

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة - القليعة -

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الموضوع:

دور تمكين العاملين في تحسين الأداء السياقي في المؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة مركب سيدار الحجار -

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

عدمان مريزق

من إعداد الطالبة:

جوامع رقية

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	الأستاذ الدكتور كشاد رابح.....(المدرسة العليا للتجارة)
مشرفا ومقررا	الأستاذ الدكتور عدمان مريزق.....(المدرسة العليا للتجارة)
عضوا ممتحنا	الأستاذ الدكتور بنور عبد الحفيظ.....(المدرسة العليا للتجارة)
عضوا ممتحنا	الأستاذ الدكتور مداغ محمد الشريف.....(مدرسة الدراسات العليا التجارية)
عضوا ممتحنا	الدكتور مداح لخضر.....(جامعة زيان عاشور بالجلفة)
عضوا ممتحنا	الدكتور ولد عابد عمار.....(جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف)

السنة الجامعية: 2019 - 2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة-القليعة-

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الموضوع:

دور تمكين العاملين في تحسين الأداء السياقي في المؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة مركب سيدار الحجار -

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

عدمان مريزق

من إعداد الطالبة:

جوامع رقية

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	الأستاذ الدكتور كشاد رابح.....(المدرسة العليا للتجارة)
مشرفا ومقررا	الأستاذ الدكتور عدمان مريزق.....(المدرسة العليا للتجارة)
عضوا ممتحنا	الأستاذ الدكتور بنور عبد الحفيظ.....(المدرسة العليا للتجارة)
عضوا ممتحنا	الأستاذ الدكتور مداغ محمد الشريف.....(مدرسة الدراسات العليا التجارية)
عضوا ممتحنا	الدكتور مداغ لخضر.....(جامعة زيان عاشور بالجلفة)
عضوا ممتحنا	الدكتور ولد عابد عمار.....(جامعة حسبية بن بو علي بالشلف)

السنة الجامعية: 2019-2020

سورة التوبة

شكر وتقدير

الشكر كل الشكر لله سبحانه وتعالى الذي أعاننا ووفقنا لإنجاز هذا العمل.

ولا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتوجه بشكرنا الجزيل إلى أساتذتنا ومعلمينا الأفاضل وعلى رأسهم المشرف الأستاذ الدكتور عدمان مريزق الذي شملنا برعايته وأخذ بأيدينا تعليماً وتوجيهاً وتشجيعاً فهو بحق صاحب فضل لن ينسى.

والشكر موصول للأساتذة الأفاضل أعضاء اللجنة على قبولهم مناقشة هذا العمل وتجشمهم عناء القراءة والمناقشة.

و الشكر أيضاً لمسؤولي مركب سیدار الحجار على مدهم لنا يد العون ونخص بالذكر السيد بغیل عادل، السيدة طالبي أمال.

وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل فبارك الله في الجميع.

وشكراً

الإهداء

إلى أُمي الحبيبة الغالية...

إلى أبي العزيز الغالي...

إلى أخواتي وإخوتي الأعزاء...

إلى كل أقاربي...

إلى جميع صديقاتي...

إلى كل من علمني حرفاً أو أسدى ليّ معروفاً...

إلى رفيق الدرب زوجي...

إلى قرّة عيني ولدي أيان..

الفهارس

فهرس الأطروحة

II	فهرس الأطروحة
IV	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
2	الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين
3	المبحث الأول: مدخل للتمكين
3	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم التمكين
17	المطلب الثاني: تعريف التمكين الإداري وتمييزه عن المفاهيم المرتبطة به
27	المطلب الثالث: أهمية التمكين ودوافع الأخذ به
30	المبحث الثاني: أساسيات حول التمكين
31	المطلب الأول: مداخل دراسة التمكين
37	المطلب الثاني: أبعاد التمكين ومبادئه
49	المطلب الثالث: أساليب التمكين
52	المبحث الثالث: مستويات التمكين، بعض نماذجه والتحديات التي تواجهه
52	المطلب الأول: مستويات ومراحل التمكين
61	المطلب الثاني: بعض نماذج التمكين في الفكر الإداري
70	المطلب الثالث: تحديات ومعوقات التمكين
75	خلاصة
77	الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء السياقي
78	المبحث الأول: مدخل للأداء السياقي
78	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الأداء السياقي
82	المطلب الثاني: تعريف الأداء السياقي
85	المطلب الثالث: أبعاد الأداء السياقي
85	المبحث الثاني: الإطار العام لسلوك المواطنة التنظيمية
86	المطلب الأول: مدخل لسلوك المواطنة التنظيمية
92	المطلب الثاني: أبعاد ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية
106	المطلب الثالث: آثار ومعوقات سلوك المواطنة التنظيمية
109	المبحث الثالث: الإطار العام للالتزام التنظيمي
109	المطلب الأول: مدخل للالتزام التنظيمي
115	المطلب الثاني: أبعاد ومحددات الالتزام التنظيمي

118.....	المطلب الثالث: مراحل الالتزام التنظيمي وأثاره.....
123.....	خلاصة.....
125.....	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.....
126.....	المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية ومنهجيتها.....
126.....	المطلب الأول: تقديم المؤسسة المستقبلة.....
132.....	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
136.....	المطلب الثالث: اختبارات الصلاحية والنتائج الشخصية والوظيفية.....
145.....	المبحث الثاني: المستوى والقياس والتقارير عن التمكين في مركب سيدار الحجار.....
145.....	المطلب الأول: مستوى التمكين النفسي لدى العاملين في مركب سيدار الحجار.....
152.....	المطلب الثاني: مستوى التمكين الهيكلي لدى العاملين في مركب سيدار الحجار.....
163.....	المبحث الثالث: المستوى والقياس والتقارير عن الأداء السياقي لدى العاملين في مركب سيدار الحجار.....
163.....	المطلب الأول: مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مركب سيدار الحجار.....
172.....	المطلب الثاني: مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مركب سيدار الحجار.....
177.....	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
204.....	خلاصة.....
206.....	الخاتمة العامة.....
240.....	قائمة الملاحق.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	آيات التمكين في القرآن الكريم	05-04
(2-1)	تجارب بعض الشركات التي تبنت التمكين في بيئة الأعمال الغربية	14
(3-1)	تعريف حول التمكين	21-18
(4-1)	الفرق بين التمكين الإداري والتفويض	23
(5-1)	الفرق بين التمكين الإداري والمشاركة	24
(6-1)	أهم النتائج المترتبة من تطبيق التمكين الإداري	29
(7-1)	أثر مستلزمات التمكين الهيكلي على أبعاد التمكين النفسي	37
(8-1)	أبعاد التمكين الهيكلي حسب بعض الدراسات الغربية	40
(9-1)	أبعاد التمكين الهيكلي حسب بعض الدراسات العربية	41
(10-1)	تحليل الأهمية النسبية لأبعاد التمكين الهيكلي	42
(1-2)	وجهات نظر الباحثين حول أبعاد الأداء السياقي	85
(2-2)	أبعاد المواطنة التنظيمية حسب اتجاهات الباحثين	93
(3-2)	الآثار الايجابية وال سلبية للالتزام التنظيمي	122
(1-3)	معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	138
(2-3)	نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov لاعتمادية التوزيع (طبيعي)	139
(3-3)	معاملات الارتباط بين فقرات التمكين النفسي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها	139
(4-3)	معاملات الارتباط بين فقرات التمكين الهيكلي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها	141
(5-3)	معاملات الارتباط بين فقرات المواطنة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها	141
(6-3)	معاملات الارتباط بين فقرات الالتزام التنظيمي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها	141
(7-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	142

143	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن	(8-3)
143	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(9-3)
144	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق التصنيف الوظيفي	(10-3)
145	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة	(11-3)
146	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المعنى	(12-3)
147	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المقدرة	(13-3)
149	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الحرية	(14-3)
150	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد التأثير	(15-3)
151	نتائج إجابات أفراد العينة لجميع أبعاد التمكين النفسي	(16-3)
152	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المعلومات والاتصال	(17-3)
154	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المشاركة	(18-3)
156	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد فرق العمل	(19-3)
158	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد التفويض	(20-3)
160	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد التعليم والتدريب	(21-3)
163	نتائج إجابات أفراد العينة لجميع أبعاد التمكين الهيكلي	(22-3)
164	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الإيثار	(23-3)
165	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الكياسة	(24-3)
167	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الروح الرياضية التنظيمية	(25-3)
168	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام العام	(26-3)
170	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد السلوك الحضاري	(27-3)
171	نتائج إجابات أفراد العينة لجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	(28-3)
172	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام العاطفي	(29-3)
174	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام المعياري	(30-3)
175	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام الاستمراري	(31-3)

177	نتائج إجابات أفراد العينة لجميع أبعاد الالتزام التنظيمي	(32-3)
178	للتمكن One-Sample Test نتائج اختبار	(33-3)
179	للأداء السياقي One-Sample Test نتائج اختبار	(34-3)
181	نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء لأبعاد التمكين النفسي كمتغير مستقل	(35-3)
182	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المعنى كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار	(36-3)
182	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المعنى كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار	(37-3)
183	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المقدر كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء السياقي للعاملين في مؤسسة سيدار الحجار	(38-3)
183	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المقدر كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء السياقي للعاملين في مؤسسة سيدار الحجار	(39-3)
184	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الحرية كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء السياقي للعاملين في مؤسسة سيدار الحجار	(40-3)
184	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الحرية كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء السياقي للعاملين في مؤسسة سيدار الحجار	(41-3)
185	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التأثير كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء السياقي للعاملين في مؤسسة سيدار الحجار	(42-3)
186	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التأثير كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار	(43-3)
187	نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء لأبعاد التمكين الهيكلي كمتغير مستقل	(44-3)
188	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المعلومات والاتصال كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي للعاملين في مؤسسة سيدار الحجار	(45-3)
188	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المعلومات والاتصال كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي للعاملين في مؤسسة سيدار الحجار	(46-3)
189	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار المشاركة كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار	(47-3)
189	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المشاركة كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار	(48-3)
190	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر فرق العمل كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار	(49-3)

190	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر فرق العمل كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار	(50-3)
191	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التفويض كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي للعاملين في مكب سيدار الحجار	(51-3)
192	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التفويض كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار	(52-3)
192	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التعليم والتدريب كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار	(53-3)
193	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التعليم والتدريب كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار	(54-3)
194	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التمكين الهيكلي كبعد من أبعاد التمكين على الأداء السياقي للعاملين في مؤسسة سيدار الحجار	(55-3)
194	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين الهيكلي كبعد من أبعاد التمكين على الأداء السياقي للعاملين في مؤسسة سيدار الحجار	(56-3)
195	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التمكين على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار	(57-3)
195	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار	(58-3)
197	نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تبعا للجنس	(59-3)
198	نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تبعا للسن	(60-3)
199	نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تبعا للمستوى التعليمي	(61-3)
201	نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تبعا لسنوات الخبرة	(62-3)
202	نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تبعا للتصنيف الوظيفي	(63-3)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(01)	النموذج الافتراضي للدراسة	ض
(1-1)	معاني التمكين في القرآن	07
(2-1)	التحول من الإدارة التقليدية إلى التمكين	25
(3-1)	تسلسل عملية التمكين	53
(4-1)	المستويات الأساسية للتمكين	54
(5-1)	مستويات التنمية المعنوية للعاملين	55
(6-1)	انموذج العوامل المؤثرة لـ CONGER & KANUNGO	62
(7-1)	النموذج الإدراكي للتمكين	63
(8-1)	نموذج التمكين السيكلوجي والإداري لـ SPRITZER	65
(9-1)	نموذج تمكين العاملين وفقا لدراسة المدهون	66
(10-1)	نموذج عالية للتمكين	68
(11-1)	نموذج الحاجة لمناخ تنظيمي ملائم لتطبيق التمكين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الامارات العربية المتحدة	69
(1-2)	مداخل سلوكيات المواطنة	92
(2-2)	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفق نموذج ثنائي وخماسي الأبعاد	94
(3-2)	مخطط توضيحي يمثل آلية تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية	102
(4-2)	مخطط يوضح كيفية تأثير القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية	103
(5-2)	شكل توضيحي لأهمية الالتزام التنظيمي	114
(6-2)	أبعاد الالتزام التنظيمي	117
(7-2)	العوامل التي تشكل الالتزام التنظيمي	119
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمركب سیدار الحجار بعنابة	131

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
240	طلب تحكيم الاستبيان	(01)
241	قائمة الأساتذة المحكمين	(02)
242	الاستبيان في صورته النهائية	(03)
248	الجدول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات	(04)

الْمَأْخُذُ

باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى كل من تمكين العاملين بشقيه النفسي والهيكلية، وسلوكيات الأداء السياقي ببعديه المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وكذا تحديد دور تمكين العاملين في دعم ممارسة سلوكيات الأداء السياقي لدى العاملين بمركب سيدار الحجار. ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على استبيان، وزع على عينة طبقية من عمال المركب بلغ حجمها (290) مفردة، تمت معالجة بيانات هذا الاستبيان بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة.

أظهرت النتائج وجود درجة عالية لمستوى كل من تمكين العاملين والأداء السياقي، كما تبين أن هناك أثر للتمكين في ممارسة العاملين لسلوكيات الأداء السياقي، وليس هناك فروقات في هذا الأثر تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وفي الأخير قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات لتعزيز تمكين العاملين وسلوكيات الأداء السياقي في المركب.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، التمكين النفسي، التمكين الهيكلية، الأداء السياقي، المواطنة التنظيمية، الالتزام التنظيمي.

باللغة الفرنسية

Le but de cette étude est de déterminer le niveau de l'empowerment des employés sur les deux aspects psychologique et structurelle, déterminer les comportements relatifs à la performance contextuelle sur ses deux dimensions : la citoyenneté organisationnelle et l'engagement organisationnel, et de déterminer le rôle de l'empowerment des employés dans l'adoption des comportements relatifs à la performance contextuelle auprès des employés du complexe SIDERELHADJAR. Afin d'atteindre ces objectifs, cette recherche a été établie par biais d'un questionnaire distribué sur un échantillon composé de 290 employés au niveau du complexe SIDER EL HADJAR dont les données obtenues ont été traitées avec le logiciel SPSS.

Les résultats ont prouvé qu'il existe un très haut niveau de l'empowerment des employés et de la performance contextuelle, il a été prouvé aussi que la stabilisation des employés influence les comportements relatifs à la performance contextuelle et qu'il n'existe aucune différence entre les variables personnelles et professionnels envers cette influence. A la fin, cette étude a proposé un ensemble de suggestions et de recommandations à propos de la stabilisation des employés et les comportements relatifs à la performance contextuelle au niveau du complexe SIDER EL HADJAR.

Mots clés : l'empowerment des employés, l'empowerment psychologique, l'empowerment structurelle, performance contextuelle, citoyenneté organisationnelle, engagement organisationnel.

المقدمة العامة

تمهيد

تواجه المؤسسات ظروفًا ومتغيرات عديدة ومتلاحقة في سعيها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، نتيجة ازدياد حاجات وتطلعات الأفراد، تسارع وتيرة التقدم العلمي والتكنولوجي، العولمة، زيادة حدة المنافسة... إلخ، وتعتبر هذه التحديات كاختبار حقيقي لقدرة الجهاز الإداري للمؤسسات على التكيف مع هذه الأوضاع والظروف، مما يستلزم البحث عن وسائل وأساليب جديدة لمواكبة هذه التغيرات.

تأخذ الاستجابة المناسبة لمواجهة مثل هذه التحديات عدة أشكال وطرق أهمها الاهتمام بالموارد البشرية وتهيئة بيئة العمل المناسبة لها باعتبارها العامل الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسة وتطورها. فالاهتمام بهذا المورد وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق في أهميته الموارد الأخرى المتعلقة بالمال، التقنية والهياكل التنظيمية، وذلك لكونه يزخر بقدرات وطاقات كبيرة غير ملموسة ويصعب ملاحظتها وقياسها، لكنها تبقى جوهرية وضرورية في تحسين أداء المؤسسات.

ويبرز مفهوم التمكين كأحد الأساليب الإدارية الحديثة المساعدة على ذلك باعتباره يقوم على منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الثقة والحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، وتفويضهم، مما يولد لديهم شعورا بالتحفيز لتحمل المسؤولية ويفجر لديهم الطاقات الكامنة والتي تظهر على هيئة إبداعات واقتراحات تزيد من دافعيتهم نحو العمل وإنجازه بكفاءة دون أن يكون هذا السلوك مرتبطا بشكل مباشر بحوافز المؤسسة، مما يؤثر في ترسيخ وتنمية روح الولاء والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة والتي تشكل محددات السلوك التنظيمي داخلها.

فالعامل قد يبادل إحساسه بالتمكين بإظهار سلوكيات لا تصنف ضمن الدور الرسمي له كمساعدة غيره من العاملين، وتجنب إثارة المشاكل وأداء أعمال إضافية دون تذمر أو شكوى، والحرص على فاعلية المؤسسة وتطورها وهو ما يعرف بسلوكيات الأداء السياقي.

و يعبر الأداء السياقي عن السلوكيات التي لا تدعم النشاط الرئيسي للمؤسسة بل تدعم البيئة النفسية والاجتماعية التي بدورها تعمل كمحفز للأنشطة والعمليات الرئيسية في المؤسسة، وقد تم تحديد عدة أبعاد يمكن من خلالها قياس مستوى الأداء السياقي في المؤسسة والعديد من الدراسات اعتبرت المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي من أهم هذه الأبعاد.

وتعد المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر، واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين، حيث أصبح يعول كثيرا على هذا السلوك

للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة والعاملين على حد سواء، ومفهوم المواطنة التنظيمية يتخطى المبررات الرسمية للسلوك ويتضمن معطيات مهمة داعمة للسلوك التنظيمي الرسمي بمقومات الدور الإضافي، حيث يدور محور ارتكاز هذا المفهوم حول العامل الذي يعد أهم الموارد التنظيمية على الإطلاق وباختفائه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي.

أما الالتزام التنظيمي فيعد أحد أهم الأهداف التي تسعى جميع المؤسسات لبلوغه لما له من أثر فعال في استمرارية العمالة واستقرار العمل فضلا عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم، فهو من أبرز المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تناولتها الدراسات والأبحاث الغربية نتيجة تطور الفكر الإداري في النصف الأول من القرن العشرين، أما في أدبيات الإدارة العربية فالالتزام التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة، والمتوفر منها ينطلق من الدراسات الغربية.

1. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها:

- تتناول مفهوم من أحدث المفاهيم الإدارية المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية ألا وهو التمكين، والذي يعتبر من المداخل الأساسية التي تتبناها المؤسسات الرائدة عالميا بغية تتمين دور المورد البشري ودفعه لتقديم أقصى ما لديه من فكر وجهد والذي يسهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية؛
- تتناول من جهة أخرى موضوع الأداء السياقي ببعديه الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية والذي كان ولا يزال يحظى بأهمية بالغة على اعتبار أنه يعد المدخل الأساسي الذي يضمن للمؤسسة تحسين الأداء الكلي عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الأقسام والإدارات المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة؛
- تعتبر الدراسة من أوائل الدراسات على حد علم الطالبة التي تطرقت لموضوع الأداء السياقي، من حيث تحليل واقعه وآليات تفعيله في بيئة الأعمال الجزائرية، وأيضا من خلال المسح المكتبي تم التوصل إلى محدودية الدراسات الميدانية التي حاولت دراسة العلاقة الارتباطية بين التمكين والأداء السياقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهذا ما سيظهر جليا من خلال استقراء الدراسات السابقة؛
- تحاول الدراسة لفت أنظار مسؤولي مركب سيدار الحجار لأهمية مدخل التمكين في الوصول إلى الرضا الوظيفي والذي سينعكس إيجابا على سلوكيات الأداء السياقي للعاملين اتجاه المركب؛

- تساعد هذه الدراسة في تقديم اقتراحات ميدانية لمركب سيدار الحجار يمكن أن تسهم في تحسين إدارتها لمواردها البشرية؛

2. أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب ودوافع ذاتية وموضوعية لاختيار البحث في هذا الموضوع يمكن إيجازها فيما يلي:

يلي:

- يعتبر التخصص من بين أهم العوامل الذاتية التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع، لما له من أثر كبير على المسار المهني والأكاديمي، بالإضافة إلى الرغبة والميول الشخصي في مواكبة التطورات التي لها علاقة بالمواضيع التي تهتم بإدارة المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة؛
- حداثة الموضوع وقابلية البحث فيه، بالإضافة إلى اتجاه المؤسسات الرائدة إلى الاهتمام بالتمكين، وذلك باعتباره من أهم الاستراتيجيات التي تساعد على تنمية الموارد البشرية ودفعها نحو ممارسة سلوكيات إضافية عن الدور الرسمي، الأمر الذي أدى إلى بروز العديد من الوسائل والأساليب الإدارية الداعمة للتمكين والمساعدة على تحقيقه؛
- الرغبة الشخصية في أخذ فكرة عن مستوى التمكين السائد في بيئة الأعمال الجزائرية من جهة، وكذلك استقرار مستوى الأداء السياقي السائد فيها من جهة أخرى، وذلك من أجل المساهمة بتوصيات قد تساعد في غرس وترسيخ التمكين لدى مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة، وفي مركب سيدار الحجار بصفة خاصة، بهدف تنمية ودعم سلوكيات الأداء السياقي من التزام تنظيمي ومواطنة تنظيمية داخل المركب؛
- حاجة بعض المؤسسات الجزائرية وخصوصا الاقتصادية منها إلى إصلاح إداري يساهم في زيادة قدرتها على البقاء والاستمرار، الأمر الذي يجبرها على إعادة النظر في العديد من المفاهيم المرتبطة بنجاحها، ومن أهمها تمكين العاملين وتحفيز الأداء السياقي لديهم، وانطلاقا من هذا تحاول هذه الدراسة إمداد المسؤول الجزائري بمفاهيم التمكين وأهميته وآليات تفعيله، بالإضافة إلى حقيقة الأداء السياقي ببعديه الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية ومداخل تنميته وعلاقته بالتمكين؛

3. أهداف الدراسة

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- محاولة الإحاطة بالإطار النظري لماهية التمكين كأحد الاستراتيجيات الحديثة في ميدان تنمية الموارد البشرية، وآليات تفعيله داخل المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى التعرف على مفهوم الأداء السياقي وأهم مداخل تنميته وتحفيزه؛
- تحديد مستوى التمكين بشقيه النفسي والهيكل السائد في مركب سيدار الحجار من وجهة نظر العاملين فيه؛
- تحديد مستوى الأداء السياقي ببعديه الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية في مركب سيدار الحجار من وجهة نظر العاملين فيه؛
- تحديد العلاقة ما بين أبعاد التمكين النفسي بصفة مستقلة والأداء السياقي من وجهة نظر العاملين في مركب سيدار الحجار؛
- تحديد العلاقة ما بين أبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة والأداء السياقي من وجهة نظر العاملين في مركب سيدار الحجار؛
- تحديد الفروقات في تصورات العاملين لدور التمكين في الأداء السياقي والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؛
- اقتراح جملة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة الميدانية، والتي من خلالها يستطيع مركب سيدار الحجار تطبيق استراتيجية التمكين للمساهمة في زيادة سلوكيات الأداء السياقي داخله.

4. الدراسات السابقة

توجد عدة دراسات وأبحاث تطرقت لمجال العلاقة بين التمكين ومحددات السلوك التنظيمي عموماً، غير أنه فيما يخص الدراسات التي تبحث في العلاقة بين تمكين العاملين والأداء السياقي فإنها قليلة، ومن بين الدراسات التي تطرقت إلى جوانب موضوع دراستنا واستفدنا منها الكثير في تحليل الإطار النظري وفي ضبط أبعاد الدراسة الميدانية، نذكر الدراسات الآتية:

1. دراسة

Seibert, Silver, Randolph (2004), **Taking Empowerment To The Next Level: A Multiple-Level Model Of Empowerment, Performance, And Satisfaction**, The Academy of Management Journal.

تم في هذه الدراسة محاولة إثبات مجموعة من الفرضيات، وهي تأثير بيئة التمكين على أداء المؤسسة، وتأثير بيئة التمكين على التمكين النفسي وكيف يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء الفردي والإحساس بالرضا الوظيفي، حيث تم تقييم بيئة التمكين من خلال الهياكل التنظيمية، الممارسات المتعلقة

بمشاركة المعلومات، الاستقلالية ومساءلة الفريق، بينما التمكين النفسي فقد قيم من خلال المعنى، الكفاءة، الاختيار والتأثير، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك علاقة ارتباط ايجابية بين التمكين وأداء المؤسسة؛
- التمكين النفسي يشكل متغيرا وسيطا بين بيئة التمكين والرضا الوظيفي.

2. دراسة أيوب بن حجاب بن نحيث (2008) بعنوان "تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.

تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى علاقة تمكين العاملين بتطوير أداء المنظمات الأمنية في المملكة العربية السعودية، بهدف توعية وتبصير القيادات الأمنية والعاملين في هذه المنظمات كأحد الأساليب الإدارية المستحدثة في تطوير الأداء من خلال رفع مهارات وقدرات العاملين لتفعيل إجراءات وعمليات صنع واتخاذ القرارات عند مواجهة المشكلات في الظروف العادية والطارئة بروح الفريق.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إمام العاملين في المنظمات الأمنية بمفهوم تمكين العاملين بدرجة كبيرة؛
- تبني المنظمات الأمنية للتمكين كفلسفة ومنهج إداري بدرجة متوسطة؛
- التنفيذ الفعلي لأسلوب تمكين العاملين بدرجة كبيرة؛
- المستوى العام لتطوير أداء المنظمات الأمنية مستوى متوسط؛
- هناك معوقات تحد من تنفيذ أسلوب تمكين العاملين في المنظمات الأمنية بدرجة كبيرة؛
- هناك ارتباط طردي وقوي وذو دلالة إحصائية بين درجة تبني المنظمات الأمنية محل الدراسة للتمكين كفلسفة ومنهج إداري وبين درجة تطوير الأداء في هذه المنظمات.

3. دراسة

Seung-Bum Yang, Sang Ok Choi (2009), **Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity**, Journal of Human Resource and Sustainability Studies.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير تمكين العاملين على أداء فرق العمل، من خلال أربعة أبعاد للتمكين (الاستقلالية، المسؤولية، المعلومات، الإبداع)، طبقت الدراسة على 176 عامل في فرق عمل البلدية في الولايات المتحدة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك تأثيرا ايجابيا متبادلا بين المتغيرين؛
- أكثر من 80% من إجابات المبحوثين أكدت أن فرق العمل التي ينتمون إليها لديها درجة عالية من المسؤولية، المعلومات، الإبداع؛
- 64% من إجابات المبحوثين أكدت أن هناك درجة عالية من الاستقلالية في أداء المهام؛
- توزيع المسؤوليات على المستويات الدنيا لها تأثير ايجابي على الأداء؛
- اتخاذ القرار يحتاج إلى توافر المعلومات والذي يسهم بدوره في تحسين الأداء.

4. دراسة رياض أبا زيد (2010) بعنوان "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث.

وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، بالاعتماد على استبيان وزع على (328) فرد من مجتمع الدراسة، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- اتجاهات المبحوثين نحو الشعور بالتمكين النفسي جاءت مرتفعة؛
- اتجاهات المبحوثين كانت ايجابية وبدرجة مرتفعة نحو مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية؛
- متوسط اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كان أعلى من متوسط اتجاهاتهم نحو الشعور بالتمكين النفسي؛
- تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن التمكين النفسي يفسر ما مقداره (0.269) في التباين في سلوك المواطنة التنظيمية؛
- تبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات المبحوثين نحو التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية تعزى للجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

5. دراسة جدي شوقي (2014) بعنوان " تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة".

اهتم البحث بدراسة العلاقة بين تمكين العاملين من خلال أبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز الذاتي والمعنوي، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي) والولاء التنظيمي (الالتزام التنظيمي) من خلال أبعاده (الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء الاستمراري) لدى الأطباء العاملين بالمؤسسات الاستشفائية العمومية لولاية تبسة وعددها (08) مستشفيات، تم توزيع (318) استبيان، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مستويات تمكين العاملين كانت منخفضة بكل أبعاده؛
 - مستوى الولاء التنظيمي كان منخفضا إجمالا؛
 - وجود علاقة ارتباط ايجابية بين تمكين العاملين بكل أبعاده والولاء التنظيمي بكل أبعاده.
6. دراسة برني لطيفة (2015) بعنوان " أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة"، أطروحة دكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من تمكين العاملين والأداء الاجتماعي، وتطبيقه على القطاع الصحي في ولاية بسكرة أين تم التركيز على المقارنة بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة، وتم ذلك من خلال استقصاء أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي لهذه المؤسسات ورصد أهم الفروق بينها، وأيضا الفروق بين المبحوثين من ناحية خصائصهم الشخصية والوظيفية، وقد وزع 720 استبيان كان الصالح منها للتحليل هو 472 استبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- الفروق التي حصلت في تمكين العاملين كانت نتيجة للفروق التي حدثت في التمكين الإداري كبعد من أبعاده، لأن الشعور بالتمكين النفسي لم يختلف بين العاملين في القطاعين؛
 - ظهرت علاقة الارتباط إجمالا عالية بين كافة المتغيرات المستقلة (التمكين الإداري والتمكين النفسي) والمتغير التابع الأداء الاجتماعي (الأداء الاجتماعي اتجاه العاملين والمرضى)، أما علاقة المتغيرات المستقلة مع كل من الأداء الاجتماعي اتجاه البيئة والمجتمع فجاءت ضعيفة إلى غير معنوية؛
 - هناك دور وأثر لأبعاد تمكين العاملين في تفسير أبعاد الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة، حيث تفسر أبعاد التمكين ما مقداره 60% من التغير الحاصل في المتغير التابع للمؤسسات الاستشفائية العمومية، بينما أبعاد التمكين تفسر ما مقداره 53% من التباين الحاصل في المتغير التابع بالمؤسسات الاستشفائية الخاصة.
7. دراسة سالم أبو بكر (2015) بعنوان "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان.

سعت هذه الدراسة لتحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية بحاسي الرمل، تم توزيع 340 استبيان على عينة الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى تبني الشركة للتمكين كان مقبولاً؛
- المستوى المحقق من التميز التنظيمي بمختلف أبعاده كان مقبولاً؛
- التمكين الإداري فسر (56.3%) من التباين في التميز التنظيمي؛
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو دور التمكين الإداري في أبعاد التميز التنظيمي تعزى لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو دور التمكين الإداري في أبعاد التميز التنظيمي تعزى لمتغيرات الخبرة و المستوى الوظيفي.

8. دراسة سوزان الياس حناوي (2015) بعنوان " دور سياسات التميز التنظيمي في الاداء السياقي: دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة في سورية " أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، كلية الاقتصاد.

هدف هذا البحث للتعرف على التميز التنظيمي وسياساته ونماذجه ومتطلباته وأهميته في القطاع المصرفي، وتوضيح مفهوم الأداء السياقي وأبعاده المختلفة (المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي)، وتحديد الفروقات الجوهرية بين القطاعين العام والخاص في المصارف محل الدراسة، طبق البحث على (244) عامل منهم (125) من المصارف العامة و(119) من المصارف الخاصة، توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها:

- يمارس العاملون في المصارف العامة والخاصة عينة البحث سياسات التميز التنظيمي بدرجة متوسطة، وأكثر هذه السياسات ممارسة هي سياسة التمكين تليها سياسة التدريب ومن ثم سياسة التحفيز؛
- يمارس العاملون أبعاد الأداء السياقي (المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي) في القطاع المصرفي العام والخاص بدرجة تزيد عن الدرجة المتوسطة مع أفضلية بسيطة في القطاع الخاص؛
- عدم وجود اختلافات جوهرية بين بعض المتغيرات الديمغرافية للعاملين في القطاع المصرفي العام والخاص من حيث إدراكهم لسياسات التميز التنظيمي والأداء السياقي؛
- تبين أن في القطاع المصرفي العام وجود دور معنوي لكافة سياسات التميز التنظيمي (التدريب، التمكين، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في الالتزام التنظيمي، ووجود دور معنوي لكافة سياسات التميز التنظيمي في المواطنة التنظيمية عدا الحوافز المعنوية فلا يوجد دور معنوي لها؛

- تبين في القطاع المصرفي الخاص وجود دور معنوي لسياسة التمكين فقط في كل من المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بينما بقية السياسات الأخرى ليس لها أي دور معنوي في بعدي الأداء السياقي.

9. دراسة محمد السعيد جوال (2015) بعنوان " التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكل على السلوك الإبداعي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، حيث تم توزيع (128) استمارة استبيان كان الصالح منها للتحليل (114) استمارة استبيان، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يتحقق التمكين النفسي (المعنى، المقدر، الحرية، التأثير) بمستوى مرتفع لدى العاملين في المؤسسة؛
- يتحقق التمكين الهيكلي (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم) بمستوى متوسط لدى العاملين في المؤسسة؛
- يتحقق السلوك الإبداعي بمستوى متوسط لدى العاملين في المؤسسة،
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي والهيكل على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة؛
- لا يوجد تباين في آراء تصورات المبحوثين اتجاه متغيرات الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، باستثناء رؤيتهم للتمكين الهيكلي من منظور التصنيف الوظيفي.

10. دراسة صباح بن سهلة (2016) بعنوان "دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة"، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الأساتذة الإداريين بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة نحو مستوى التمكين الإداري ودوره في بناء منظمة متعلمة، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. تكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة الإداريين بالجامعة والبالغ عددهم 88 أستاذ، تم توزيع استبيان عليهم واسترجع 82 استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده والمنظمة المتعلمة بجامعة بسكرة؛

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي)، باستثناء متغيري الوظيفة الحالية والخبرة المهنية؛

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول المنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، المؤهل العلمي)، باستثناء متغيرات العمر، الوظيفة الحالية، الخبرة المهنية.

11. دراسة عصام حيدر (2017) بعنوان " دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة دمشق"، مجلة جامعة البعث، سوريا.

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور تمكين الموارد البشرية وأثره في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديريات جامعة دمشق، وقد حدد تمكين الموارد البشرية بالأبعاد (مشاركة المعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، التحفيز، الإثراء الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرار)، وسلوك المواطنة التنظيمية بالأبعاد (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير)، تم توزيع (112) استبيان، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تدني مستوى ممارسة تمكين الموارد البشرية لدى مديريات جامعة دمشق؛
- غياب سلوكات المواطنة التنظيمية لدى العاملين؛
- وجود أثر معنوي إيجابي طردي بين عناصر التمكين بشكل عام وسلوك المواطنة التنظيمية.

12. دراسة زكريا مطلق الدوري (2018) بعنوان " أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية"، المجلة العلمية لجامعة جيهان، السلمانية، العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي لدى عاملي شركة زين للاتصالات الأردنية، تحدد التمكين بأبعاده الأربعة (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل)، في حين حددت أبعاد الأداء الوظيفي ببعديه (أداء المهمة والأداء السياقي)، تم توزيع (375) استبيان، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك أثر لكل من بعدي معنى العمل واستقلالية العمل على الأداء الوظيفي لدى عاملي شركة زين للاتصالات الأردنية؛
- لا يوجد أثر لكل من بعدي (كفاءة العمل، وتطوير العمل) على الأداء الوظيفي لدى عاملي شركة زين للاتصالات الأردنية.

وعليه فقد جاءت هذه الدراسة امتدادا لما طرحته الدراسات السابقة في مجال التمكين والأداء السياقي، وما توصلت إليه من نتائج وما أفرزته من توصيات، حيث ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية، مما سهل الطريق في بناء منهجية الدراسة بتحديد الإشكالية وعينة الدراسة، وبناء أداة القياس، ومن أهم الجوانب التي تم الاستفادة منها ما يلي:

- بناء الإطار النظري والعلمي للدراسة من خلال ما أتاحتها العديد من الدراسات السابقة حول أدبيات التمكين والأداء السياقي والمفاهيم المختلفة المرتبطة بهما؛
- المساعدة في تحديد منهج الدراسة مما مهد الطريق أمام الدراسة الحالية نحو الوصول إلى أهدافها واختبار فرضياتها؛
- المساعدة في تصميم أداة الدراسة من خلال الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهيدا لبناء أدواتها المتمثلة في الاستبانة؛
- من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تم اختيار وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة؛
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة في مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية؛

ومع أن الدراسة الحالية تعتبر امتدادا للدراسات السابقة من حيث محاولتها لتأطير مفهومي التمكين والأداء السياقي، إلا أنها تتميز بخصوصيتها في بعض النقاط الآتية:

- تعتبر من الدراسات القليلة جدا في الجزائر -على حد علم الطالبة- التي حاولت الربط بين متغيرات الدراسة الحالية (التمكين بشقيه النفسي والهيكلية كمتغير مستقل، والأداء السياقي ببعديه المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي كمتغير تابع)؛
- العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التمكين بالتحليل والبحث ركزت على جانب واحد منه فقط إما نفسي أو هيكلية، في حين تبحث هذه الدراسة موضوع التمكين بشقيه النفسي والهيكلية؛
- العديد من الدراسات السابقة تناولت بالبحث والتحليل أحد بعدي الأداء السياقي على حدة، أي إما المواطنة التنظيمية أو الالتزام التنظيمي، في حين تتناول هذه الدراسة موضوع الأداء السياقي ببعديه المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي؛

- ربطت بعض الدراسات السابقة موضوع التمكين مع موضوع الأداء من جوانب مختلفة (منظمي، اجتماعي، وظيفي) بشقيه (أداء المهمة والأداء السياقي)، في حين الدراسة الحالية ركزت على تحديد العلاقة بين التمكين والأداء السياقي بالتحديد؛
- العديد من الدراسات السابقة تم تطويرها في بيئات تختلف كثيرا عن بيئة الأعمال الجزائرية، لذا لا يمكن بأي حال من الأحوال تعميم نتائجها والأخذ بها كمرجعيات لتقييم وتوجيه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وعليه تأتي هذه الدراسة لمحاولة توفير مرجع لتوجيه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في هذا الجانب من المواضيع الإدارية الحديثة وخاصة مركب سידار الحجار؛
- أجريت الدراسات السابقة على مؤسسات وشركات من مختلف القطاعات في دول العالم سواء كانت اقتصادية أو خدمتية (المصارف، المستشفيات، البلديات، الجامعات، مؤسسات الضمان الاجتماعي، مؤسسات صناعية، طاقوية...)، بينما تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة وخاصة على المستوى المحلي بكونها استهدفت مركب سידار الحجار وقطاع الحديد والصلب بصفة عامة في الجزائر، وهذا القطاع يعتبر من بين أهم القطاعات الاقتصادية في الجزائر؛
- ربطت العديد من الدراسات السابقة موضوع التمكين مع متغيرات تنظيمية عديدة مثل التميز التنظيمي، الإبداع، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، المواطنة التنظيمية...، وكذلك الأمر فيما يتعلق بالأداء السياقي حيث، تم دراسته مع عدة متغيرات تنظيمية مثل العدالة التنظيمية، التميز التنظيمي... أما الدراسة الحالية؛ فتهتم بتحديد العلاقة بين المتغيرين التنظيمين (التمكين بشقيه النفسي والهيكلية) و(الأداء السياقي ببعديه المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي)؛

5. إشكالية الدراسة

يعتبر التمكين من الأساليب الإدارية التي تستعمل لتحسين العمليات التنظيمية في المؤسسات، والذي يقوم على منح العاملين الحرية في التصرف عند أدائهم لمسؤولياتهم الوظيفية، بما يحقق الاستغلال الأمثل للكفاءات التي تكمن داخل العاملين ويشجعهم على التفكير الابتكاري لحل المشكلات واتخاذ القرارات، مما يسمح بتكوين اتجاهات العاملين وبلورة سلوكهم نحو المؤسسة التي يعملون بها من خلال ممارسة السلوكات الإضافية والتطوعية أو ما يعرف بالأداء السياقي، الذي يعد سلوكا اختياريا لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز ويساهم بالارتقاء بكفاءة المؤسسة وفعاليتها.

