيير باعتباره حقيقة والتعامل مع المتغيرات الايجابية بدلا من تجاهلها اي تطبيق مفاهيم ادارة التعبير، ولاحظنا أن التغيرات تتعلق بتوفير التسهيلات الضرورية لإنجاز العمل، كما دعت النظرية إلى اتاحت الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير أساليب واجراءات إدارية حديثة مناسبة للعمل، وهذا ما ينتهجه أسلوب تمكين العاملين بالمؤسسة.
- لقد تبين أن المؤسسة تمكن موظفيها من خلال إكسابهم مهارات تمكنهم من إنجاز الأعمال وهو ما دعت إليه النظرية، حيث يجب على منظمات العمل تمكين موظفيها من خلال تدريبهم ورفع قدراتهم لأن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات.
- ان الاستقلالية في العمل تعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أدائه لعمله وتحمل مسؤولية المهام والصلاحيات الممارسة، وهذا يشجع على تعزيز ثقافة تمكين العاملين في المؤسسة باعتبار أن الاستقلالية في العمل تعد البعد الاستراتيجي لتمكين العاملين من خلال تغيير الأنشطة والعمليات تماشيا مع هذه الاستراتيجية، ويتم ذلك عبر المشاركة الفاعلة في عملية التطوير وتحسين جودة الخدمات، بما يحتاج منح العاملين الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض صلاحيات أكثر وتبني مفهوم فرق العمل الممكنة.

5- الاستنتاج العام:

بناء على النتائج المتحصل عليها من المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بآراء افراد الدراسة، تم التوصل الى مجموعة من النتائج يمكن ابرازها فيمايلي:

- اتجاهات افراد الدراسة نحو تطبيق التمكين الوظيفي بصفة عامة كانت إيجابية ومرتفعة، وتعتبر هذه النتيجة على ان المؤسسة تعتمد في ممارستها الإدارية اتجاه مواردها البشرية للتمكين الوظيفي من حيث توفير المعلومات اللازمة لأداء عملهم ومنحهم المجال للمبادرة والتصرف باتخاذ القرارات والتدابير الضرورية لإنجاز عملهم بكفاءة وفعالية، ومحاولة الاعتماد على فرق العمل في انجاز بعض المهام.
- وجود علاقة للتمكين الوظيفي بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، التحفيز، الاتصال الفعال) وان أهمية هذه الابعاد تساهم ويشكل فاعل في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية إذا تم الاهتمام بنشر ثقافة ومفهوم التمكين الوظيفي وبالتركيز على الابعاد أعلاه.
- بينت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية لأبعاد التمكين (تنظيم محتوى العمل، التطوير الاجتماعي) على سلوك المواطنة التنظيمية، ونعزو هذه النتيجة لسياسة الانفتاح على الكفاءات من إدارة المؤسسة وتزويدهم بكافة البيانات والمعطيات التي يطلبونها في أي وقت و بشكل مباشر، وهذا من خلال منحهم الحرية والاستقلالية الكافية لتسيير شؤون وظائفهم ، غير ان ذلك لا يكون بصورة مطلقة بل بمحدودية تشكلها السلطات والتنظيمات الداخلية للمؤسسة ولعل الشيء الذي يمكن الاستدلال به هو ان افراد الدراسة تشكل نسبة من العاملين الذين لديهم اقدمية اكثر من 15 سنة وعليه فان سنوات الاقدمية الممارسة داخل المؤسسة كفيلا باكتساب العاملين خبرات و كفاءات تتيح لهم التحكم في وظائفهم الأمر الذي يعزز من ثقتهم مما يدفعهم لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- اتجاهات افراد الدراسة نحو ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية كانت ايجابية حيث تسود المودة والانسجام بين العاملين وكذا السلوك الحضاري المرتفع باعتبار انهم يهتمون باعطاء صورة ايجابية للمؤسسة وهذا من خلال تعزيز مكانة المؤسسة كما انهم يقومون بسلوكيات طوعية حيث تتجسد هذه السلوكيات في الروح الرياضية ووعي الضمير.

خاتمة

خاتمة:

إن التغيرات الحاصلة في العالم تحتم على المؤسسات بمختلف أنواعها مواكبة المستجدات بأشكالها المختلفة ، وهو حال المؤسسات الجامعية الجزائرية فهي تعيش تحديات من زوايا مختلفة لفرض وجودها والحفاظ على بقائها.