ولما كانت الكثير من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعاني بشكل واضح من العديد من أوجه التقصير، نتيجة المركزية الشديدة، هرمية المستويات الإدارية، طول خطوط الاتصالات الرسمية، محدودية الصلاحيات التي تعطى للعاملين وغيرها من السلبيات، والتي أصبحت اليوم تمثل عائقا أمام تحقيق أهداف واستراتيجيات هذه المؤسسات، ومن هنا تظهر حاجتها المستعجلة لتطوير إداري فعال في

نظمها وأساليب العمل التي تحكمها، وهذا هو المدخل الأساسي الذي يساعدها على إحداث التغيير والتكيف معه، ولهذا كان من المناسب بناء مؤسسات عصرية متمكنة تعتمد على التمكين في إدارة عاملها.

وبما أن الأمر على هذا القدر من الأهمية، حيث يمتد تأثير التمكين إلى مختلف الجهات والمؤسسات الاقتصادية، كان في مقدمة تلك المؤسسات مركب سيدار الحجار بعناية لا سيما في ظل مهامه التي تحتم عليه أن يكون الرائد في سوق إنتاج وتوزيع المنتجات الحديدية في الجزائر، وذلك ما يتطلب منه تبني مفاهيم متطورة في إدارته لموارده البشرية للرفع من مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المرغوبة.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية الموالية:

ما هو تأثير التمكين في دعم ممارسة سلوكات الأداء السياقي لدى العاملين بمركب سيدار

الحجار؟

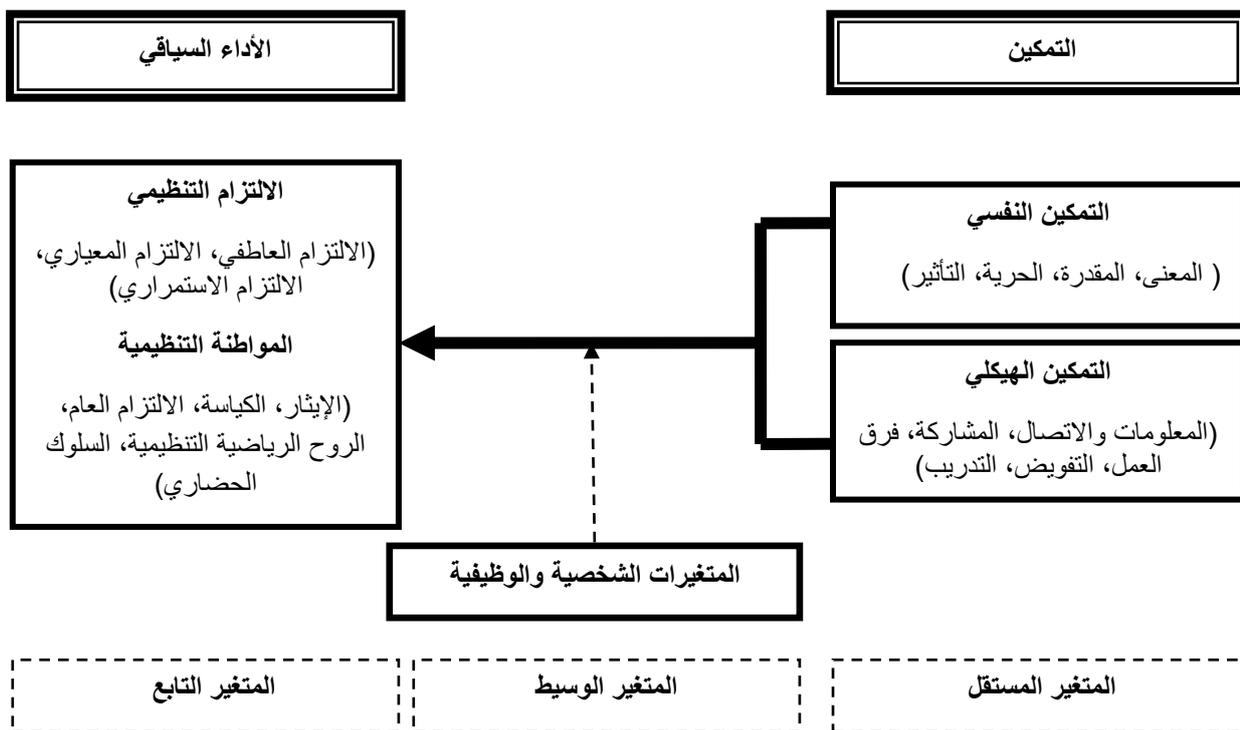
وتتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية الإشكاليات الفرعية الموالية:

1. ما هو مستوى التمكين بشقيه النفسي والهيكلية لدى العاملين بمركب سيدار الحجار؟
2. ما هو مستوى الأداء السياقي ببعديه الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية السائد لدى العاملين بمركب سيدار الحجار؟
3. هل هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وممارستهم لسلوكات الأداء السياقي بمركب سيدار الحجار؟
4. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (التمكين، الأداء السياقي) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، الخبرة) بمركب سيدار الحجار؟

5. نموذج وفرضيات الدراسة

يمكن وضع نموذج افتراضي للدراسة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(01): النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل الدراسات السابقة.

بناء على النموذج الافتراضي للدراسة فالفرضية العامة للدراسة تتمثل في أن لتمكين العاملين دور مهم في دعم ممارستهم لسلوكات الأداء السياقي في مركب سيدار الحجار. أما أكثر الإجابات ملائمة للإشكاليات الفرعية المطروحة فيمكن إبرازها من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

1. هناك مستوى مرتفع للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية لدى العاملين بمركب سيدار الحجار.
2. هناك مستوى مرتفع للأداء السياقي ببعديه الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية السائد لدى العاملين بمركب سيدار الحجار.
3. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وممارستهم لسلوكات الأداء السياقي بمركب سيدار الحجار.
4. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (التمكين، الأداء السياقي) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، الخبرة) في مركب سيدار الحجار.

5. المنهج المعتمد في الدراسة

من أجل إنهاء مختلف تطلعات هذا البحث والإجابة على إشكالياته ومحاولة إثبات صحة فرضياته سيتم الاعتماد على المناهج المستعملة في الدراسات الاقتصادية عموماً ودراسات إدارة الأعمال خصوصاً، وعليه سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لهذه الدراسة قصد استيعاب الإطار والأبعاد النظرية وفهم معالم الموضوع، أما في الجانب التطبيقي فسيتم إجراء دراسة ميدانية في مركب سידار الحجار بعناية بهدف معرفة مستوى التمكين والأداء السياقي السائد فيها، وتحليل العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين من وجهة نظر العاملين في المؤسسة بالشكل الذي يخدم موضوع الدراسة، وجمع البيانات من خلال الإجابة على الاستبيان وتحليله باستخدام الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة والمسح الداخلي للمؤسسة.

1. خطة الدراسة

بهدف الإجابة على الإشكاليات المطروحة واختبار الفرضيات المقترحة سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول كالتالي:

سيهتم الفصل الأول بالإطار النظري لمفهوم تمكين العاملين، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، حيث سنتطرق في المبحث الأول لماهية التمكين من خلال استعراض التطور التاريخي لهذا المفهوم، تعريفه وتمييزه عن بعض المفاهيم المقاربة وتحديد أهميته ودوافع الأخذ به، أما المبحث الثاني فسيتناول أساسيات حول التمكين من خلال قراءة في مداخل دراسة التمكين، أبعاده ومبادئه وأهم أساليب التمكين المعتمدة، أما المبحث الثالث فسيخصص لمستويات التمكين ونماذجه والتحديات التي تواجهه.

أما الفصل الثاني؛ فسيهتم بالإطار النظري لمفهوم الأداء السياقي، من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أين سيتطرق المبحث الأول لماهية الأداء السياقي من خلال عرض التطور التاريخي لهذا المفهوم، تعريفه وتحديد أبعاده، أما المبحث الثاني فسيتضمن الإطار العام للمواطنة التنظيمية كبعد من أبعاد الأداء السياقي من خلال قراءة في ماهيته، أبعاده ومحدداته، آثاره ومعوقاته، في حين سيخصص المبحث الثالث للإطار العام للالتزام التنظيمي كبعد من أبعاد الأداء السياقي من خلال تحديد ماهيته، أبعاده ومحدداته ومراحله وآثاره.

في حين سيخصص الفصل الثالث لتحليل البيانات المستقاة من طرف عينة من عمال مركب سידار الحجار، من خلال توزيع استبيان على هذه العينة من أجل محاولة التعرف على العلاقة الموجودة بين التمكين والأداء السياقي عن طريق الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية، تم التطرق في المبحث الأول لطبيعة الدراسة الميدانية

ومنهجيتها، بينما تناول المبحث الثاني المستوى والقياس والتقارير عن التمكين في مركب سيدار الحجار، في حين خصص المبحث الثالث للمستوى والقياس والتقارير عن الأداء السياقي في مركب سيدار الحجار.

ويتم ختم هذه الدراسة بخاتمة عامة، من خلالها نستعرض أهم النتائج النظرية والميدانية المتوصل إليها، إلى جانب جملة من التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول

تمهيد

تتسم البيئة الإدارية المعاصرة بأنها بيئة ديناميكية تنافسية سريعة التغير، مما يوجب على المؤسسات الاستجابة بسرعة وذكاء للتغيرات والتحديات المستجدة، ومن ذلك تجاوز الممارسات الإدارية التي لا تتيح سلطة صنع القرارات واتخاذ المناسب منها للعاملين الذين يحتكون مباشرة بالمشكلة، ويتعرفون على أبعادها، ويتعاملون بشكل دائم مع الزبائن، ذلك أن العاملين لا يتشجعون لاتخاذ القرارات المناسبة وابتكار أفضل الطرق لحل المشكلات إلا إذا أحسوا بالمسؤولية اتجاه هذا القرار، وتم تمكينهم بمستويات مرتفعة دون الرجوع إلى الإدارة العليا، فتركيز عملية صنع القرار وابتكار الحلول في نطاق الإدارة العليا يتسبب في تراكم الأعمال والمهام لدى الإدارة العليا؛ مما يضعف تركيزهم على الأبعاد الاستراتيجية، وقد يؤدي ذلك إلى تخفيض مستويات رضا الزبائن.

ولذلك فقد سارعت العديد من المؤسسات إلى تبني استراتيجية التمكين لما له من أثر إيجابي في تحسين الأداء، وزيادة الرضا والولاء الوظيفي والمواطنة التنظيمية، باعتباره يهتم بشكل أساسي ببناء وإقامة علاقة قوية بين العامل والإدارة تزيل الفوارق الإدارية وتكسر الحدود التنظيمية من خلال الثقة المتبادلة وتحفيز العمال ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ومنحهم حرية أكبر في القيام بمهامهم وواجباتهم اتجاه المؤسسة.

وتبني عملية التمكين لا يكون من فراغ وإنما بإتباع استراتيجية دقيقة، من خلال الاستيعاب الجيد لمفهوم التمكين، أبعاده ومقوماته، وإتباع مجموعة من المراحل وتوفير مجموعة من المتطلبات الضرورية وتجنب مختلف العراقيل التي قد تعيق تنفيذه.

وعليه سوف يتطرق هذا الفصل الأول إلى مختلف العناصر السابقة الذكر الكفيلة بإنجاح تنفيذ عملية التمكين من خلال المباحث الثلاثة الآتية:

- المبحث الأول: مدخل للتمكين؛
- المبحث الثاني: أساسيات حول التمكين؛
- المبحث الثالث: مستويات التمكين، بعض نماذجه والتحديات التي تواجهه.

المبحث الأول: مدخل للتمكين

يأتي هذا المبحث الأول كتقديم عام لمفهوم التمكين، ليبين مختلف التطورات الفكرية والإدارية التي أسست لفكر التمكين في الإدارة المعاصرة، بما في ذلك تقديم رؤية عامة لهذا المفهوم في الفقه الإسلامي من خلال ما ورد في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، إضافة إلى شرح وتحليل طبيعة التمكين من خلال أهم التعاريف التي تناولت هذا المفهوم وتمييزه عن بعض المفاهيم المشابهة أو المقاربة له، إضافة إلى الأهداف والأهمية المترتبة من تبني هذا المفهوم في المؤسسة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم التمكين

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم الإدارية المعاصرة في الفكر الإداري والتي ترتقي بالعنصر البشري، حيث بدأ مفهوم التمكين يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات الأجنبية منذ ثمانينات القرن الماضي، وبالتالي لم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، بل ظهر نتيجة تراكمات وتطورات عديدة على مر السنين. ومن المناسب قبل التفصيل في هذا التطور في الفكر الإنساني والإداري أن نخرج لتبيان المفهوم والمعنى من التمكين في الفقه الإسلامي باعتباره الأسبق في التطرق وذكر هذا المفهوم منذ أكثر من أربعة عشر قرن.

1. التمكين في الفقه الإسلامي

من المعلوم أن الإسلام دين شامل غطى جميع جوانب حياة الفرد من المهد إلى اللحد، بحيث لم يترك صغيرة ولا كبيرة إلا بينها للناس ليسعدوا في الحياة الدنيا والآخرة. وعلى هذا النحو فلإسلام قد أضاف بعدا جديدا للإدارة كنشاط بشري وهو البعد الروحي والإيمان بالغيبات التي لم يكن لها أثر يذكر في مدارس الفكر الإداري. وإذا كان الفكر الإداري المعاصر قد ركز على الفرد باعتباره المحور الرئيسي للعملية الإدارية؛ فإن هذا الفرد كان هو مركز الاهتمام الرئيسي للفكر الإسلامي من قبل أربعة عشر قرن، لذا فإن ما توصلت إليه نظريات الإدارة الحديثة كان الفكر الإسلامي الأسبق إليها، وعدم بروز هذا الجانب ووضعه في أطر نظرية علمية وممارسات تطبيقية يرجع لضعف المسلمين وعدم تقديرهم لما يملكون من إرث فكري وإداري غني يمكن أن تستفيد منه البشرية جمعاء وغياب البحث القائم على المنهجية العلمية السليمة، الأمر الذي لم يمكن من التوصل إلى أفكار وأساليب ونظريات إدارية جديدة باعتبار أن الأصل والمصدر فيها يرجع للإسلام كما هو الحال مع أسلوب التمكين.

وعليه وجب علينا محاولة البحث عن حقيقة وتطور مفهوم التمكين وتأصيله في الفقه الإسلامي، من خلال الاعتماد على ما ورد في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

1.1. التمكين في القرآن

ورد مصطلح التمكين في القرآن الكريم في ست عشر آية موزعة على اثني عشر سورة، وبخمس ألفاظ هي: (مَكَّنَاهُمْ، مَكَّنَّاكُمْ، مَكَّنَّا، أَمْكَنَ مِنْهُمْ ؛ مَكِّنِي، مَكَّنِّي، يُمَكِّنُنِي، نُمْكِّنُ). والجدول التالي يبين آيات التمكين وموقعها في القرآن الكريم.

الجدول رقم(1-1): آيات التمكين في القرآن الكريم

رقم السورة	السورة: الآية	اللفظ	نص الآية
6	الأنعام: 6	مَكَّنَاهُمْ	﴿ أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِّنْ قَرْنٍ مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمْكِّنْ لَّكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مَدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ ﴾
7	الأعراف: 10	مَكَّنَّاكُمْ	﴿ وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ ۗ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ ﴾
8	الأنفال: 71	فَأَمْكَنَ مِنْهُمْ	﴿ وَإِنْ يُرِيدُوا خِيَانَتَكَ فَقَدْ خَانُوا اللَّهَ مِنْ قَبْلُ فَأَمْكَنَ مِنْهُمْ ۗ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴾
	يوسف: 21	مَكَّنَّا	﴿ وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لِامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَىٰ أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَادًّا ۗ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِن تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ ۗ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَىٰ أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴾
12	يوسف: 54	مَكِّنِي	﴿ وَقَالَ الْمَلِكُ انْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي ۗ فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴾
	يوسف: 56	مَكَّنَّا	﴿ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ ۗ نُنِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ ۗ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴾
	الكهف: 84	مَكَّنَّا	﴿ إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا ﴾
18	الكهف: 95	مَكَّنِّي	﴿ قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا ﴾
22	الحج: 41	مَكَّنَّاهُمْ	﴿ الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ

﴿ وَأَمْرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ ﴾			
﴿ ثُمَّ جَعَلْنَاهُ نُطْفَةً فِي قَرَارٍ مَّكِينٍ ﴾	مَكِينٍ	المؤمنون 13 :	23
﴿ وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا ۗ يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا ۗ وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ ﴾	يُمَكِّنَنَّ	النور: 55	24
﴿ وَتُمْكِنَ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ وَنُرِيَ فِرْعَوْنَ وَهَامَانَ وَجُنُودَهُمَا مِنْهُمْ مَا كَانُوا يَحْذَرُونَ ﴾	وَتُمْكِنَ	القصص: 6	28
﴿ وَقَالُوا إِن نَّتَّبِعِ الْهُدَىٰ مَعَكَ نُتَخَطَّفَ مِنْ أَرْضِنَا ۗ أَوَلَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجَبَىٰ إِلَيْهِ تَمَرَاتٌ كُلِّ شَيْءٍ رِزْقًا مِّن لَّدُنَّا وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ ﴾	نُمَكِّنَ	القصص: 57	
﴿ وَلَقَدْ مَكَّنَاهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَىٰ عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا أَبْصَارُهُمْ وَلَا أَفْئِدَتُهُمْ مِّنْ شَيْءٍ إِذْ كَانُوا يَجْحَدُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَحَاقَ بِهِمْ مَا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِئُونَ ﴾	مَكَّنَاهُمْ مَكَّنَّاكُمْ	الأحقاف: 26	46
﴿ فَجَعَلْنَاهُ فِي قَرَارٍ مَّكِينٍ ﴾	مَكِينٍ	المرسلا ت: 21	77
﴿ ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ ﴾	مَكِينٍ	التكوير: 20	81

المصدر: محمود أحمد العبد الله الفياض، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، ص: 20.

وفيما يلي سيتم إيجاز تفسير لبعض الآيات السابقة التي تشتمل على الألفاظ الخمس للتمكين:

• الآية رقم (71) من سورة الأنفال

المقصود من الآية الكريمة هم أسرى معركة بدر، فقد خانوا الله من قبل بكفرهم، وفي معركة بدر أمكن الله المؤمنين منهم وأوقعهم في الأسر، ومع ذلك أرادوا خيانة الرسول عليه الصلاة والسلام، فأظهروا له من القول خلاف ما في أنفسهم، ففضحهم الله في هذه الآية.¹

• الآية رقم (21) من سورة يوسف

¹ الطبري محمد بن جرير، جامع البيان عن تأويل القرآن، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان، 2001، ج10، ص: 59.

المعنى من الآية أن الله صير يوسف عليه السلام إلى الكرامة والمكانة الرفيعة عند عزيز مصر وحاكمها، ثم جعله العزيز على خزائن مصر وعلمه الله تفسير الأحلام.¹

• الآية (54) من نفس السورة

المعنى من الآية أن عزيز مصر منح يوسف عليه السلام الحرية لفعل ما يريد، وتلبية ما يعرض عليه من حاجات.²

• الآية (84) من سورة الكهف

بمعنى وطأ الله الأرض لذي القرنين وآتاه العلم بكل الأشياء وما يتسبب فيها.³

• الآية (95) من نفس السورة

بمعنى العلم والقوة التي أمد الله بهما ذا القرنين خير من الأجر الذي عرضه عليه القوم بدون أن يطلبه منهم وإنما طلب منهم أن يعينوه بصناع يحسنون البناء والعمل.⁴

• الآية رقم (57) من سورة القصص

بمعنى الله وطئ لهم بلدا حرم على الناس سفك الدماء فيه، ومنعهم من أن يتناولوا سكانه بسوء، وأمن على أهله أن يصيبهم بها غارة أو قتل.⁵

بعد عرض تفسير بعض الآيات الكريمة المتضمنة ألفاظ التمكين الخمسة، ينجم عنها الملاحظات التالية:⁶

- أطلق القرآن الكريم على الفرد الممكن لفظ مكين، كما أطلق نفس اللفظ على المكان المهيأ للعيش الذي تتوافر فيه مقومات الأمن والاستقرار؛
- التمكين في الأرض يعني تهيئة سبل العيش ووسائل الأمن والاستقرار فيها، وهذا ينطبق على الأماكن لأنها جزء من الأرض؛
- التمكين من المولى عز وجل إلى الأفراد يعني إمدادهم بالعلم، القوة والقدرة على القيام بعمل ما؛
- لدى الفرد المكين علم بطبيعة الأشياء والمهام التي يقوم بها، ويتمتع بدرجة كافية من القوة والأمانة والقدرة على القيام بتلك المهام؛

¹ نفس المرجع، ج12، ص: 209.

² نفس المرجع، ج13، ص: 08.

³ نفس المرجع، ج16، ص: 14.

⁴ نفس المرجع، ج16، ص: 29.

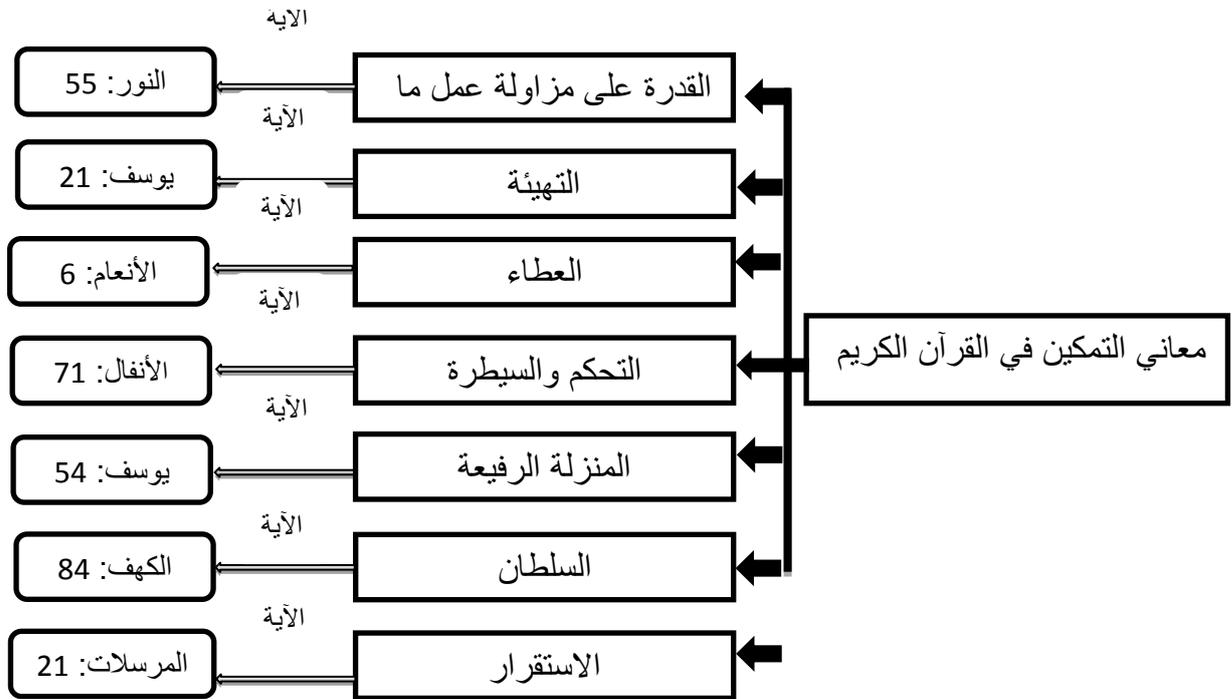
⁵ نفس المرجع، ج20، ص: 109.

⁶ محمود أحمد العبد الله الفياض، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، ص: 20.

- التمكين من الرئيس إلى الفرد يعني علو مرتبة الفرد عنده، ومنحه الصلاحيات لتلبية حاجاته وتنفيذ قراراته في المهام الموكلة إليه.

ويمكن تقسيم معاني التمكين في القرآن الكريم إلى سبعة معاني كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-1): معاني التمكين في القرآن



المصدر: محمد جمال أبو المجد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم، القاهرة، 2008، ص: 61.

من الملاحظ أن طرح مفهوم التمكين في القرآن قد يختلف من حيث طبيعة التمكين، فهنا التمكين رباني، أي أن الله عز وجل يمنح التمكين لأنبيائه وللصالحين من عباده، من خلال تمسكهم بالدعوة وتبليغ رسالته للناس فيمنحهم تمكيناً من عنده حماية لتلك الدعوة، ومساندة لتلك الرسالة، وتكريماً لرسله وأنبيائه. ولكن الاستشهاد بهذا المصطلح في هذا السياق، هو من حيث الجوانب التي تتشابه فيها المعاني مع اختلاف وجه الشبه بين تمكين الله عز وجل لرسله، وتمكين الإنسان للآخر في حياة البشر.¹

1.2. التمكين في السنة

اهتمت السيرة النبوية الكريمة بمفهوم التمكين ودعمته أعمال وأقوال سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام ومن بعده الخلفاء الراشدين، وهناك وقائع وأحداث كثيرة في عهد الرسول عليه الصلاة والسلام والخلفاء الراشدين يستدل بها على التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار من خلال الشورى. ومن أبرز هذه

¹ يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص: 312.

الوقائع ما جرى في غزوة الخندق حين اقترح الصحابي الجليل سلمان الفارسي على الرسول عليه الصلاة والسلام حفر خندق حول المدينة المنورة لمنع الغزاة من دخولها، وقد لقي هذا الاقتراح قبولا من قبل الرسول عليه الصلاة والسلام وأصحابه وأصبح بمثابة قرار تم تنفيذه وأثبت جدارته. وكذلك في معركة مؤتة التي شكلت بالنسبة للجيش الإسلامي تهديدا كبيرا بعد استشهاد ثلاثة من القادة، وعندما تولى قيادة الجيش خالد بن الوليد قرر انسحاب الجيش من المعركة، وعليه فقد كانت هناك حرية في اتخاذ القرار واستقلالية في التصرف مكنت خالد بن الوليد من اتخاذ هذا القرار المهم.¹

بعد التطرق للتمكين في الفقه الإسلامي، سنحاول التعرض لأهم ملامح التطور والتدرج في مفاهيم ونظريات الفكر الإداري، من خلال بعض المفكرين والفلاسفة الذين ساهموا في تطوير نظريات ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت السبيل لمفاهيم ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بالمفهوم الحالي للتمكين.

2. تحليل مفهوم التمكين في الفكر الإداري وجذوره التاريخية

يعتبر التمكين المعروف حاليا نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه نظريات وأساليب مختلفة في الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، ويمكن توضيح تطور مفهوم التمكين في الفكر الإداري من خلال تتبع نماذج عن هذه النظريات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني كما يلي:

- المدرسة الكلاسيكية.
- المدرسة السلوكية.
- المدرسة الحديثة.

2.1. المدرسة الكلاسيكية

تضم هذه المدرسة عدة تفرعات ونظريات تتفق ضمنا وصراحة بنظرتها المحدودة للإنسان، حيث ترى فيه كائنا اقتصاديا فقط، يمكن التأثير على سلوكه من خلال استعمال الحوافز الاقتصادية المتمثلة في الأجور والمزايا المادية.²

بالنسبة لنظرية الإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب مبادئ الإدارة العلمية لفريديريك تايلور، فقد كانت على طرف نقيض مع التمكين، ومبادئها تتنافى أصلا مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة

¹ أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، ص: 20.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة، 2009، ص: 39.

بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة، وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي.¹

ثم جاءت النظرية الإدارية لهنري فايول وماري باركت فوليت، حيث أن فايول أصر على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكنه لم يجد فيه مجالاً لمنح العامل أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف. وهذا تكرر في النظرية البيروقراطية التي قدمها المفكر ماكس ويبر الذي سعى إلى جعل الشركة نظاماً عقلانياً من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وبالتالي فقد أهمل مبادئ التمكين التي تركز على إعطاء العاملين حرية التصرف واتخاذ القرار التي تم حصرها في الإدارة العليا.²

أما ماري باركر فوليت فقد كانت أفكارها ذات اتجاه إنساني، حيث تناولت مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي، ونظرت للمؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة، وشجعت العاملين والمدراء على العمل بتوافق وتعاون وانسجام ودون سيطرة وجهة على أخرى، وعليه فقد كانت أفكارها متميزة ومتقدمة على الحقبة التي كانت تعيش فيها.³

2.2. المدرسة السلوكية

ضمت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني، وإذا تعرضت للجوانب الإنسانية فبهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية، وليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وتنميته أو حل مشاكله.

وتعتبر هذه التوجهات ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية ومشاركة أكبر، لكن بالتأكيد التمكين بشكله ومفهومه الحالي لم يتبلور إلا في وقت قريب.

البداية كانت مع دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية والتي اهتمت بدراسة أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل، غير أن هذه الدراسة وعن طريق الصدفة ونتيجة لخطأ ما في المنهجية المستخدمة أظهرت متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل، على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلاً من الظروف المادية السابقة. هذا ما كان وراء تفجير ثورة جديدة في الفكر الإداري، ومهد لظهور حركة العلاقات الإنسانية التي كان

¹ يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص: 25-26، بتصرف.

² عبد الله عوض الشهراني، دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الرياض، السعودية، 2009، ص: 34.

³ Garwood, Judith, A Review of Dynamic Administration: The Collected papers of Mary Parker Follett, New Management, 1984, vol. 2, p: 61.

منطلقها من أن معاملة العاملين معاملة جيدة له أثر إيجابي في تحقيق إنتاجية أفضل، وهذه الحركة كانت بدورها السبيل لدراسة ما يعرف اليوم بالسلوك التنظيمي.¹

ثم جاءت نظرية الحاجات لماسلو حيث قسمت هذه النظرية حاجات الإنسان إلى خمسة أقسام (الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات احترام الذات، حاجات تحقيق الذات)، واهتمت بتقصي دوافع وحاجات وهموم العاملين مما أفضى إلى دراسة قضايا خاصة وأكثر تحديداً، تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، تحمل المسؤولية، تدوير العمل وتفويض الصلاحيات، توسيع وإثراء العمل.²

لتأتي فيما بعد نظرية x و y والتي امتازت بالسلوك الذي يوافق توقعات الآخرين، أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين اتجاهه، فتتنسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم. فالمديرون من أنصار نظرية x يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمروسيهم مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل، وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم. أما المديرون من أصحاب نظرية y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال الواسع أمام مروسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل، ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم. وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشككوا بانتماء مروسيهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك.³

أما نظرية الشخصية البالغة فقد نادت إلى التعامل مع العاملين على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة. وتقر هذه النظرية بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل، تعود في مجملها لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.⁴

¹ نفس المرجع، ص: 20.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص: 56.

³ النمر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة : الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، ط6، الرياض، السعودية، 2006، ص: 81.

⁴ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، الاردن، 2007، ص: 59.

2.3. النظريات الحديثة في الإدارة

لقد ساهمت نظرية النظم في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة، من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة. فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة. فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق، وإلا فسيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه.¹

فيما يتعلق بالنظرية الظرفية فأوصت بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المؤسسات وفي مختلف الظروف، وهذا يعني أنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان، فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المؤسسة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتوائم بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى. وما يناسب مؤسسة، قد لا يناسب مؤسسة أخرى. وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة، وما يبرر ذلك أن كثيراً من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف، أو للثقافة، أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمؤسسة. والنظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تُغفل المؤسسة مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها.²

في حين ركزت نظرية Z على الحركة الأفقية للعاملين والتي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المؤسسة.

لتأتي في الأخير نظرية منظمة التعلم والتي عبرت عن تلك المنظمة التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها.

¹ Bertalanffy . L, *The History and Status of General Systems Theory*, *Academy of Management Journal*, 1972, vol. 15, p : 407.

² يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص: 26.

والمؤسسة المتعلمة تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة وقيمها التي تركز على العناصر الآتية:¹

- المعلومات وأهميتها في التعلم؛
 - روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي؛
 - **التمكين** وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة؛
 - المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم؛
 - والقيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة متطورة باستمرار.
- مما تقدم يتضح بأن تطور الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري اتجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا في المؤسسة.

3. التمكين في الفكر والواقع الإداري المعاصر

تبلورت أفكار وأراء أغلب الباحثين في مجال الإدارة مع مطلع القرن الواحد والعشرين حول مفهوم التمكين كونه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر فضلا عن كونه من المداخل المعاصرة في بيئة الأعمال والذي يعد أحد أهم مفاتيح نجاح وديمومة المؤسسة. فقد أصبح التمكين هدفا لأغلب المؤسسات خاصة منها الغربية الهادفة إلى النمو والتميز، خصوصا مع الاتجاه نحو تفعيل إدارة المعرفة، والاعتماد على رأس المال البشري باعتباره المصدر الأساسي للتنافس وتحقيق المزايا التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة.

ومع هذا يجب أن نشير إلى بعض الصيحات والدراسات التي حاولت التشكيك في حقيقة وأهمية التمكين مع بداياته الفعلية، وبالتالي فقد كان صعبا إثبات فعاليته وجدواه مع مرور الوقت، فقد جاءت بعض الدراسات لتؤكد عدم واقعية التمكين نظرا لصعوبة تطبيقه وعدم جدية المديرين في تنفيذه حتى ولو كانوا مقتنعين بأهميته ونتائجه، كذلك كونه وهم في الواقع وموضة عابرة في عالم الإدارة كبقية المفاهيم الإدارية التي تأتي وتذهب كإدارة الهندرة والمقارنة المرجعية.²

لكن رغم هذا فالحقيقة الواضحة للعيان من خلال الممارسات والتجارب هي أن استراتيجية التمكين أثبتت نجاحها وأهميتها في العديد من الحالات وفي هذا الصدد يمكن الاستدلال بقصص وتجارب كثيرة كانت شاهدة على نقل مفهوم التمكين بنجاح من الإطار النظري إلى الواقع العملي، محققة بذلك التميز

¹ نفس المرجع، ص: 28.

² يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص: 157.

والتفرد، تقابلها حالات أخرى فشلت في تهيئة الظروف والمقومات الأساسية لنجاح التمكين الأمر الذي انعكس على محدودية نتائجه داخلها.¹

وتعتبر شركة فورد من أول المؤسسات التي سعت إلى تطبيق استراتيجية التمكين، وذلك خلال منتصف الثمانينات من القرن الماضي، حيث سعت إلى تأسيس برنامج سمي بالإدارية التشاركية، وكان الهدف الأساسي منه زيادة حجم المشاركة على كافة المستويات التنظيمية، بدءاً من عامل خط التجميع إلى غاية مديري الإدارة العليا، ومن أجل تحقيق ذلك قامت الشركة بوضع معايير أساسية تتضمن ما يلي.²

- برنامج المشاركة يجب أن يكون مندمجاً مع الجهود الأخرى للمؤسسة؛
- ضرورة مشاركة الجميع دون استثناء؛
- البرنامج يجب أن يكون منظماً على شكل تطبيقات؛
- التأكيد على تقديم وجهات نظر وتوجهات عالمية ومتعددة الأهداف.

وقد حقق هذا البرنامج نتائج باهرة على مستوى العاملين والمؤسسة، وساعد على تحديد مراكز الإبداع وتقريب تطلعات الزبائن ورغباتهم، وكان بمثابة القاعدة التي انطلقت منها الشركة نحو إحلال استراتيجية التمكين من خلال بعد عالمي يتماشى وتوجهات بيئة الأعمال المعاصرة.³

ويمكن تلخيص بعض التجارب الأخرى (على سبيل المثال وليس الحصر) لتطبيق التمكين في بيئة الأعمال الغربية من خلال الجدول الموالي:

¹ محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 185.

² رامي جمال يوسف أندراوس، درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006، ص: 10.

³ محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة حسبية بن بوعلوي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2015، ص: 146.