وكما نعلم أن هناك مداخل عدة لإحداث التغيير، ومن أهم هذه المداخل مدخل تمكين العاملين والذي يعتبر مدخلا رئيسيا للتطوير الإداري في المؤسسات ومصدرا لقوة القيادة المعاصرة، إذ يمكنها من تفجير طاقات مواردها و استغلالهم استغلالا أمثل، حيث توضح لنا بشكل جلي من خلال هذه الدراسة ان العنصر البشري مصدر أساسي يساعد المؤسسة في تحقيق التميز والاستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة في مختلف المجالات ولتحقيق ذلك تطلب من المؤسسة كسر الجمود الإداري وانتهاج مفاهيم وتوجهات حديثة تساهم في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبذلك يصبح التمكين الوظيفي وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية ضروريتان لمنظمات العمل اليوم .

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها نقدم **التوصيات التالية:**

- تعزيز التمكين الوظيفي لدى العاملين من خلال المحافظة على البيئة الإدارية المناسبة حيث تسود اللامركزية والعدالة التنظيمية.
- ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين خاصة في المستويات الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر الى اخطائهم كفرص للتعلم.
- التركيز على انموذج العمل القائم على فرق العمل وتنوع المهارات، لئلا من أثر إيجابي على عملية التمكين الوظيفي.
- العمل على جذب الكفاءات والاستفادة منهم بالتعريف برسالة المؤسسة وأهدافها وفتح المجال امامهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرار.
- العمل على تنويع وزيادة حجم المكافآت والحوافز المادية والمعنوية وتفعيلها لما لها من اثر على أداء الوظيفي كما انها تساهم في زيادة التمكين الوظيفي و الانتماء للمؤسسة.

خاتمة

- تعزيز ودعم سلوكيات العاملين من خلال تفعيل إقامة الندوات والدورات التدريبية لغرس قيم التمكين وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ضرورة تطبيق العدالة التنظيمية والاهتمام بالثقافة التنظيمية لبلوغ الموارد البشرية درجة عالية من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، والتي هي من أهم العوامل المؤثرة في خلق وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية كما تتحكم في درجة هذه الممارسة واستمراريتها في العمل.
- العمل على تشجيع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين من خلال وضع الانظمة والتعليمات اللازمة لمكافأة الجهود العفوية والتطوعية لهم.

آفاق البحث:

يكمن التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسات في كيفية وضع التمكين الوظيفي حيز التطبيق وهذا ليس بالأمر السهل لأنه عملية متشابكة العناصر والمحددات، يستند أساسا على نوع من التميز في بيئة المؤسسة وأسلوبها في التنفيذ، وهذا ما أثبتته معظم الدراسات فالتطبيق الناجح للتمكين الوظيفي يساهم في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وهذا البحث هو حلقة من حلقات مستمرة لفهم الكثير من المسائل التي تعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال البحث في آليات التمكين الوظيفي لمنتسبي المؤسسات المعاصرة.

في بحثنا هذا قمنا بتشخيص العلاقة بين هاذين المتغيرين وتوصلنا الى مجموعة من النتائج ويبقى البحث مستمر لمناقشة أبعاد ومؤشرات أخرى على أن تؤخذ دراستنا هذه كنقطة انطلاق لدراسات جديدة ومعقدة.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

➤ الكتب باللغة العربية:

- 1- إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2008.
- 2- احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
- 3- إحسان دهش جلاب، الحسيني كمال الكاظم، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2014.
- 4- أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، دط، الأردن، 2010.
- 5- أسيل هادي محمود، سماح مؤيد محمود، اثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير، دار الفجر، د.ط، مصر، 2007.
- 6- بلال خلف، السكرانة القيادة الإدارية الفعالة، د.ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
- 7- بلقاسم سلاطينه، حسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، د.ط، عين مليلة، الجزائر، 2004.
- 8- جمال أبو المجد محمد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم، د.ط، بيروت، لبنان، 2008.
- 9- جمال مصطفى عبد العزيز، سلوكيات المواطنة التنظيمية بالجامعات المصرية، المكتبة العربية للنشر والتوزيع، ط1، مصر.
- 10- جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، دار الإثراء للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، الأردن، 2013.
- 11- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009.
- 12- حامد احمد رمضان بدر، ادارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، ط2، مصر، 1994.