الجدول رقم(1-2): تجارب بعض الشركات التي تبنت التمكين في بيئة الأعمال الغربية

الاسم	النوع	السنة	مجالات التمكين	النتائج
Use steel's Moon Valley Works	حديد و صلب	1992-1985	تبني ثقافة التمكين من خلال أسلوب Apex ، و إنشاء قسم للعلاقات مع العاملين و جعلهم يديرون المصنع من خلال فرق العمل.	تحولت من شركة خاسرة و مهددة بالتصفية، إلى العودة بقوة إلى شركة ناجحة و رائدة بفضل تضافر جهود عمالها و ثقة إدارتها.
Tenneco Automatic Arkansas us	حديد و صلب و سيارات	1994-1992	تطبيق أساليب التمكين وخصوصا التأكيد على العمل وفقا لاستراتيجية فرق العمل.	الحصول على جائزة أحسن مصنع في أمريكا سنة 1995، تخفيض زمن دورة التصنيع من 36 يوم إلى 24 يوم، تخفيض الوحدات المعيبة إلى 58%، ارتفاع الإنتاجية من 95% سنة 1993 إلى 105% سنة 1996.
Halliburton Energy Service Texas Us	معدات لأبار البترول و الغاز	1996-1993	تطبيق برامج تمكين العاملين في مجالات الجودة، التكلفة، السرعة، سلامة العاملين، والبيئة.	مضاعفة الانتاج، تحسين الجودة، تخفيض التكاليف، والأهم تحسين العلاقة مع البيئة الخارجية حيث أصبحت الشركة الأولى في مجالها مع نهاية القرن العشرين.
G & Eg Astrophysics California Us	أجهزة و معدات طبية	1996-1992	تطبيق استراتيجية التمكين من خلال فرق العمل، والتأكيد على التحسين المستمر.	تخفيض المخزون السلعي بنسبة 50%، ارتفاع معدل دوران المخزون من 2 إلى 12 مرة سنويا، تخفيض تكلفة العمل بنسبة 58%، تخفيض دورة التصنيع من 30 يوم إلى 12 يوم.
Alcatel Networks System Inc	معدات اتصالات	1996-1992	تحسين العمليات عن طريق تبني استراتيجية تمكين العاملين.	تحسين مستويات الجودة وتقليص وقت دورة الإنتاج بمعدلات تتراوح من 15-20%.
Sensor Products Inc.US	Tactile Pressure Experts	1994-1990	تحسينات مستمرة عن طريق التبنى التدريجي لمبادئ التمكين.	ارتفاع المبيعات بنسبة 48%.

المصدر: مرقث إبراهيم راشد، أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، غير منشورة، مصر، 2007، ص ص: 72-73.

من خلال الجدول السابق يمكن القول أن قيمة هذه التجارب تظهر في كونها جاءت في مرحلة التشكيك من التمكين وأهميته (تسعينيات القرن الماضي)، حيث أثبتت مع غيرها من التجارب الأخرى أهمية استراتيجية التمكين باعتبارها مدخلا فعالا للتطوير و التميز الإداري، بشرط توفير المتطلبات الأساسية لها و عدم الاستعجال على نتائجه.

وانطلاقاً من مطلع القرن الواحد والعشرين أصبح التمكين حقيقة إدارية واقعية ومطلباً أساسياً للمؤسسات الغربية الرائدة وشعاراً أساسياً فيها، فلم يعد الحديث حول مدى أهميته وجدواه، بل أصبح موضوع النقاش والبحث حول كيفية إحلاله وتطبيقه بفعالية.

وفيما يتعلق بالمؤسسات الاقتصادية العربية فلا يخفى على الجميع مدى تخلفها مقارنة بالمؤسسات الغربية، والأدلة على ذلك كثيرة أهمها انخفاض ثقة المواطن بالمنتجات المحلية وميله إلى نظيرتها الأجنبية، بالإضافة إلى التذمر الكبير من قبل العاملين على أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية المعاشة، إلى جانب التخطيط الأيديولوجي في اتجاهاتها ومذاهبها، وهذا ما انعكس على أداء المؤسسة العربية بالضعف وانخفاض الإنتاجية.¹

و ترجع مشاكل المؤسسات العربية لبقائها عقوداً طويلة أسيرة للمركزية الشديدة، وهرمية المستويات الإدارية وتعددتها، وطول خطوط الاتصال الرسمية، وسرية المعلومات، ومحدودية الصلاحيات التي تعطى للعاملين، وغيرها من المحددات التي ساهمت في إعاقة الطموحات التنموية والبرامج الإصلاحية، الأمر الذي يفرض عليها السعي نحو تبني التمكين كفلسفة ومنهج لإدارة العاملين فيها.²

وإدراك أهمية التمكين وتطبيقه في بيئة الأعمال العربية ما يزال محدوداً ومحتشماً، والسبب في ذلك يرجع بالدرجة الأولى إلى عدم اقتناع الإدارة العليا بقدرة العاملين في المستويات الإدارية الدنيا على اتخاذ القرارات التي تحقق النتائج المطلوبة، واعتقادهم بأن المشاركة وتفويض السلطة للعاملين سوف يؤدي إلى فقدانهم النفوذ والقوة التي يتمتعون بها، بالإضافة إلى أن الرؤية ما زالت غير واضحة من حيث متغيرات التمكين وأثرها على أداء المؤسسة.³

و يرجع هذا النقص في الوعي بمفهوم وأهمية وضرورة التمكين في الدول العربية لأسباب عديدة أهمها عدم الجدية في تطبيق التمكين على المستوى العام للأنظمة العربية، فالعلاقة بين الشعوب والحكومات تقوم على الشك وعدم الثقة بدلا من الحكم الراشد أو الحكمانية، حيث لا يستطيع المواطن العربي أن يقرر ويفتتح بأن الدول العربية هي دولة القانون الذي يتساوى أمامها مواطنوها، أو أنها الدولة التي تسودها المساواة الاجتماعية وتوفر الفرص المتساوية لجميع مواطنيها وتوسع خياراتهم وتفتح آفاقهم وتمنحهم فرصاً للتنمية والتطوير.⁴

¹ أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص: 52.

² عامر خضير الكبيسي، سيكولوجية التدريب: الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات، مركز الدراسات والبحوث في جامعة نابف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص: 138.

³ أبو بكر بوسالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2010، ص: 2.

⁴ زهير الكايد، الحكمانية: قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص: 172.

وما قيل عن بيئة الأعمال العربية يمكن قوله عن بيئة الأعمال الجزائرية، فلا يزال هناك من التحديات والمعوقات الكثير التي تقف أمام تجسيد استراتيجية التمكين، فالإدارة العليا في المؤسسات الجزائرية لا تمنح التمكين للعاملين من خلال ممارسة أساليب الإشراف التقليدية والإدارة البيروقراطية، ومحاولة تطبيق التعليمات والقوانين بشكل حرفي دون التفكير في منح الثقة للعاملين تحت شعار "لا يمكنني مخالفة القوانين والتعليمات"، إلى جانب المعوقات النفسية من خلال عدم استعداد العاملين لتقبل التمكين نتيجة لعدم إدراكهم لمعنى العمل والهدف المطلوب، وعدم شعورهم بالكفاءة والاستقلالية والقدرة على تطوير العمل وهذا ما يسمى بمركز السيطرة الخارجي لدى العاملين وهي الحالة التي يقول فيها العامل "أنا ضعيف ومصيري بيد الظروف الخارجية وهي حتما أقوى مني فمن أنا حتى أقوى على الظروف الخارجية للإدارة"، وهو الواقع العام للعاملين في المؤسسات الجزائرية، حيث أن تفسيرهم لأي فشل في عملهم يعزى لتسلط الإدارة أو أي تبريرات تتم عن الانهزامية في العمل، فالتخلص من المسؤولية وقبول المهام الروتينية وعدم توفر روح المبادرة لدى العاملين يعد من الأسباب الجوهرية التي تضعف من نجاح التمكين في بيئة الأعمال الجزائرية.¹

ويمكن تلخيص أهم النقاط التي تشكل تحدياً للتمكين في بيئة الأعمال الجزائرية كما يلي:²

- الأنظمة الأبوية والفوارق السلطوية: وهي السمة في العديد من المؤسسات البيروقراطية الجزائرية، تحت شعار "أنا أعلم وأنت لا تعلم"، أو سياسة (الأب-الطفل)، والتي ينتج عنها عاملين يشعرون بالعجز والاعتراب الوظيفي وانعدام الأمان الوظيفي والتمكين.
- العجز في المعرفة والمهارة: حيث عدم كفاية وكفاءة التدريب يضعف من أنموذج التمكين.
- العجز في المكافآت والحوافز: الضعف في المكافآت والحوافز يضعف من دافعية العاملين نحو تحمل المسؤولية والشعور بالكفاءة والإبداع.
- العجز في المعلومات والاتصال: من خلال ضعف تطبيق سياسات الباب المفتوح والإدارة بالتداول التي تعمل على تفعيل الاتصال وزيادة كفاءته.
- زيادة عدد المستويات الإدارية: الأمر الذي يعمل على تكريس السلطوية، ويعطي أهمية أكبر للمركز الوظيفي، ويخلق حالة وهمية للمسؤول في مكتبه.
- العجز النفسي لدى العاملين: وجود اتجاه سلبي للعاملين بعدم الشعور بالقدرة على تحمل المسؤولية وقبول التمكين.

¹ Abu-Bakr BOUSSALEM , "Impact of Employees' Empowerment on Organizational Loyalty: Case Study on Algerian Communications Company", Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter), Vol.2, No.7, 2014, PP:143-153.

² Abdelouahab BELMAHDI & Aboubakeur BOUSSALEM, "The Relationship Between Business Excellence and Employees' Empowerment – Case Study on Algerian Sonatrach Oil Company", Revue Européenne Du Droit Social, Vol.XXIV , N0.3, 2014, PP: 205-218

وعليه فالمؤسسة الجزائرية أو العربية بصفة عامة مازالت ربما بعيدة عن تطبيق التمكين وتحقيق متطلباته، وبالتالي فالتحدي المطروح اليوم هو السعي لبناء نماذج عملية تساعد بفعالية في إحلال التمكين في البيئة العربية، خاصة وأن مفهوم التمكين قد ورد ذكره في القرآن الكريم في أكثر من مناسبة وبالعدد من المعاني كما تم بيانه سابقا. إذن فأولى بالمسلمين والعرب أن يستفيدوا من تأصيل القرآن لمفهوم التمكين فكريا، واجتماعيا، وعلميا، واداريا.

المطلب الثاني: تعريف التمكين الإداري وتمييزه عن المفاهيم المرتبطة به

سنتناول في هذا المطلب التمكين من الناحية اللغوية والاصطلاحية، حتى نتمكن فيما بعد من تمييزه عن بعض المفاهيم المشابهة أو المقاربة له، بعدها نستخلص الأهمية المترتبة عن العمل بهذا المفهوم في المؤسسات الاقتصادية.

1. تعريف التمكين

أولا نحدد معاني التمكين لغة والمقصود منه واستعمالاته، ثم نقوم بعرضه من الجاني الاصطلاحي.

1.1. التمكين لغة

التمكين لغة من المصدر تمكن، وهو من الفعل مكن أي أصبح ذا مكانة وسلطة، ويقال فلان تمكن عند الناس أي علا شأنه، وأمكته من الشيء أي جعل له سلطانا وقدرة، وتمكن من الشيء أي قدر عليه أو ظفر به.¹ تقول العرب: إن بني فلان لذو مكنة من السلطان أي تمكن، ويقال أن فلانا لا يمكنه النهوض أي لا يقدر عليه.² وأمكته من عدوه أي نصره عليه وحكمه فيه.³

وعليه فكلمة التمكين قد استعملت بمعان عديدة متقاربة، حيث استعملت بمعنى القدرة على الشيء والظفر به، وكذلك بمعنى السلطان والقدرة والمنزلة.

في الأدبيات الأنجلوفونية حدد مصطلح التمكين (Empowerment) بكسب السلطة، وقسم إلى ثلاث أقسام:⁴

○ الجذر power والذي يعني السلطة أو القوة والتأثير؛

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

² ابن منظور أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب، دار إحياء التراث العربي، ط3، بيروت، لبنان، 1995، ص: 412.

³ الرازي محمد بن بكر، مختار الصحاح، دار الفكر للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1996، ص: 230.

⁴ Patrick Migneault, Empowerment: quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale ?, Mémoire présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de M.Sc. en relations industrielles, Université de Montréal, 2006, p: 6.

- **Em** والتي تتضمن حركة الانضمام للسلطة؛
- **Ment** والذي يشير إلى وجود نتيجة ملموسة، مرتبطة بارتفاع درجة السلطة والقوة.

وبالتالي فهذا التقسيم يلخص تعريف التمكين في كونه حركة عامة لاكتساب القوة والسلطة، من أجل انتاج شيء ما، أو الوصول إلى هدف معين.

أما في الأدبيات الفرنكوفونية فيقارب مصطلح التمكين مصطلح **Habilitation**، والذي عرف على أنه جعل شخص ما قادرا وبصفة قانونية على تنفيذ عمل ما. كما يتم استعمال مصطلح **responsabilisation** ومصطلح **pouvoir d'agir**.

1.2. التمكين اصطلاحا

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالتمكين باعتباره أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، فمن الكتاب من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية، وهناك أيضا من اعتبر التمكين ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم. في حين رأى البعض الآخر التمكين بأنه عبارة عن النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين لتحقيق مصالحهم على المدى الطويل.¹

ويمكن إجمال أهم التعاريف ووجهات النظر التي تطرقت للتمكين من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم(1-3): تعاريف حول التمكين

المصدر	التعريف
(Huxtable, 1995)	مفهوم يتضمن تفويض السلطة للفرق والأفراد داخل المؤسسة لتحرير القضايا المؤثرة في أعمالهم اليومية.
(Ivancevich et Al, 1997)	منح العاملين المسؤولية عن نشاطات تقديم الخدمة أو الانتاجية والسلطة في اتخاذ القرارات أو الاجراءات بدون موافقة مسبقة.
(Buchanan & Huczynski, 1997)	تفويض عملية اتخاذ القرارات إلى الأفراد العاملين في المستويات الدنيا وتقديم التدريب الكافي لمسؤولياتهم الجديدة والتأكيد على الاتصالات الأفقية.
(Heizer & Render, 1999)	توسيع وظائف الأفراد العاملين ومنحهم المسؤوليات والسلطة ودفعها للمستويات الدنيا في المؤسسة.

¹ عطية حسن أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص: 12.

توسيع مهام ومسؤوليات الأفراد العاملين.	(Jones et Al, 2000)
منح العاملين الذين هم على اتصال دائم بالزبون السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات التسويقية دون الرجوع إلى مشرفيهم.	(Pride and Ferrell, 2000)
منح العاملين السلطة من قبل الإدارة لمواجهة المشكلات التي تعترض سبيل العمل.	(Rusell and Taylor, 2000)
الشعور بالقابلية والفعالية الذاتية عندما تمنح القوة للأفراد في مواقف كانت فيها ضعيفة.	(McShane and Glinow, 2000)
العملية التي من خلالها يستطيع المدراء مساعدة الآخرين في اكتساب واستعمال القوة التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات الفاعلة ذات الصلة بهم وبالأعمال التي يؤديونها.	(Schemerhorn et Al, 2000)
ممارسة منح المقدار الكافي من السلطة والقوة للآخرين في المستويات الدنيا من المؤسسة.	(Seta et Al, 2000)
تمكين العاملين من اتخاذ القرارات المهمة من خلال تزويدهم بالمهارات والسلطة المخولة من قبل رؤسائهم في العمل.	(Carrell et Al, 2000)
منح العاملين السلطة والمسؤولية من أجل الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن.	(Nickels et Al, 2002)
منح العاملين المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات المتصلة بجميع جوانب تطوير المنتجات والخدمات على أن يكونوا شركاء في الأرباح والخسائر.	(Noe et Al, 2003)
البيئة التي يمتلك فيها الافراد العاملين القابلية، الثقة والالتزام لتحمل مسؤوليات تحسين العمليات، والمبادرة بالخطوات الضرورية للوفاء بحاجات الزبون ضمن حدود واضحة المعالم بقصد تحقيق القيم والأهداف التنظيمية.	(Besterfield et Al, 2003)
منح العاملين الضوء الأخضر لاتخاذ القرارات المتصلة بإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد.	(Gibson et al, 2003)
الترتيبات التنظيمية التي تمنح الأفراد العاملين المزيد من الاستقلالية وحرية التصرف واتخاذ القرارات دون الخضوع للرقابة والمسائلة.	(Buchanan and Hnzynski, 2004)
عملية نقل الرقابة على سلوك الفرد بالعمل من المشرف إلى الفرد نفسه.	(Gomes-Mejia et al, 2005)
السماح بتوسيع حرية العاملين وزيادة الرقابة الذاتية والاستقلالية في أعمالهم.	(Mullins, 2005)

عملية اختزال البيروقراطية التي تعيق جهود الأفراد وتقديم الموارد الضرورية لهم لتنفيذ التغيير بنجاح.	(Yuki, 2006)
منح العاملين الملكية لعملياتهم على أن يكون مسؤولين عن المنتجات أو الخدمات الناجمة عن تلك العمليات.	(Goetsch and Davis, 2006)
منح العاملين درجات عالية من الاندماج والسلطة الواسعة لاتخاذ القرارات.	(Drafke, 2006)
عملية توسيع لمعرفة الفرد ومهامه ومسؤولياته.	(Jones & George, 2006)
منح الأفراد العاملين القوة لاتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم.	(Brown & Harvey, 2006)
مفهوم نفسي يواجه فيه كثير من العاملين تقرير الذات، المعنى، القدرة، والأثر بخصوص أدوارهم في المؤسسة.	(Mcshane and Glinow, 2007)
المشاركة بدرجات متفاوتة من القوة مع العاملين في المستويات الدنيا.	(Kreitner and Kinicki, 2007)
منح الافراد العاملين قدر أكبر من الرقابة على أعمالهم دون الرجوع إلى الإدارة العليا.	(Barnes, 2008)
منح السلطة لفرد ما للقيام بكل ما هو ضروري لتلبية احتياجات الزبائن.	(Evans, 2008)
عملية تحويل الرقابة على سلوك الفرد من المشرف إلى الفرد نفسه على أن يتم تزويد ذلك الفرد بالمهارات، الأدوات، الدعم، والمعلومات الضرورية، وبذلك يمكن تحويل الصلاحيات وتحمل المسؤوليات بنجاح.	(Gomes-Mejia et al, 2008)
منح العاملين السلطة لاتخاذ القرارات والإجراءات المتصلة بأعمالهم.	(Moore et al, 2008)
عملية نقل السلطة والمسؤولية وذلك عندما تمنح القوة للعاملين على أن يكون هناك تجربة الشعور بالملكية والرقابة على الوظائف التي يؤديونها.	(Aswathappa, 2008)
تشجيع ومساعدة الأفراد والمجموعات في اتخاذ القرارات المؤثرة في بيئات أعمالهم.	(Ivancevch et all, 2008)
عملية تمكين أو تزويد الأفراد بالسلطة (للاعتقاد، التصرف، اتخاذ الإجراءات، الرقابة، اتخاذ القرارات) بطرق مستقلة.	(Gupta, 2008)
تقاسم المستويات المتفاوتة من القوة مع العاملين في المستويات الدنيا بقصد تقديم خدمة أفضل للزبائن.	(Kreitner and Kinicki, 2008)

منح العاملين في مختلف مستويات المؤسسة السلطة لاتخاذ القرارات المهمة وتحمل مسؤولية نتائجها المستقبلية.	(George and Jones, 2008)
عملية المشاركة في القوة ضمن حدود المؤسسة.	(Quick and Nelson, 2009)
مدخل لنقل القوة المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانات التي تؤهلهم للتعاطي الكفاء والفاعل مع موارد المؤسسة وإمكاناتها ومقدرتها الجوهرية بقصد تعظيم المنفعة لأصحاب المصالح (الزبائن، المالكين، العاملين والمجتمع)	(جلاّب، 2011)

المصدر: إحسان دهش جلاّب وكمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن،

2014، ص ص: 20 - 24.

يتضح من خلال الجدول أن (49%) من هذه التعاريف ركزت على عملية نقل السلطة والمسؤولية من الإدارة إلى الأفراد العاملين، بينما ركزت (31%) منها على مجال الحرية في اتخاذ القرارات، في حين أن ما نسبته (20%) أشارت إلى عملية منح القوة للأفراد العاملين.