قائمة المصادر والمراجع

- 13-حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، د.ط، مصر، 2010.
- 14-حسين حريم، سلوك الافراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، الاردن، 2002.
- 15-حسن عبد الباسط، علم الاجتماع الصناعي، مكتب غريب، ط2، القاهرة، مصر، 1978.
- 16-طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، دط، الأردن، 2016.
- 17-طارق طه، التنظيم، نظرية الهياكل - التنظيمات، دار الكتب، دط، مصر، 2006.
- 18-يحيى سليم ملح، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، د.ط، القاهرة، مصر، 2009.
- 19-مدحت محمد أبو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2007.
- 20-محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007.
- 21-محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان، الأردن، 2012.
- 22-محمد العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، درا وائل للنشر، د. ط، الاردن، 2008.
- 23-محمد الصيرفي، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل، د ط، عمان، الاردن، 2003.
- 24-القيروتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية، دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 1993.
- 25-محمد مفضي الكسايسة، عبير حمود طه، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، دار الصفاء، د.ط، عمان، الأردن، 2009.
- 26-محموظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2014.
- 27-مصطفى نمر دعمس، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء، الأردن، د ط، 2008.
- 28-نبيل رمزي، عدلي ابوطاحون، التنمية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع د ط، الاسكندرية، مصر، 1992.

قائمة المصادر والمراجع

- 29-نعمة عباس الخفاجي، حسين قاسم البنا، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 30-سامح عبد المطلب، علاء محمد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر، د.ط، عمان، الأردن، 2010.
- 31-سهيلة عباس، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2007.
- 32-سعود بن محمد النمر وآخرون، الادارة العامة -الأسس والوظائف-، مطابع الفرزدق، ط 6، السعودية، 2006.
- 32-عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- 33-عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، د.ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 34-عبد الحكيم أحمد الخزامي، تقنيات ادارة عوامل الرضا الوظيفي، أساس سلوك المواطنة التنظيمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، د ط، القاهرة، مصر، 2019.
- 35-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات التنظيمية والسلوكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
- 36-عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الاداري، دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الادارية، تخصص ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية والادارية، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية، 2014.
- 37-عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، د.ط، القاهرة، مصر، 2003.
- 38-علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، د ط، مصر، 1995.
- 38-علي غربي، أبجديات المنهجية لكتابة الرسائل الجامعية، منشورات جامعة قسنطينة، د ط، 2006.
- 39-عماد علي مهيرات، أثر التمكين على فعالية المنظمة، ط1، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010.

قائمة المصادر والمراجع

- 40-فهد مانع فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.
- 41-رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين لتطوير المؤسسات، مدخل عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، أريد، الأردن، 2008.
- 42-رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار هومة، ط1، الجزائر، 2002.
- 43-عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإيداع الإداري، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016.
- 44-خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية، دار جسور، ط1، الجزائر، 2008.
- 45-خالد سعيد أبو هتلة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية، دار المأمون للنشر والتوزيع، د.ط، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 46-خضير كاظم محمود وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.

➤ المعاجم والقواميس

- 47-ابن منظور، لسان العرب، دار النشر، ط1، بيروت لبنان، 1997.
- 48-المنجد في اللغة والاعلام، دار الشرق، ط4، بيروت، لبنان، 2003.
- 49-المعجم الوسيط، من إصدار مجمع اللغة العربية، ط3، القاهرة، مصر، 1998.
- 50-الرازي محمد بكر، مختار الصحاح، دار الفكر، ط1 بيروت، لبنان، 1992.
- 51-محمد غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، د.ط، مصر، 1995.

➤ المجلات والدوريات العلمية

- 52-أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، المجلد 17، العدد 02، 2003.