من خلال مجموعة التعاريف السابقة الذكر للتمكين يمكن القول أنه عبارة عن منح العاملين مجال من الحرية والمشاركة في السلطة لاتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة المتعلقة بأعمالهم دون الرجوع للإدارة، مع توفير الموارد والبيئة التنظيمية المناسبة لذلك.

2. تمييز التمكين عن بعض المفاهيم المشابهة

أحياناً يشوب مفهوم التمكين الإداري بعض الغموض والالتباس نتيجة للخلط بين هذا المفهوم وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى المشابهة له بسبب اشتراكهم في بعض النقاط أو العناصر، من هذه المفاهيم نجد التفويض، المشاركة، الاندماج والثقة وغيرها...، بالرغم من أن هناك فروقات بارزة بين التمكين الإداري وهذه المفاهيم، لذلك كان من الضروري توضيح هذه الفروقات كالآتي:

2.1. التمكين الإداري والتفويض

كثيراً ما يعتقد أن مفهوم تفويض السلطة مرادف للتمكين، وهو في الواقع يختلف عنه فالتفويض يعد جزءاً من عملية التمكين ومرحلة تمهيدية أو ابتدائية من مراحل التمكين الإداري.¹ ويعتبر التفويض نقطة البداية للوصول إلى تمكين العاملين، حيث يمكن في بداية الأمر أن يبدأ المدير بتفويض جزء من سلطاته إلى العاملين لتدريبهم على تحمل المسؤولية ليكونوا بعدها قادرين على نجاح عمليات التمكين.

¹ Thoms, K, W.; & Velthouse, B, A., *Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation*, USA: Academy of Management Review, Vol.15, Issue.4, 1990, p: 667.

فالتفويض يعني تخويل جزء من الصلاحيات للآخرين لتسهيل عمليات التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية.¹ ويقوم على إسناد مهام معينة للأشخاص ومحاسبتهم عليها، فهو عبارة عن صلاحيات تمنح وقد تسلب مرة أخرى²، وهو يتعلق بالسلطة دون المسؤولية فالمسؤولية لا تفوض إطلاقاً، ويعني ذلك أن تظل مسؤولية الرئيس قائمة أمام رؤسائه عن المهام الموكلة إليه حتى وإن فوض إلى أحد معاونيه سلطة إنجازها.³

ويقوم التفويض على ثلاث أركان رئيسية هي السلطة وتعني الحق في اتخاذ القرار، ثم المسؤولية وتعني التزام المرؤوس بأداء المهمة، ثم المساءلة حيث لا يعني التفويض إعفاء صاحب الصلاحية الأصلي من المسؤولية النهائية.⁴

وعليه فالتمكين أكثر ثراء من التفويض، ففي التفويض نجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة ولا يتيح له إلا قدراً يسيراً من المعلومات بالكاد ما تساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع في إطار نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والعاملين، فيما عدا المعلومات الاستراتيجية الهامة التي تحتم الظروف أن تبقى سرية، وتقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني فإن كانت إيجابية يتم مكافأته، وإن كانت سلبية تتم محاسبته انطلاقاً من مبدأ أن الخطأ يعد فرصة للتعلم والنمو.⁵

وبالتالي فعملية التفويض تفتقد لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية، الثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالعامل، ومستوى التأثير في تحقيق نتائج المؤسسة، وشعور العامل بالاستقلالية وحرية التصرف، الأمر الذي يجعل من غير المنطقي جعل التفويض مرادفاً للتمكين.⁶

ويمكن توضيح أهم الفروقات الأساسية بين التمكين الإداري والتفويض من خلال الجدول الموالي:

¹ أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل، عمان، الأردن، 2001، ص: 190.
² الهواري سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002، ص: 223.
³ مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008، ص: 35.
⁴ ضرار قاسم محمد، تنمية المهارات الإدارية والقيادية، مطابع سمحة، الرياض، السعودية، 2003، ص: 349.
⁵ خالد بن سليمان الرشودي، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه: دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد وكلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2009، ص: 49.
⁶ أحمد المعاني وآخرون، مرجع سابق، ص: 190.

الجدول رقم(1-4): الفرق بين التمكين الإداري والتفويض

أساس المقارنة	التفويض	التمكين الإداري
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس.	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر.
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه
المسؤولية	تظل بيد المفوض (المسؤول)	النجاح ينسب للعامل والفشل مسؤوليته
القيادة	في التفويض يقاد المفوض إليه (العامل)	في التمكين القيادة ذاتية
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات متاحة كلياً
المحاسبة	في حالة الخطأ يسحب التفويض مباشرة	في حالة الخطأ يتحرى السبب ويعالج
الزمن	التفويض مؤقت وقد يلغى أو يعدل نطاقه	التمكين دائم ويمثل قناعة وخياراً استراتيجياً

المصدر: أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2005، ص: 130.

2.2. التمكين والمشاركة

ظهرت فكرة المشاركة مع مدرسة العلاقات الإنسانية حيث نادى بها "التون مايو" ورأى أنها تمثل نوعاً من الحوافز المعنوية للعاملين.¹ والمشاركة تعني اشتراك العاملين في المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة عن طريق التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بكل ما يتعلق بنواحي العمل، وكذلك الأمور التي تتعلق بمصالحه ومصالح المؤسسة وتوفير جو من الثقة والاحترام والصراحة في مناقشة مختلف الموضوعات وتبادل البيانات والمعلومات بين الإدارة ومختلف العاملين.² مع ملاحظة أن مشاركة العاملين لا تعني بالضرورة أن تؤخذ وجهات نظرهم بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات. في حين أن التمكين الإداري مفهوم يعكس مرحلة متطورة من المشاركة حيث يسمح للعاملين باتخاذ قرارات نهائية أي منح السلطة للعاملين مع تحميلهم المسؤولية، ومنه يمكن القول أن المشاركة تعد الركن الأساسي والمفتاح الأول للتمكين فمن خلالها يتم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات فمن دون هذه المعلومات لا يمكن اتخاذ قرارات ولا تحمل نتائجها.

ويمكن توضيح أهم الفروقات بين التمكين الإداري والمشاركة من خلال الجدول الموالي:

¹ موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد 13، العدد4، 1999، ص: 77.

² الزبيدي عادل رمضان، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1995، ص: 35.

الجدول رقم(1-5): الفرق بين التمكين الإداري والمشاركة

البعء	المشاركة	تمكين العاملين
أسلوب العمل التنظيمي	الهرمية	فرق عمل مستقلة
طرق المشاركة	برنامج المقترحات دوائر الجودة	الفرق منسقة في تحليلها وتحسينها للعمليات
أسوب اتخاذ القرار	من أعلى إلى أسفل	صنع القرارات جهودهم بمثابة مدخلات للقرارات الاستراتيجية
الانطباع نحو المرؤوسين	المقترحات مقبولة أداء العمل فردي	الاعتراف بالجهد الجماعي
تركيز الإدارة	الإشراف	إيجاد بيئة لعمل الفريق

المصدر: رضا صاحب أبو حمد آل علي وكاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة، دار ورافة، عمان، الأردن، 2002، ص: 139.

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك اختلاف بين التمكين الإداري والمشاركة، ففي حالة المشاركة يتم العمل بأسلوب هرمي أي سلطة مركزية بينما في حالة التمكين فتتم الأعمال عن طريق فرق عمل حيث تسود الروح الجماعية والتعاون، ويتم التركيز على الأداء الفردي في ظل المشاركة التي يتخذ فيها القرار من أعلى إلى أسفل على الرغم من مشاركة العاملين أي السماح لهم بعرض اقتراحاتهم ولكن القرار النهائي يرجع للسلطة العليا، في حين أن القرار في ظل التمكين الإداري يتخذ من طرف العاملين والإدارة جماعيا وتكون آرائهم ومقترحاتهم مدخلات للقرارات الاستراتيجية، وفي ظل المشاركة يكون تركيز الإدارة إشرافي رقابي بينما في ظل التمكين الإداري يتم التركيز على خلق بيئة للعمل الجماعي وتشجيع الإبداع.

2.3. التمكين والاندماج

الاندماج هو عملية دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في المؤسسة لاجتماعات التفكير جماعيا، وليس فرديا للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع.¹ بالتالي فهو يركز على ثلاث عناصر أساسية (التأثير في اتخاذ القرار، التفاعل، التشارك في المعلومات)، وذلك بهدف ترسيخ مساهمة العاملين في كافة النواحي الإدارية في المؤسسة من خلال إيجاد أفكار جديدة وحل المشكلات وجهود التحسين المستمر بهدف نجاح المؤسسة، وعليه فمصطلح اندماج العاملين أكثر عمقا وشمولية من مصطلح مشاركة العاملين، فهو يشجع العاملين على أن يكونوا أكثر قربا والتصاقا بأهداف المؤسسة. ويعتبر اندماج العاملين وسيلة تحفيزية تسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين فالمكافآت المادية تحفز العاملين في المدى القصير فقط في حين أن اندماج العامل واعتزازه بعمله لتحقيق التميز هو الحافز الحقيقي في المدى الطويل، ويهتم الاندماج أساسا بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، حيث يحتفظ المسؤول بسلطة اتخاذ القرار

¹ مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص: 38.

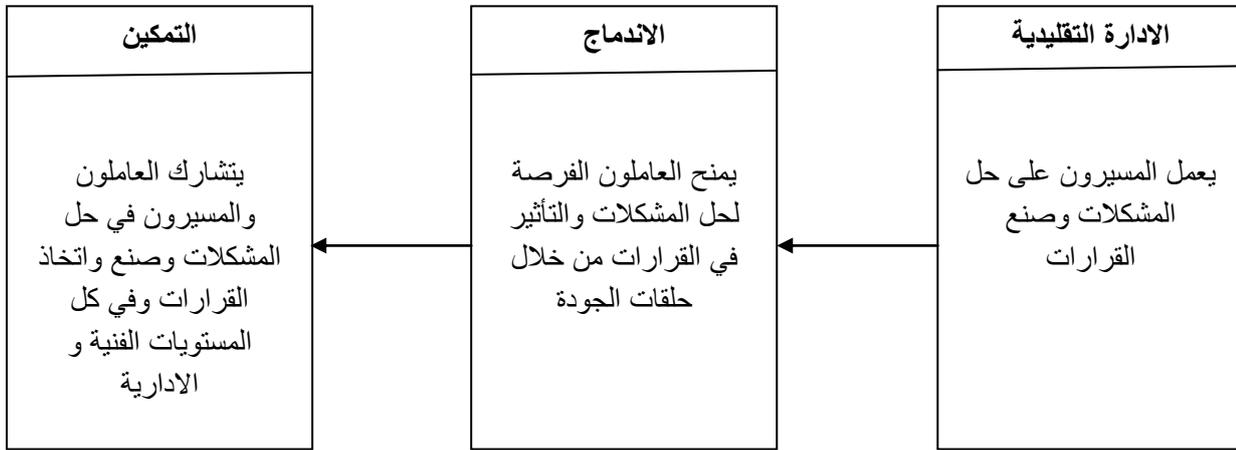
ولكن يشارك العاملين في تقديم المعلومات، حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة العاملين للحصول على معلومات مسترجعة.¹

وهناك عدة طرق لزيادة درجة اندماج العاملين من أهمها تشكيل الفرق لحل مشاكل العمل، ومناقشة العاملين مع رؤسائهم، واجتماعات حلقات الجودة بالإضافة إلى وضع وتفعيل أنظمة الاقتراحات، وحتى تتمكن الإدارة من تفعيل سياسة اندماج العاملين وجب عليها أن تعامل العاملين باحترام وأن تأخذ بعين الاعتبار وجهات نظرهم وتزيل عوائق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، بالإضافة إلى توجيه عملية اتخاذ القرار إلى الإدارة الإشرافية. وهنا يبدأ تمكين العاملين الذي يعنى باتخاذ القرار ليس على مستوى الإدارة الإشرافية فقط وإنما على المستوى التنفيذي أيضا.

وتمكين العاملين ما هو إلا مرحلة متطورة ومتقدمة ولبنة مضافة إلى الاندماج والمشاركة وليس مغيرا أو لا غيا لهما، فالتحول من الإدارة التقليدية إلى الاندماج ينتج من إدراك العاملين بأنهم يشاركون وبقوة في حل المشكلات، والاندماج يتحول إلى تمكين والهدف منه هو الحصول على إنتاجية أكبر وجودة أفضل ورضا المستهلك.²

والشكل الموالي يبين التحول إلى التمكين عن طريق الاندماج:

الشكل رقم (2-1): التحول من الإدارة التقليدية إلى التمكين



المصدر: مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة، أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية على المستشفيات الأردنية الخاصة خلال الفترة من 1995-2003، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2004، ص: 173.

¹أزهار نعمة أبو غنيم ورحاب حسين جواد، تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية: دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 8، العدد 22، 2011، ص: 139.

²برني لطيفة، التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 15، 2014، ص: 08.

2.4. التمكين والإثراء الوظيفي

الإثراء الوظيفي هو إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعاً في أنشطة الوظيفة إلى جانب التمتع بقدر من الاستقلالية والحرية للعامل تمكنه من السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، إضافة إلى حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم هذه النتائج ويتأثر بها.¹ ووجود نموذج للإثراء الوظيفي يركز على خمس خصائص أساسية (تنوع المهام، هوية الوظيفة، أهمية المهام، الاستقلالية في العمل، التغذية العكسية). وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق التمكين في بيئة العمل، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث بعض التعديل فيه، حتى يشعر العامل بالفاعلية الذاتية وقدرته على التأثير في الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته مما يحسن أداءه وإنتاجيته.

والإثراء الوظيفي لا يعكس بالضرورة طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، فبينما تركز نماذج الإثراء الوظيفي بصورة رئيسية على خصائص الوظيفة فالتمكين يركز على إدراك العاملين والعلاقات الشخصية، وإذا كان الإثراء الوظيفي يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها العاملون من خلال توكيلهم أعمال جديدة فإن التمكين يعمل على توسعة محتوى العمل نفسه من خلال زيادة تفاعلاته واعتماده على أعمال أخرى.²

2.5. التمكين وبقية المفاهيم الإدارية المقاربة

أوردت أدبيات الإدارة مفاهيم أخرى يتم الخلط بينها وبين التمكين الإداري واستعمالها كمرادفات له، من هذه المفاهيم: الاستقلالية، حق الإرادة الشخصية، الإدارة الذاتية، التأثير الذاتي، التوسع الوظيفي، الدوران الوظيفي، الفعالية الذاتية، القيادة الذاتية، الحلول، إعادة تصميم العمل. والملاحظ لهذه المفاهيم يجد أن البعض منها يمكن أن يندرج كبعد من أبعاد التمكين كالإدارة الشخصية والإدارة الذاتية، والبعض الآخر عبارة عن مفاهيم روتينية في ممارسات إدارة الموارد البشرية تستعمل لزيادة مستوى التحفيز والدافعية كالتوسع الوظيفي والدوران الوظيفي، أما بقية المفاهيم الأخرى فهي تكاد تكون غامضة أو ضبابية وغير متداولة عملياً في بيئة العمل، وحتى أكاديمياً في أدبيات الإدارة.³

¹ D.BUCHANAN & A.HUCZYNDKI, **Organizational Behaviour: An Introductory Text**, Prentice Hall, London, 2004, P :265.

² Z.S.DIMITRIADES, "Empowerment in Total Quality: Designing and Implementing Effective Employee Decision- Making Strategies", Quality Management Journal, Vol.8, NO.2, 2001, P.24

³ محمد السعيد جوال، مرجع سابق، ص: 79.

المطلب الثالث: أهمية التمكين ودوافع الأخذ به

من أجل الاقتناع وتبني استراتيجية التمكين لابد من المؤسسات العمل على معرفة والايان بالأهمية المترتبة من تجسيد استراتيجية التمكين التي تعود على الجميع، حتى يكون لإدارتها وعمالها الدافع والرغبة نحو التوجه والاقبال لتبني هذه الاستراتيجية، هذا ما سيبينه هذا المطلب من خلال إبراز أهمية التمكين والدوافع وراء اللجوء إليه.

1. أهمية التمكين

يتميز التمكين بأن له أهمية خاصة نظرا لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها موضوع اللامركزية الإدارية، والجودة الشاملة، وإعادة الهندسة، وإعادة الهيكلة، وعمل الفريق، والمؤسسة المتعلمة، والمؤسسة الأفقية، وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها التنافسية. فهذه المفاهيم لها علاقة وثيقة بموضوع التمكين وهذه العلاقة تكاد تكون في بعض الأحيان إما سببا أو نتيجة.¹

ويمكن تلخيص هذه الأهمية على المستويين الآتيين:

■ بالنسبة للمؤسسة

يحقق التمكين الإداري للعاملين العديد من الفوائد بالنسبة للمؤسسة حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، واكتسابهم لوقت أكبر للتركيز في الشؤون الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات البعيدة المدى، ورسم الخطط الطويلة الأجل.²

وتطبيق التمكين يساعد في نجاح المؤسسة وذلك لكونه يعد استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية متطلبات الزبائن، فضلا عن السرعة في الاستجابة إلى جانب الكلفة المنخفضة والخيارات المتعددة، والتمكين الإداري يعد أيضا خطوة مهمة في تحقيق التعلم التنظيمي.³

¹ يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص: 18.

² المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، تمكين العاملين في المصالح الحكومية والقطاع الخاص، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، مصر، المجلد 2، العدد 1، 2001، ص: 3.

³ Daft, R., Op-cit, p: 502.

كما يسهم التمكين الإداري في زيادة القدرة التنافسية والاستغلال الأمثل للموارد، وخفض نسبة دوران العمل، وزيادة فعالية الاتصال بين المؤسسة والعاملين، وتعزيز شعور العاملين بالالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية اتجاه المؤسسة.¹

ويساهم التمكين أيضا في مواجهة المشكلات والسلبيات التي تعاني منها المؤسسة والتي من أبرزها المركزية الشديدة وهرمية المستويات الإدارية وتعددتها وطول خطوط الاتصال الرسمية وسرية حفظ المعلومات ومحدودية الصلاحيات التي تمنح للعاملين، وتعدد الإجراءات التي يتطلبها إنجاز المعاملات، والهدر والضياع الذي تسببه الممارسات البيروقراطية التقليدية.² كما يساعد على استشراف مستقبل المؤسسة والتنبؤ بملامحه ومعالمه من خلال عمليات وفرق تفكير توظف منهجيات الاستقرار والاستدلال من أجل المساهمة الفاعلة في رسم الصورة المستقبلية التي تتواءم مع التغيير.

■ بالنسبة للعاملين

تتعدد الفوائد المترتبة على التمكين للعاملين ومن بينها زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم، من خلال إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية والإبداعية، ومنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار.³

كما أن التمكين يعزز من الشعور الإيجابي لدى العاملين ويزودهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم. كما يعزز التمكين أيضا المواقف السلوكية لدى العاملين كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والدافعية للإنجاز.⁴

يتبين مما سبق أن فوائد ومنافع التمكين تشمل العامل الذي يستشعر أهمية الوظيفة ومهامها، بحيث يكون التمكين له هو السبيل لتنمية قدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له، كما يشمل تنمية المؤسسة بشكل أفضل وقدرة أكبر، ويجعلها قادرة على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة.

ويمكن إيجاز الأهمية المترتبة عن التمكين من خلال النتائج المرجوة من تطبيقه وفقا للجدول

الآتي:

¹William, Umiker, **Empowerment the Latest Motivation Strategy**, Health Care Supervision, 1992, Vol.11, No.12, p :233.

²سعيد بن ظافر على آل التركي القحطاني، دور التمكين في إعداد قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014، ص: 11.

³المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 03.

⁴برني لطيفة، مرجع سابق، ص: 29.

الجدول رقم (1-6): أهم النتائج المترتبة من تطبيق التمكين

من (قبل التمكين)	إلى (بعد التمكين)
<ul style="list-style-type: none"> • الخوف • التعلم مسؤولية • العاملون يقومون بمبادرات ضعيفة • التدريب والتطوير الضئيل • تجنب التغيير • ينظر للتقييم على أنه نقد • التدريب والتطوير مسؤولية المؤسسة • نقص الرؤية • تجنب المشاكل • الاتصال المغلق • الشك 	<ul style="list-style-type: none"> • التحدي والاختلاف • التعلم مغامرة • العاملون يحلون مشاكلهم بأنفسهم • التطوير المستمر • الترحيب بالتغيير • ينظر للتقييم على أنه ضرورة • التدريب والتطوير مسؤولية كل فرد • الرؤية المشتركة والقوية والمركزة • حل المشاكل • الاتصال المفتوح، تبادل المعلومات والأفكار والمهارات • الثقة

المصدر: Govindarajan , M &Natarajan, S. **Principles of Management**, Prentice Hall of India Private Limited, New Delhi, India, 2007, P : 161.

2. دوافع الأخذ بالتمكين

يعتبر التوجه نحو التمكين أحد أهم الضمانات لحيوية واستمرارية مؤسسات الأعمال، نظرا لما يسهم فيه من رفع للمعنويات وكسب لرضا العاملين، هذا الرضا الذي يساهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء، ناهيك عن السرعة والمرونة في الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء.¹ كما ينطوي التمكين على وسائل أخرى أكثر من كونه وسيلة تحفيزية، إذا يمثل في بعض المؤسسات حجر الزاوية في ثقافتها، فاستخدام مصطلح التمكين يشير إلى مجال واسع من حرية الممارسات الإدارية، التي تعطي الأفراد من غير المستويات القيادية مسؤولية أكبر وحرية أوسع في مجال التصرف والمناقشة وإبداء الرأي.²

وعليه تختلف دوافع وأسباب المؤسسة لتبني استراتيجية التمكين ، عن دوافع وأسباب العاملين للأخذ بالتمكين.

ويمكن توضيح هذه الدوافع بالنسبة للمؤسسة والعاملين كما يلي:

¹ محمود محمد السيد، تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض العمالة: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام الصناعي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002، العدد 2، ص: 24.

² فاتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص: 61.

■ بالنسبة للمؤسسة

تعددت الأسباب التي دفعت المؤسسات إلى تبني مفهوم التمكين ، ومنها ما يلي:¹

- حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق؛
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة؛
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات؛
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة؛
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي؛
- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف العاملين؛
- إعطاء العاملين مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

■ بالنسبة للعاملين

من أبرز دوافع أخذ العاملين بالتمكين ما يلي:²

- رغبة العاملين في تحقيق التعلم والثقافة المشتركة، والتسلح بالمهارات الفنية المتنوعة التي تساعدهم في إنجاز أعمالهم؛
- وجود رغبة عالية لدى العاملين في الحصول على الاستقلالية، والقيام باتخاذ القرارات الحاسمة، خاصة مع اقتناعهم بقدراتهم في استخدام التكنولوجيات المتقدمة؛
- تنامي قدرة العاملين على الابتكار والإبداع، فنجاح المؤسسة إنما يعزى للعاملين أكثر منه للمديرين؛
- الرغبة في اغتنام الفرصة وإنجاز أعمال مهمة تساعد في تحسين المستوى الوظيفي، أو الحصول على مكافآت أو تحفيزات.

المبحث الثاني: أساسيات حول التمكين

يتطلب تجسيد استراتيجية التمكين في المؤسسة إرادة واستعدادا، أو بمعنى آخر رغبة وتحضيرا مكثفا، وفي هذا الصدد يجب أن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار بالفهم والتحليل والاختيار العديد من الأمور المهمة والأساسية التي تكمن في مداخل دراسة التمكين، أبعاده ومبادئه، إضافة إلى أساليبه ومتطلباته، كل هذه العناصر سيتناولها هذا المبحث بالتفصيل والتحليل.

¹ عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص: 17

² محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2011، المجلد 38، العدد 2، ص: 484.

المطلب الأول: مداخل دراسة التمكين

لقد أدى الاهتمام المتزايد بتمكين العاملين والتراكم المعرفي الناتج عن دراسته إلى ظهور اتجاهات ومداخل عديدة في دراسته وتحليله، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى مدخلين تقليديين هما: المدخل الهيكلي وهو مدخل كلي، والمدخل النفسي وهو مدخل جزئي، ويوجد مدخل ثالث معاصر للتمكين أشارت إليه الدراسات الحديثة وهو المدخل العملي والتي الذي يتناول العلاقة بين التمكين الهيكلي وما ينتج عنه من تمكين نفسي.

1. المدخل الهيكلي للتمكين

تعود جذور هذا المدخل إلى نظريات التبادل الاجتماعي والقوة الاجتماعية، ويركز هذا المدخل على الظروف السياقية الهيكلية التي تدعم التمكين في العمل.¹ وهذا المدخل الهيكلي عبارة عن مدخل كلي يركز على الممارسات التي تساعد في منح القوة أو أدوات القوة من المستويات العليا في الهرم التنظيمي إلى العاملين في المستويات الدنيا والتي تساعد على التمكين.²

وفي إطار هذا المدخل يتم تحليل ومعالجة التمكين على أساس أنه ضمان لتوزيع القوة وصلاحيات اتخاذ القرار على كافة المستويات الإدارية، والمصدر الأساسي للقوة فيه هو الهيكل التنظيمي الذي يتيح السيطرة على الموارد، لذلك سمي هذا المدخل بالتمكين الهيكلي.³ وعليه يستند هذا المدخل بصورة أساسية على النظريات التنظيمية، ويتعلق بمجموعة من النشاطات والممارسات التي تعمل على منح القوة والسلطة والرقابة للعاملين، وذلك بالتخلي على الهرمية والتوجه نحو الأفقية، والقيادة التحويلية والتشاركية والعمل الفرقي والسلوك التعاوني، وإدماج العاملين وإشراكهم في المؤسسة.⁴

وقد عبر عن هذا المدخل أيضا بالمدخل الآلي للتمكين، فهو عبارة عن افتراضات ضمنية عبر عنها في شكل ممارسات إدارية تتضمنها برامج التمكين. فالتمكين وفق هذا المدخل هو شيء يمكن للمؤسسة عمله من أجل تحقيق النتائج المرجوة.⁵ وبالتالي فجوهر التمكين الهيكلي هو فكرة مشاركة القوة بين المديرين والعاملين، مع تحقيق هدف تنازل أصحاب القوة والقرار للعاملين بالمستويات الدنيا من الهرم

¹ جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، 2010، المجلد 12، العدد 1، ص: 63.

² أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، جامعة فيلادلفيا، 2013، المجلد 8، العدد 1، ص: 69.

³ تمارا عادل اليعقوب، ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين بالقطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة اليرموك، الأردن، 2004، ص: 41.

⁴ إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص: 37.

⁵ Quinn, Robert E. & Spreitzer, Gretchen M., **The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider**, Organization Dynamics, Autumn, 1997, p: 3.

الوظيفي عن قوتهم ومنحهم فرص اتخاذ القرارات التي تتعلق بمجال عملهم ما يوفر الوقت للإدارات العليا للتفكير استراتيجيا وبشكل مبدع حول كيفية نقل المؤسسة للأمام.¹

و يركز التمكين الهيكلي على ما توفره البيئة من عوامل مشجعة ومدعمة تساعد الأفراد على الانغماس في العمل بفعالية، والتي تشير إليها العديد من الدراسات بمستلزمات أو متطلبات التمكين الهيكلي ودراسات أخرى أشارت إليها على أنها عناصر التمكين الهيكلي، والتي تعمل على تعزيز القوة لدى العاملين وإزالة عوامل الضعف في بيئة العمل، لذلك يسميها البعض بأدوات القوة.

وتوافر هذه المجموعة من المستلزمات الأساسية يعد أمرا ضروريا قبل وأثناء وبعد عمليات التمكين الهيكلي، حيث تعتبر بمثابة الدعائم والمرتكزات التي تضمن النجاح. والملاحظ أن الدراسات والبحوث تختلف في تحديدها لذلك كان هناك العديد من النماذج التي وإن اختلفت في بعض الجزئيات إلا أنها تصب في نفس الإطار العام.

ويمكن عرض هذه المتطلبات وفق هذا النموذج الذي يقسمها إلى العناصر الآتية:²

- **القيادة الممكنة:** تعتبر القيادة مطلبا مهما لتمكين العاملين، حيث تعتبر أحد أدوات القوة، ويجب أن تكون هذه القيادة ممكنة بحيث تفوض الصلاحيات للمستويات الدنيا وتشارك العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، وتحفزهم على التوجه نحو الإبداع، وتكافئهم لقاء مبادراتهم الإبداعية، والأهم العمل على إيجاد الثقة بين العاملين والمؤسسة.
 - **العمليات الممكنة:** تعتبر العمليات التي تتم داخل المؤسسة وسيلة تستثمرها المؤسسة لإطلاق طاقات وإمكانات العاملين فيها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. ومن أجل تحقيق التمكين لا بد من توظيف وتحسين العمليات الأساسية مثل الحصول على المعلومات، وإجراءات الوصول إليها، والتنسيق ما بين أقسام وإدارات المؤسسة، وإتاحة الفرصة للعاملين للوصول إلى المعلومات والبيانات الصحيحة والواضحة التي يعتمد عليها للوصول إلى القرارات الصائبة.
- وتأتي أيضا عملية تدريب العاملين من بين أهم مستلزمات التمكين الهيكلي، بحيث يجب أن تسعى إلى الرفع المستمر من كفاءة العاملين وتحسين أدائهم حتى يستطيعوا مواكبة التغيير والتطوير، وهذا ما يتطلب برامج فعالة لتحفيز العاملين ودفعهم نحو الجدية في العمل بفكر إبداعي وسلوك فعال.

¹ أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، مرجع سابق، 70.

² أحمد إسماعيل المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص: 35-43.

■ **الثقافة الممكنة:** تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد في غرس وإدامة القيم والسلوك الذي تحتاجه المؤسسة، خاصة السلوك الذي لا يمكن تحديده رسمياً بشكل مسبق، كما تساعد العاملين في أداء واجباتهم بشكل سليم، ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكه وتركز على تمكين العاملين كونها تغذي تمكين القيادات وتسرع في تطبيق العمليات الممكنة وبالتالي تشجع العاملين على إدارة أنفسهم، ولهذا نجد المؤسسات الناجحة والتميزة تشترك في كونها تملك ثقافة قوية ومؤثرة تغرس قيم التمكين وتشجع على التغيير نحو تحقيق متطلباته.

■ **إدارة المعرفة:** تطبيق التمكين يتطلب توسعة معارف العاملين بشكل مستمر، وهذه التوسعة لا يمكن تحقيقها دون الاهتمام بإدارة المعرفة كعملية أساسية، وهذا أمر طبيعي فكلما زادت خبرة الفرد زادت معها مهارته ومكتسباته المعرفية، الأمر الذي يعزز قدرته على تأدية مهامه بكفاءة واستقلالية أكبر، وبالتالي المشاركة بفعالية في عملية صنع القرار.

وإدارة المعرفة هي مشروع ليس له نهاية كون المعرفة متجددة على مدار الساعة وعليه وجب على المؤسسات القيام بكل ما يلزم لتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المعرفية المتوافرة، الأمر الذي يتطلب منها القيام بعدد من العمليات المعرفية كسعي لاكتشاف المعارف الجديدة، والإمساك بالمعارف المتوافرة، والأهم عدم احتكار المعرفة ومشاركة الآخرين بها، واستخدامها بما يعزز تطبيق التمكين بطريقة فعالة.

■ **تكنولوجيا الإنتاج:** تعتبر التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج من أهم المحددات التي تؤثر على تمكين العاملين، وذلك لتأثيرها المباشر على تحقيق الكفاءة والتميز، حيث أن توافرها وتوافقها مع القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد على تمكين العاملين، وأهمية تكنولوجيا الإنتاج تكمن في اعتبارها وسيلة لزيادة الإنتاجية وخفض التكلفة وتحقيق الجودة، بالإضافة إلى كونها تتطلب الكثير من المهارات مما يجعلها وسيلة فعالة لتحفيز العاملين.

يتضح مما سبق أن هذا المدخل الهيكلي يشكل النمط التقليدي من التمكين حيث يقوم على إعطاء العامل مجال من الحرية لأداء عمله دون تناول الحالة النفسية له. فبالرغم من أهمية هذا المدخل إلا أن بعض الممارسين يشيرون إلى حالات تم بها توفر أدوات القوة أو متطلبات التمكين الهيكلي إلا أن ذلك لم يؤدي إلى منح العاملين الشعور الفعلي بالتمكين، في حين هناك حالات أخرى وجد فيها

عمالا لا يملكون شيئا من متطلبات التمكين الهيكلي في بيئة العمل إلا أنهم يشعرون ويتصرفون بأسلوب وطريقة العمال الممكنين، وهذا ما ساعد في ظهور مدخل التمكين النفسي.¹

ويبقى التمكين الهيكلي للعامل دليل مهم على جدية المؤسسة والمسؤولين بها على الحرص على تمكين الفرد والنهوض بإمكانياته وقدراته وتشجيعه لتحقيق أهدافه في كنف رعاية المؤسسة له، وهذا مما لا شك فيه سيعود بالإيجاب على مدى اندماجه بالوظيفة والمؤسسة التابع له.²

2. المدخل النفسي للتمكين

المدخل النفسي للتمكين هو مدخل جزئي يركز على الحالة النفسية للعامل، والتي يمكن تقديرها من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف العامل نحو المهام التي يقوم بها في وظيفته.³ من خلال إحساسه بشعور السيطرة على عمله وفي هذا يختلف عن التمكين الهيكلي الذي يركز على توزيع القوة على العاملين في جميع المستويات، وبذلك فالمدخل الهيكلي الاجتماعي غير مكتمل لأن توزيع مصادر القوة يمكن أن يكون له تأثير قليل على العاملين إذا كانوا لا يملكون الشعور بالقدرة الذاتية.

ويعرف التمكين النفسي كذلك بالتمكين الداخلي أو التمكين الذاتي أو الفردي كونه عملية فردية تنبع من ذات العامل ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة في التأثير في بيئة العمل، ويشمل كل ما يملكه العاملون من قدرات ومهارات تمكنهم من تحمل المسؤولية والالتزام الذاتي والتصرف في المواقف والمشكلات الآتية، ووضع الحلول الناجعة بما يعود عليهم وعلى المؤسسة.⁴

والتمكين النفسي يشير إلى مجموعة المشاعر والأحاسيس التي يجب إثارتها لدى المرؤوسين لإنجاز ما يطلب منهم من مهام.⁵ وهو أيضا عبارة عن أداة تحفيزية تظهر في أربعة مدركات أساسية هي: المعنى (الإحساس بالجدوى)، الجدارة (المقدرة أو الكفاية)، الاستقلالية (حرية الاختيار)، التأثير. وغياب أي من هذه المدارك لا يفي بوجود التمكين النفسي تماما لكنه يحرف معناه. ويقوم التمكين النفسي على هذا الأساس على افتراضين؛ فهو ليس صفة شخصية دائمة يمكن تعميمها في المواقف المختلفة بل هو

¹ Spreitzer, G. M., A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work, Sage Publications, 2007, p : 56.

² مرزوق سارة و بوعشة مبارك، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مجمع عموري ببسكرة، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، المجلد 4، العدد 3، 2017، ص: 173.

³ أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، مرجع سابق، 69.

⁴ برني لطيفة، مرجع سابق، ص: 79.

⁵ مصطفى محمد الكرداوي، التمكين النفسي للعاملين بوصفه متغيرا وسيطا في العلاقة بين القيادة التحولية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، المجلد 18، العدد 2، 2011، ص: 287.

مجموعة من المدركات التي تتكون من خلال البيئة التنظيمية، كما أنه متغير متصل حيث يمكن النظر للعاملين على أنهم أكثر أو أقل تمكيناً لا أنهم ممكنين أو غير ممكنين.¹

وبالتالي فالتمكين النفسي فلسفة وطريقة تفكير، يعكس القيادة الديمقراطية ويدفع القرارات إلى الإدارة الدنيا، وليس مشكلة لحل مشكلات العمل فحسب، بل مفتاح للإبداع والابتكار في بيئة العمل، ويعتبر حجر الزاوية في ثقافة المؤسسة، وهو ليس خياراً واهياً وإنما هدف استراتيجي يسعى لتعزيز قدرات العاملين وإطلاق الطاقات الكامنة لديهم وتحريرهم من القيود البيروقراطية،² وأيضاً تحرير مواهبهم وقدراتهم الكامنة وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.³

وقد تم تلخيص فكرة التمكين النفسي في مجموعة من النقاط الموالية:⁴

- هو علاقة عقدية بين الرئيس والمرؤوسين؛
- ليس بناء علمي يمكن تطبيقه في كل الأوضاع والظروف ولكنه يتطلب ظروف وأوضاع خاصة؛
- يتم قياسه من خلال أربعة أبعاد (المعنى، الجدارة، الاستقلالية، التأثير)؛
- هو شعور مستمر ومتواصل لا يتوقف، حيث يمكن إدراكه بنسب ودرجات متفاوتة بين العاملين وليس موجوداً أو غير موجود لديهم.

3. المدخل العملي للتمكين

بعد التعرض لمدخلي التمكين الهيكلي و التمكين النفسي نلاحظ أن هناك تمييز واضح بينهما، إذا أن لكل منهما مفاهيم مختلفة، بالإضافة إلى متطلبات وخلفيات نظرية وأبعاد خاصة. حيث أن الأدبيات التي تناولت التمكين الهيكلي ركزت على بيئة التمكين وبالأخص على الهياكل التنظيمية والممارسات التي تحول السلطة الإدارية والمسؤولية من أعلى إلى أسفل، في حين أن الأدبيات التي تناولت التمكين النفسي فقد ركزت بشكل أساسي على الحوافز والمويلات النفسية اتجاه التمكين مؤكدة أنه يعبر عن اعتقادات واتجاهات تنشأ من العامل بالأصل، على عكس التمكين الهيكلي الذي ينشأ من الهيكل التنظيمي ومدى بساطته وتعقيده.⁵

¹ Spreitzer, G, **Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation**, Academy of Management Journal, Vol.38, No.5, 1995, PP: 1443- 1444.

² رياض أبازيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، الأردن، مجلد 24، العدد 2، 2010، ص: 500.

³ عاشور لعور ورقية معافة، التمكين النفسي وعلاقته بالتميز التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة سكيكدة، الجزائر، المجلد 1، العدد 07، 2017، ص: 259.

⁴ Menon, Sanjay T, "**Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach**", Applied Psychology: An International Review, Vol. 50, No.1, 2001, P: 160.