قائمة المصادر والمراجع

- 53- أنيس أحمد عبد الله وآخرون، العدالة الاجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة او الاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد 04، العدد 12، 2008.
- 54- هناء خالد الرقاد، عزيزة أبودية، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد 02، الأردن، 2012.
- 55- زياد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسيطية في محافظة اربد، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 01، الجامعة الاردنية، الأردن، 2015.
- 56- حبيبة بالحاج، التحفيز كآلية لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة، مجلة التفكير الاجتماعي، المجلد 02، العدد 04، سكيكدة، 2020.
- 57- حميديشية نبيل، البنائية ودراسة الواقع والمكانة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، الجزائر، 2011.
- 58- حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 14، 2014.
- 59- لمين عودة المعاني، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية في الجامعة الاردنية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، الأردن، المجلد 9، العدد 2، 2013.
- 60- محمد ناصر إسماعيل، نبيل ذنون جاسم، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، جامعة بغداد، العراق، 2012.
- 61- نهلة عبد القادر هاشم، آليات تفعيل المواطنة التنظيمية بالمدرسة المصرية، مجلة التربية، مصر، العدد 14، 2005.
- 62- سامر عبد الحميد البشايشة، محمد احمد الحرارشة، أثر الابعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، جامعة الاردن، المجلد 07، العدد 04، 2011.
- 63- عبد العالي دبله، وفاء العميري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 01، جامعة بسكرة، 2016.

قائمة المصادر والمراجع

- 64-فاطمة علي بلقاسم الفرجاني، مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد العالي للمهن الطبية بمدينة بنغازي، ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد 09، 2017.
- 65-صباحي شعبان شرف، سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وعلاقته بالمناخ المدرسي، مجلة التربية، مصر، العدد 14، 2005.
- 66-راتب السعود، سوزان سلطانا، سلوك التطوع التنظيمي لدى اعضاء الهيئات التدريسية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 09، العدد 04، كلية التربية، جامعة البحرين، البحرين، 2008.
- 67-رياض أبازيد، أثر التمكين على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، الاردن، المجلد 24، العدد 02، 2010.
- 68-رفعت محمد جاب الله، محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد 01، 1994.
- 69-تيسير زاهر، اثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين دراسة ميدانية على الفنادق ذات الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 02، 2015.
- 70-ظاهر محسن هاني الجبوري، مفهوم المواطنة لدى طلبة الجامعة دراسة ميدانية لطلبة جامعة بابل، مجلة جامعة بابل، المجلد 18، العدد 01، جامعة بابل، العراق، 2010.

➤ المذكرات والرسائل العلمية

- 71-اماني حسام قديح، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2014.
- 72-اميرة محمد رفعت حواس، أثر التزام التنظيمي والثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير تخصص ادارة أعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
- 73-حبة وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية sonatrach، ناحية بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2018.

قائمة المصادر والمراجع

- 74-حسين مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، 2013.
- 75-لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 76-محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة لدى معلمي مدارس التعليم الحكومية للبنات بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلمك المدارس، رسالة ماجستير، قسم الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 77-سعود امال، التمكين الإداري والتطوير التنظيمي دراسة حالة لمؤسسة الكوابل بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع 2021.
- 78-عالية إبراهيم محمود طحطوح، تأثير الانماط القيادية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2016.
- 79-عبد الله ليث القهيوي، اثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، المجلد 15، العدد 01، 2015.
- 80- عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الاداري، دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، تخصص ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية، 2014.
- 81-عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن، 2015.

قائمة المصادر والمراجع

- 82- صابرين مراد أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الاداء السياقي، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2010.
- 83- رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسنطينة، الجزائر، 2021.
- 84- ريان مجد حسن، سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرهما على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان، الأردن، 2006.
- 85- شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علم النفس، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، 2016.

➤ الملتيقيات والدوريات:

- 86- صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتيقى الدولي الأول في التنمية البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004.

➤ المواقع الالكترونية:

- 87- www.islammemi.cc/fan.el.edar/slook-edary أطلع عليه يوم 2023/01/22.

➤ الكتب باللغة الأجنبية:

- 88- Bowen David, lawer Edward, **Empowering service employee**, sloan managment revieur, vol 36, combridge, 1995.
- 89- Philip M. Pordsakoff, **scool B. Makenzie Impact of organizational cityenship Behavior on organizational performance**, human performance, vol 10, n:2,1997.
- 90-Schnake, Dumler, **Levels of Measurement and Analysis issues in Organizational Citizenship behavior reshearch**, journal of Occupational and Organizational psychology, vol 76, n:3, 2003.

الملاحق

ملحق رقم: 01



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم اللغة

التمكين الوظيفي للعاملين وتتمة سلوكيات المواطنة التنظيمية

استمارة بحث مكملة لإعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة

- أ. قرزیز محمود

❖ مسعودی عائشة لامية

إن الأسئلة الواردة في الاستبيان سنتعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، سعياً للحصول على نتائج خاصة لموضوع الدراسة فالرجاء قراءة عبارات الاستبيان بعناية ذلك أن إجاباتكم تعبر عن آراءكم عن كل عبارة.

السنة الجامعية: 2023/2022

ملحق رقم: 01

نرجوا من سيادتكم التفضل بالإجابة على عبارات الاستبيان بوضع علامة (X) في المكان المناسب حسب ما ترونه مناسب من أجل مصادقة المعلومات.

شكرا على حسن تعاونكم

القسم الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر

أنثى

2- العمر:

❖ أقل من 25 سنة

❖ من [25-35] سنة

❖ من [25-35] سنة

❖ 45 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

ثانوي

تكوين مهني

جامعي

4- الخبرة المهنية:

❖ أقل من 5 سنوات

❖ من [5-10] سنة

❖ من [10-15] سنة

❖ من [15-20] سنة

❖ 20 سنة فأكثر

القسم الثاني: يتضمن محاور الدراسة يتكون من 33 عبارة مقسمة على محورين كتالي:

المحور الأول: مستوى التمكين الوظيفي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تنظيم محتوى العمل						
أولاً: المشاركة في إتخاذ القرارات						
01	أشارك بحرية في طرح افكار مبتكرة من أجل تطوير المؤسسة					
02	أبادر بإقتراحات عملية لصالح أهداف المؤسسة خلال أي اجتماع دوري للإدارة					
03	اشترك الإدارة كل الفئات المهنية في اتخاذ القرارات يقوي احساس الموظف بالإنتماء للمؤسسة					
04	تأخذ إدارة المؤسسة بعين الإعتبار ردود فعل المرؤوسين عند إتخاذ القرارات الإدارية					
ثانياً: تفويض السلطة						

					05	المرونة وروح الابتكار أساس نجاح مبدأ تفويض السلطة بالمؤسسة.
					06	يفوضني رئيسي المباشر بالسلطة الكافية لأداء مهامي الوظيفية
					07	يقوم رئيسي المباشر بمتابعة أدائي وتقديم المشورة والدعم في المهام المفوضة لي بإستمرار
					08	لأقبل تفويضي للسلطة من طرف إدارة المؤسسة دون انتظار مقابل مادي.
					09	تثق الإدارة بقدرتي على أداء المهام الموكلة إلي
ثالثا الإتصال الفعال						
					10	أحصل دائما على المعلومات التي أحتاجها للقيام بعلمي في الوقت المناسب
					11	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل إتصال فعالة ومنتطورة بين الموظفين بمختلف الأقسام والمسميات الوظيفية

الملاحق

					العلاقات الأفقية والعمودية بين منتسبي المؤسسة جيدة	12
					أشارك زملائي بالمعلومات والبيانات المحيطة حول محتوى العمل	13
					أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل	14
					تستخدم المؤسسة نظام الرقمنة كتحدي للحفاظ على سمعتها	15
رابعاً: التحفيز						
					نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة عادل	16
					نظام التحفيز بالمؤسسة يقوي الاحساس بالولاء التام للمؤسسة	17
					أتلقي مكافأة عند قيامي بأعمال إضافية تطوعية	18
					راضي بقوة عن كل أشكال التكريم في العمل للمبدعين والذين تركوا أثراً إيجابياً لصالح المؤسسة	19

التطوير الإجتماعي						
أولاً: الدعم الاجتماعي						
					تشجع إدارة المؤسسة على بعض البعد الإنساني والاجتماعي في العمل	20
					أساعد الموظفين الجدد في إدراك طرق العمل وأفيدهم بخبراتي	21
					أتلقي التأييد والمساندة من الزملاء في حال التعرض لأي تعسف إداري	22
					أعوض أحد زملائي في العمل في حال غياب مبرر	23
					أساهم في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم	24
					تتسم علاقتي مع رؤسائي في العمل بانها علاقة تعاونية تسودها الثقة	25
ثانياً: تنمية العمل الجماعي						
					تشجع المؤسسة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل	26
					يعمل الموظفون داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد	27

					تشجع إدارة المؤسسة على ضرورة الانتقال من تحقيق الأفراد المبدعين إلى تحقيق الجماعات المبدعة.	28
					تتمين العمل الجماعي بالمؤسسة يزيد من درجة الإلتزام الوظيفي لمنتسبيها	29
ثالثا: إدارة الصراع						
					تشجع الإدارة منتسبيها على التسامح والتضامن ونبذ العنف بأشكاله	30
					أساهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين زملائي في المؤسسة	31
					الصراع المعتدل بالمؤسسة يقضي على الروتين والرقابة ويشجع على التنافس والابتكار	32
					أتجاوب بروح عالية مع أي برنامج تدريبي لتطوير مهارات إحلال الإستقرار المهني بالمؤسسة	33
المحور الثاني: مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية ويتكون من 13 عبارة						

الولاء التنظيمي						
أولاً: السلوك الحضاري						
					اشعر بإرتباط قوي بمؤسستي وأفتخر بالإنتماء إليها	01
					أهتم وأحرص على إعطاء صورة إيجابية للأخرين عن مؤسستي	02
					أحرص هلى حضور اللقاءات والندوات التي تعقدتها المؤسسة والتي تساعد على تعزيز مكانة المؤسسة	03
					أتقيد بالأنظمة والتعليمات حتى وإن لم تتم مراقبة تنفيذها	04
					أتطوع بأعمال اضافية لتحسين وتطوير العمل	05
ثانياً: وعي الضمير						
					أحرص دائماً على التقيد بمواعيد الحضور والإنصراف من العمل	06

الملاحق

					أقوم بإنجاز وإتقان عملي بكل تفاني وإخلاص	07
					أتعامل باحترافية في كل المهام الموكلة لي	08
					مستعد للقيام بأي عمل بعد نهاية الدوام الرسمي	09
ثالثا: الروح الرياضية						
					أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير	10
					يحترم زملائي حقوق بعضهم البعض في العمل	11
					أقبل ملاحظات واقتراحات زملائي حول أدائي لعملي	12
					أتحاور مع زملائي عن تباطؤ الأداء	13

ترميز العبارات الواردة في الاستبيان

المحور الأول: مستوى التمكين الوظيفي ويتكون من 33 عبارة.

الرمز	العبارات
A1	أشارك بحرية في طرح افكار مبتكرة من أجل تطوير المؤسسة
A2	أبادر باقتراحات عملية لصالح أهداف المؤسسة خلال أي اجتماع دوري للإدارة
A3	اشترك الإدارة كل الفئات المهنية في اتخاذ القرارات يقوي احساس الموظف بالانتماء للمؤسسة
A4	تأخذ إدارة المؤسسة بعين الاعتبار ردود فعل المرؤوسين عند اتخاذ القرارات الإدارية
A5	المرونة وروح الابتكار أساس نجاح مبدأ تفويض السلطة بالمؤسسة.
A5	يفوضني رئيسي المباشر بالسلطة الكافية لأداء مهامي الوظيفية
A7	يقوم رئيسي المباشر بمتابعة أدائي وتقديم المشورة والدعم في المهام

الملاحق

	المفوضة لي باستمرار
A8	أقبل تفويضي للسلطة من طرف إدارة المؤسسة دون انتظار مقابل مادي
A9	تثق الإدارة بقدرتي على أداء المهام الموكلة إلي
A10	أحصل دائما على المعلومات التي أحتاجها للقيام بعملتي في الوقت المناسب
A11	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومنتطورة بين الموظفين بمختلف الأقسام والمسميات الوظيفية
A12	العلاقات الأفقية والعمودية بين منتسبي المؤسسة جيدة
A13	أشارك زملائي بالمعلومات والبيانات المحينة حول محتوى العمل
A14	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل
A15	تستخدم المؤسسة نظام الرقمنة كتحدي للحفاظ على سمعتها
A16	نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة عادل
A17	نظام التحفيز بالمؤسسة يقوي الاحساس بالولاء التام للمؤسسة
A18	ألتقى مكافآت عند قيامي بأعمال إضافية تطوعية
A19	راضي بقوة عن كل أشكال التكريم في العمل للمبدعين والذين تركوا أثرا

الملاحق

إيجابيا لصالح المؤسسة	
تشجع إدارة المؤسسة على بعث البعد الإنساني والاجتماعي في العمل	A20
أساعد الموظفين الجدد في إدراك طرق العمل وأفديهم بخبراتي	A21
أتلقي التأييد والمساندة من الزملاء في حال التعرض لأي تعسف إداري	A22
أعوض أحد زملائي في العمل في حال غياب مبرر	A23
أساهم في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم	A24
تتسم علاقتي مع رؤسائي في العمل بأنها علاقة تعاونية تسودها الثقة	A25
تشجع المؤسسة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل	A26
يعمل الموظفون داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد	A27
تشجع إدارة المؤسسة على ضرورة الانتقال من تحقيق الأفراد المبدعين إلى تحقيق الجماعات المبدعة.	A28
تتمين العمل الجماعي بالمؤسسة يزيد من درجة الالتزام الوظيفي لمنتسبيها	A29
تشجع الإدارة منتسبيها على التسامح والتضامن ونبذ العنف بأشكاله	A30
أساهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين زملائي في المؤسسة	A31

الملاحق

الصراع المعتدل بالمؤسسة يقضي على الروتين والرتابة ويشجع على التنافس والابتكار	A32
أتجاوب بروح عالية مع أي برنامج تدريبي لتطوير مهارات إحلال الاستقرار المهني بالمؤسسة	A33

المحور الثاني: مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية ويتكون من 13 عبارة.

الرمز	العبـارات
B1	اشعر بارتباط قوي بمؤسستي وأفتخر بالانتماء إليها
B2	أهتم وأحرص على إعطاء صورة إيجابية للآخرين عن مؤسستي
B3	أحرص على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدها المؤسسة والتي تساعد على تعزيز مكانة المؤسسة
B4	ألتزم بالأنظمة والتعليمات حتى وإن لم تتم مراقبة تنفيذها
B5	أطوع بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل
B6	أحرص دائما على التقيد بمواعيد الحضور والانصراف من العمل
B7	أقوم بإنجاز وإتقان عملي بكل تفاني وإخلاص
B8	أتعامل باحترافية في كل المهام الموكلة لي
B9	مستعد للقيام بأي عمل بعد نهاية الدوام الرسمي
B10	أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير

الملاحق

يُحترم زملائي حقوق بعضهم البعض في العمل	B11
أُتقبل ملاحظات واقتراحات زملائي حول أدائي لعملي	B12
أُتجاوز مع زملائي عن تباطؤ الأداء	B13

الملحق رقم : 03 قائمة المحكمين

عنوان المذكرة :

"التمكين الوظيفي للعاملين و تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية "

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

اعداد الطالبة : لامية مسعودي تحت اشراف أ.د / قرزیز محمود

القائمة الاسمية للأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الشعبة
1	شنافي ليندة	أستاذ التعليم العالي	عباس لغرور -خنشلة	علم الاجتماع
2	بن رمضان سامية	أستاذ التعليم العالي	عباس لغرور -خنشلة	علم الاجتماع
3	حمزاوي سهى	أستاذ التعليم العالي	عباس لغرور -خنشلة	علم الاجتماع
4	معوشة عبد الحفيظ	أستاذ محاضر - أ -	عباس لغرور -خنشلة	علم النفس
5	خنافر علي	أستاذ محاضر - أ -	عباس لغرور -خنشلة	علوم التسيير
6	مامن فيصل	أستاذ محاضر - ب -	عباس لغرور -خنشلة	علم الاجتماع
7	مرغاد زينب	أستاذ محاضر - ب -	عباس لغرور -خنشلة	علم الاجتماع
8	عنصر مفيدة	أستاذ محاضر - ب -	عباس لغرور -خنشلة	علم السكان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور - خنشلة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

دليل مقابلة

التمكين الوظيفي للعاملين وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة عباس لغرور - خنشلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل .

اشراف: أ.د. / قرزيز محمود

اعداد الطالبة : عائشة لامية مسعودي

ملاحظة :

سيدي عميد الكلية المحترم دعما لبحثنا المكمل لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل نلتمس منكم إفادتنا بالمعلومات ذات الصلة بإثراء دراستنا بالإجابة عن أسئلة المقابلة أدناه ، ونعلمكم سيدي الكريم بأنت بيانات المقابلة سرية ولا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي .

السنة الجامعية : 2023/2022

المحور الأول :

س 1/ حسب رأيك ماهي أهم منطلقات تحقيق التمكين الوظيفي بالجامعة ؟

.....
.....
.....
.....

س 2/ حسب رأيك كيف يساهم دعم التمكين الوظيفي بفرض أكبر للمشاركة في اتخاذ القرارات في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية "OCB" ؟

.....
.....
.....
.....
.....

س 3/ حسب رأيك كيف يساهم دعم التمكين الوظيفي من خلال تفعيل قنوات الاتصال في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية "OCB" ؟

.....
.....
.....
.....
.....

س4/ حسب رأيك كيف يساهم دعم التمكين الوظيفي من خلال نظام التحفيز في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية "OCB" ؟

.....
.....
.....

س5/ حسب رأيك كيف يساهم دعم التمكين الوظيفي من خلال تنظيم عملية تفويض السلطة في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية "OCB" ؟

.....
.....
.....

المحور الثاني :

س1/ حسب رأيك كيف يساهم دعم التمكين الوظيفي من خلال التركيز على بدائل الدعم الاجتماعي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية "OCB" ؟

.....
.....
.....

س2/ حسب رأيك كيف يساهم دعم التمكين الوظيفي من خلال تنظيم فرق العمل(العمل بروح الفريق) في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية "OCB" ؟

.....
.....
.....
س3/ حسب رأيك كيف يساهم دعم التمكين الوظيفي من خلال إدارة الصراع المعتدل في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية "OCB"؟

.....
.....
.....
س4/ حسب رأيك ما هي اضافتك باقتراح بدائل تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية "OCB"؟

شكرا جزيلاً على تعاونك

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى دراسة علاقة التمكين الوظيفي للعاملين بتنمية ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة. وانطلقنا من التساؤل الرئيسي للبحث: كيف يساهم التمكين الوظيفي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين؟

تم اقتراح الفرضيات الآتية:

- يساهم التمكين الوظيفي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين.

وانبثقت عنه الفرضيات الفرعية التالية:

- يساهم مستوى تنظيم محتوى العمل في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين.

- يساهم التطوير الاجتماعي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين.

احتوت الدراسة على 5 فصول ما بين النظري والتطبيقي وتمت الدراسة الميدانية بأسلوب المسح الشامل شمل 60 مبحوث بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية بجامعة-خنشلة - تم تطبيق المنهج الوصفي وهو المناسب لدراستنا، وتم الاعتماد في هذه الدراسة من حيث جمع المعلومات على الملاحظة بالمشاركة والمقابلة الحرة واستمارة استبيان.

• توصلت الدراسة الى ان التمكين الوظيفي يساهم في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية للعامل ووجود علاقة للتمكين الوظيفي بأبعاده (تنظيم محتوى العمل. التطوير الاجتماعي) وان أهمية هذه الابعاد تساهم وبشكل فاعل في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية إذا تم الاهتمام بنشر ثقافة ومفهوم التمكين الوظيفي وبالتركيز على الابعاد أعلاه.

• اتجاهات افراد الدراسة نحو ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية كانت إيجابية حيث تسود المودة والانسجام بين العاملين وكذا السلوك الحضاري المرتفع باعتبار انهم يهتمون بإعطاء صورة إيجابية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

التمكين الوظيفي. سلوك المواطنة التنظيمية، تنظيم محتوى العمل، التطوير الاجتماعي، العامل، المؤسسة.

abstract:

This study aimed to study the relationship of job empowerment of workers with developing the practice of organizational citizenship behavior at the university. Develop organizational citizenship behaviors for employees ?

The following cosses have been suggested:

-Job empowement contributes to the development of organizational citizenship behaviors for workers.

-The following sub-hypotheses emerged from it:

-Social developement contributes to the development of organizational citizenship behavior for workers.

The study contained 5 chapters between theory and practice. The field study was carried ouy using a comprehensive survey method 60 respondents were formed at the faculty of social and human sciences and the faculty of economico and commercial sciences at kenchela university. The descptive approach was applied and is appropriate for our study.

The study in terms of collecting information on the participatory observation and the free intevieiw and questionnaire from.

The study concluded that job empowerment contributes to the development of employee organizationl citizenship behaviors.

And the existence of a relationship to job empowerment with its dimensions (organizing work content and social developement, and the importance of these dimensions contributes and constitutes an actor in achieving organizational citizenship behaviors among workers in the college of social and human sciences and the college of economic and commercial sciences ifattention is paid to spreading the culture and concept of job empowerment and focusing on the above dimensions. Attitudes of individuals the study towards the practice of organizational citizenship behaviors was positive, where affection and harmony prevail among workers, as well as high civilized behavior, given that they care about giving positive image of the institution.

Key words:

Job empowerment organizational citizenship behavior for the oppressed work content social development worker enterprise.