⁵ مريم موسى شرع، أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص: 29.

وبالرغم من هذا التميز والاختلاف؛ فإن التمكين الهيكلي والنفسي داخل المؤسسة يكملان بعضهما البعض، حيث لا يمكن تصور وجود عاملون يتمتعون بكافة المدركات الأربعة للتمكين النفسي دون توافر متطلبات بيئية وهيكلية مساعدة، لذا لن تكتمل عجلة التمكين النفسي إلا من خلال توفر متطلبات ومستلزمات التمكين الهيكلي.

ويمكن التعبير عن هذا من خلال معادلة التمكين المكونة من طرفين هما إدارة المؤسسة والعاملين على النحو الموالي:¹

إدارة ممكنة + عامل قابل للتمكين = نجاح عملية التمكين

فمن الممكن أن تقوم إدارة المؤسسة بتبني التمكين وتشجيعه والتخطيط له وتقديم كل ما يلزم لإنجاحه، ولكنها تواجه بعامل غير مستعد أصلاً لتحمل المزيد من المسؤوليات، وليس لديه مستوى عالٍ من الثقة بالنفس وهو من الذين يفضلون البقاء في الصفوف الخلفية، وبالتالي فعملية التمكين سوف تتعرض للفشل، وفي المقابل قد نجد عاملين لديهم كافة متطلبات العامل الممكن لكنهم يقابلون بإدارة لا تؤمن بالتمكين، ولا تجيد غير المركزية من الأساليب الإدارية، وعندها أيضاً سوف تفشل عملية التمكين. وبالتالي فتمكين العاملين مزيج من الأساليب الإدارية المتمثلة بالهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى الاستراتيجيات الإدارية المتبعة في تطبيقه والمتمثلة في فرق العمل والتدريب، وكذلك الجانب النفسي والسلوكي المعتمد على حاجات العاملين النفسية والمادية، وكيفية زرع الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة وتحفيزهم، وخلق البيئة التنظيمية المناسبة لتجسيد التمكين تدريجياً، فتطبيق التمكين يحتاج إلى إعداد وتهيئة وإصرار من قبل الإدارة العليا، وقبول وقناعة من قبل العاملين، ورقابة ذاتية عالية، وقدرة على تحمل المسؤولية، والرغبة في التطور، بالإضافة إلى المهارة التي تكتسب بالممارسة والتدريب والخبرة والمحاكاة.²

وعليه؛ فالمدخل العملي للتمكين يجمع بين المدخلين الهيكلي والنفسي للتمكين، فهو عبارة عن المستلزمات الهيكلية للتمكين وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين. وبالتالي فهذا المدخل يعد الأقرب لتفسير الحقيقة التطبيقية للتمكين على أرض الواقع.

ويمكن توضيح طبيعة العلاقة والتفاعل والارتباط العملي بين التمكين الهيكلي والنفسي من خلال

الجدول الآتي:

¹ أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، جامعة الزيتونة، الأردن، 2009، ص: 16.

² خالد بن سليمان الرشودي، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه: دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية خالد العسكرية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2009، ص: 18.

الجدول رقم(1-7): أثر مستلزمات التمكين الهيكلي في أبعاد التمكين النفسي

أبعاد التمكين النفسي				الاجراءات	مستلزمات التمكين الهيكلي
الأثر	الحرية	المقدرة	المعنى		
	X			تفويض السلطة	
	X			المشاركة في اتخاذ القرار	
	X	X		الإدارة الذاتية	
X	X		X	الإثراء الوظيفي	
X	X		X	فرق العمل المدارة ذاتيا	
X				التغذية العكسية	
			X	نظم تقييم الأداء	
X	X		X	تقليل درجات الرسمية	
X	X		X	الثقافة التنظيمية الداعمة	
X				اختيار الأهداف	
		X		تدريب وتعليم العاملين	

المصدر: محمد الحراحشة وصلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، 2006، المجلد 33، العدد 2، ص: 245.

المطلب الثاني: أبعاد التمكين ومبادئه

بعد تحديد مختلف المداخل التي تعرضت لدراسة التمكين في المطلب السابق، سيتم تحديد الأبعاد المكونة له انطلاقاً من هذه المداخل، وهي المعايير التي سيعتمد عليها لقياسه في الدراسة الميدانية، بعدها سيتم التعرض للمبادئ السبعة الأساسية للتمكين التي لا يجب إغفالها عند اعتماد استراتيجيات التمكين في المؤسسة.

1. أبعاد التمكين

لا شك في أن دراسة التمكين تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه ومتضمناته، وقد يشار إليها بعوامل التمكين أو مجالاته أو مدركاته، وهي التي تعكس الاتجاه العملي للتمكين. وباعتبار التمكين ينقسم إلى مدخلين هما: التمكين النفسي والإداري(الهيكلي) فسيتم تحديد أبعاد كلا المدخلين كما يلي:

1.1. أبعاد التمكين النفسي

ببرهن على مدى توفر التمكين النفسي من خلال أربعة أبعاد أو مدارك أساسية، هذه الأبعاد مجتمعة تشكل مفهوم وبناء التمكين النفسي، والضعف في أحد هذه الأبعاد سينقص من المستوى العام للشعور بالتمكين، وقد تم وضع مقياس عملي مكون من ثلاث عبارات دالة لقياس كل بعد من أبعاد

التمكين النفسي الأربعة، لتكون المحصلة نموذجاً خاصاً مكوناً من اثنا عشر فقرة يستعمل لقياس مستوى التمكين النفسي¹.

ويمكن شرح هذه الأبعاد كما يلي:

1.1.1. معنى العمل أو الإحساس بالجدوى

ويعني تقييم الفرد للهدف أو الغرض من العمل بناء على معايير وأفكاره، ويشمل هذا البعد مقارنة بين متطلبات العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاده مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة ولها هدف نبيل، ويمكن تعزيز الشعور بمعنى العمل عن طريق توفير المعلومات المتعلقة بالمهام وتقاسمها، وأيضاً عن طريق الإشراف الفعال². ويتأثر المعنى المدرك بثلاث خصائص جوهرية وهي: تنوع المهارات، إكمال العمل، أهمية الوظيفة، فإذا ما عرف العاملون دور وظيفتهم الجزئي في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة وشعروا أن وظيفتهم ذات معنى وقيمة للمؤسسة والمجتمع مع استخدامهم للعديد من المهارات في العمل، فإنه ينمو لديهم وعي وإدراك بأن وظيفتهم ذات معنى وقيمة بالنسبة لهم، وبالتالي يصبح عمل الفرد محرراً له ويدفعه إلى الولاء والالتزام³.

1.1.2. المقدرة أو الجدارة

وتعني ايمان العاملين بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد، فتزويد العامل بمسؤوليات وصلاحيات أكبر لن يعتبره العامل تمكيناً إلا إذا توفر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح في التحكم في تلك المسؤوليات، فالعامل عندما يشعر بعدم قدرته على القيام بالمهام الموكلة إليه تنخفض ثقته بقدراته أي بكفاءته الذاتية وبالتالي مقاومة تطبيق التمكين وتفضيل النظم التقليدية للأعمال التي يتقنها، فالكفاءة الذاتية المنخفضة تقود العامل إلى تجنب المواقف التي تتطلب إظهار مهاراته وهذا السلوك يحد من تطوير ذاته، وتدريب العاملين له أثر إيجابي في زيادة المهارات والمعرفة العلمية التي تساهم في دعم الثقة والقدرة على تحمل المسؤوليات وزيادة شعور العامل بالكفاءة الذاتية⁴.

¹ Spreitzer, G, **Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation**, Academy of Management Journal, 1995, Vol.38, No.5, PP 1443- 1444.

²رامي جمال اندرواس وعادل معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008، ص: 134.
³أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص: 29.

⁴ ONNE JANSSEN, **The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment**, WORK & STRESS, 2004, VOL. 18, NO. 1, p: 57.

1.1.3. الحرية أو الاستقلالية

هي درجة حرية التصرف والاستقلالية والمسؤولية الشخصية التي يتمتع بها العامل في أدائه لعمله، بحيث تتوفر لديه الحرية لصنع القرارات وطرق أداء العمل وإجراءاته، وتؤدي حرية الاختيار المدركة لدى العاملين إلى زيادة المرونة والابتكار والمبادأة ومقاومة ضغوط العمل وضبط النفس، كما أن تقييدها يؤدي إلى تأثيرات سلبية في العمل، وينخفض كذلك احترام الفرد لذاته، وبالتالي عليه بالدرجة الأولى أن يبرز قيمته لدى مؤسسته فيمتلك بذلك حريته الذاتية ويتميز في محيط عمله.¹

1.1.4. التأثير

هو الدرجة التي يمكن فيها للعامل أن يؤثر في النتائج الاستراتيجية، والإدارية والتشغيلية في العمل، فالتأثير هو اعتقاد العامل أنه يمكنه التأثير على عمله وأن الآخرين سيستجيبون لأفكاره،² والمفتاح الأساسي للتأثير هو توافر المعلومات المتعلقة بأداء مهمة بشكل كافٍ.³ وأيضاً ادراكه بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها الإدارة العليا خاصة تلك المتعلقة بعمله، ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان العامل يؤثر على أمور قليلة الأهمية في عمله ولكنه يتكون وينمو إذا كان العامل تأثيره في شؤون هامة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للعامل النابعة من الوظيفة ذاتها، فإحساس العامل بانعدام تأثيره على العمل الذي يقوم به سوف ينعكس على روحه المعنوية بالانخفاض، الأمر الذي سيترتب عليه شعور العامل بالاغتراب الوظيفي وبالتالي انخفاض إنتاجيته.⁴

1.2. أبعاد التمكين الهيكلي (الإداري)

لم يتفق الباحثون والمختصون الذين اهتموا بدراسة التمكين الهيكلي على عناصر أو أبعاد محددة له، إذ تجلّى ذلك التباين في عدد ونوع هذه الأبعاد التي أشار إليها كل منهم. ونتيجة هذا التعدد سيتم بناء نموذج خاص بعد تحليل وتمحيص العديد من النماذج الغربية والعربية ذات العلاقة بالموضوع من خلال الجداول الموالية:

¹ جوان كيني، الموظف المتمكن: كيف تصبح الموظف المتميز الذي تريد شركتك المحافظة عليه...بناء على شروطك الخاصة، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 2005، ص: 21.

² ألهام قشي، تمكين الموارد البشرية من خلال تفعيل قيم ذاكرتها التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، المجلد 41، العدد 41، 2014، ص: 82.

³ رامي جمال اندرواس وعادل معاينة، مرجع سابق، ص: 133.

⁴ أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سابق، ص: 29.

الجدول رقم (1-8): أبعاد التمكين الهيكلي حسب بعض الدراسات الغربية

أبعاد التمكين الهيكلي	الدراسة
التدريب، الرؤية المشتركة، القيم المشتركة، الثقة.	Gandz, 1990
القوة، الموارد، الحرية.	Eccls, 1993
تحديد المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة، الأهلية، الثقة، عمل الفريق.	Lashely & McGoldrick, 1995
فرق العمل، التفويض.	Gregorey, 1996
رقابة الفرد على عمله، الاستقلال الوظيفي، ربط الأجور بالأداء، فرق العمل، إثراء العمل، ملكية الموظفين في الأسهم، المشاركة، العمل التعاوني.	Honold, 1997
فرق العمل، الهيكل التنظيمي.	Liold, 1999
الثقافة، القيادة، القوة، الهيكل التنظيمي.	Appelbaum & Al, 1999
إدراك العدالة، تحمل المخاطر، تشجيع فرق العمل، المسؤولية عن حل المشكلات، وضوح الأهداف، القرارات بشأن العمل والعمليات، المسؤولية عن الجودة، المسؤولية عن النجاح.	Herrenkohl & Al, 1999
فرق العمل الذاتية.	Blanchard, 2001
تبادل المعلومات، التدريب المتبادل، توسيع الوظيفة، اغتناء الوظيفة، فرق العمل المدارة ذاتياً، الاستقلالية و تفويض الصلاحيات، اللامركزية.	Ozaralli, 2002
تحسين المركز الوظيفي، زيادة المعرفة، الوصول إلى القرار، التقييم الذاتي، الاستقلالية، الثقة المتبادلة بين الرئيس و المرؤوس، التدفق الحر للمعلومات.	Edwards & Al, 2002
تفويض السلطة، المساءلة، اتخاذ القرار بشكل ذاتي، المشاركة في المعلومات، تطوير المهارة، التدريب على الأداء المبدع، المرونة والحرية في اتخاذ القرارات بالعمل.	Matthes & Cole, 2003
المقدرة المدركة، الرقابة المدركة، التقليل من الرسمية، التصميم الأفقي.	Dimitriades, 2005
المشاركة في المعلومات، حل المشكلات من الأسفل الى الأعلى، استقلالية المهام، تشكيل الاتجاهات، الإدارة الذاتية، التدريب والتطوير.	Greasley & Al, 2005

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل الدراسات السابقة.

يمكن القول من خلال الجدول بأن الدراسات الغربية التي تناولت التمكين الهيكلي ركزت على أبعاد عديدة أهمها فرق العمل بمختلف أشكالها، التدريب بمختلف مداخله سواء العملياتي منه أو حتى التدريب من أجل الإبداع، توسيع الصلاحيات من خلال تفويض السلطات والمسؤوليات، بالإضافة إلى تدعيم المشاركة من خلال الإثراء الوظيفي، وضمان تبادل المعلومات بكل سهولة ومرونة.

الجدول رقم(1-9): أبعاد التمكين الهيكلي حسب بعض الدراسات العربية

الدراسة	أبعاد التمكين الهيكلي
الملوك، 2002	المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، امتلاك المعرفة.
العبدلي، 2003	مشاركة المعلومات، الاستقلال الذاتي، استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي بفرق العمل الذاتية.
عارف، 2004	ثقافة التمكين، القائد الممكن، فرق العمل الممكنة.
العبدين، 2004	المشاركة، قواعد العمل، تنمية الاحساس بالأمان (الثقة).
الفياض، 2005	الثقافة المشتركة، تعليم العاملين، فرق العمل، الوسائل التكنولوجية (إنتاج واتصال).
الساعدي، 2006	إتاحة المعلومات، حدود التمكين، فرق العمل الذاتية.
ملحم، 2006	المعرفة، الثقة، المكافآت، المشاركة في المعلومات.
قاسم، 2007	المعلومات، الحدود، فريق العمل.
شرع، 2009	المشاركة في اتخاذ القرار، التغذية الرجعية للأداء، التفويض.
ابن نحيث، 2008	دعم الادارة العليا، التحفيز أو الدافعية، السلطة، المسؤولية، الثقة.
الحموري، 2009	التدريب والتطوير، إدارة المعرفة والمهارة، الثقة، الحوافز المادية والمعنوية، الاتصال وتدقيق المعلومات، الشفافية.
المعاني و أرشيدة، 2009	تفويض السلطة، فرق العمل، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، حفز العاملين.
القوانقة، 2010	المعرفة والمهارة، الاتصال وتدقيق المعلومات، الثقة، الحوافز.
صلاح، 2010	التدريب، معنى العمل، الاستقلالية، الحوافز، الاتصال، المشاركة، التأثير.
ماركو، 2011	مشاركة المعلومات، حل المشكلات من أسفل إلى أعلى، استقلالية المهام، تكوين الاتجاهات، الإدارة الذاتية.
القطار، 2012	تفويض السلطات، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز.
برني، 2014	الفرص، الدعم، القوة الرسمية.
بوسالم، 2015	الاستقلالية، الكفاءة، المعنى، تطوير العمل.
جوال، 2015	التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم.
بن سهلة، 2016	تفويض السلطة، تدريب العاملين، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة.

يلاحظ من خلال الجدول بأن الدراسات العربية التي تناولت موضوع التمكين الهيكلي اعتمدت على الدراسات الغربية كمرجع أساسي لها، حيث انطلقت من افتراضاتها ونتائجها. وقد حاول العديد من الباحثين ترتيب أبعاد التمكين حسب أهميتها، وذلك انطلاقاً من مدى تكرار ظهورها واعتمادها في الدراسات السابقة.

فضلا عن موازنتها، مواردها، طاقاتها الإنتاجية، حصصها السوقية، أسواق الأسهم وكلفة فقدان الزبائن.¹

و يعد إيصال هذه المعلومات على نحو مباشر بدل إيصالها عن طريق وسيط المكون الرئيسي للمشاركة في المعلومات، لأن اللجوء إلى وسيلة غير مباشرة لإيصال المعلومات قد لا يوفر المعلومات الأفضل واللازمة للتمكين، وبذلك سيقل هذا من فرص التأثير أو قرارات التغيير، فالمؤسسات التي تكتسب معلوماتها على نحو جيد وتنشرها وتستهملها بشكل جيد هي القادرة بالتأكيد على تحقيق أداء موفق بسبب التماسك، ووحدة الرؤية التي تحقق عن طريق التمكين.²

فالمؤسسات التي تكتسب معلوماتها وتنشرها وتستهملها على نحو جيد هي القادرة بالتأكيد على تحقيق أداء أفضل بسبب التماسك ووحدة الرؤية التي تحقق عن طريق التمكين.

والمعلومات الحاسمة بالنسبة للتمكين هي³:

- المعلومات الخاصة برسالة المؤسسة؛
- المعلومات الخاصة بأداء المؤسسة.

وبالتالي فهذه المعلومات تعزز من الالتزام الذاتي للأفراد العاملين اتجاه المؤسسة عن طريق إحساسهم بالثقة اتجاه الإدارة والنظم التنظيمية الأخرى، ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الموالية:

● بناء الثقة

سواء كانت هذه الثقة تتعلق بثقة العاملين بالإدارة أم ثقة الإدارة بالعاملين، وتأتي من خلال جسر المعلومات المشترك بين الإدارة والعاملين، وحرص الإدارة على تزويد العاملين بأحدث المعلومات والذي يشكل الأسباب الابتدائية للثقة التنظيمية.⁴

● تعزيز المسؤولية

فضلا على أن المعلومات تعزز الثقة لدى العاملين فإن المعلومات تضعهم أمام مسؤوليات أكبر، وتجعلهم يضعون أقدامهم على أول لبنة من بناء الثقة الحقيقية بقناعة الإدارة بإمكانياتهم، فمفهوم التمكين يرتبط ارتباطا مباشرا بالتغيرات في الإدراك الفردي لتحمل المزيد من المسؤوليات، التي دفعت

¹الساعدي مؤيد نعمة، مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 173.

²شريف جلال سعد الملوك عبد الرحمن، أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، رسالة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، جامعة الموصل، العراق، 2002، ص: 63.

³سماح مؤيد محمود وأسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير: دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، 2007، ص: 201.

⁴أنير عبد الأمير، حسين علي عبد الرسول، استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 3، 2008، ص: 53.

المؤسسات إلى إعادة النظر في الأساليب الإدارية، وبظهور أشكال وأوضاع تنظيمية جديدة كالمؤسسة الافتراضية والتي يقع فيها عبئ الإدارة على عاتق الأفراد المتمكنين والقابلين طوعا واختياريا لتحمل المزيد من المسؤوليات.¹

• قنوات الاتصال

يتوقف نجاح التمكين على قدرة من يجري تمكينهم في الوصول إلى المعلومات المناسبة بالسرعة المطلوبة والدقة الملائمة وفي الوقت المحدد، ولذلك فإن قدرة الوصول إلى المعلومات المطلوبة لصنع القرارات المبنية على المعلومات المسبقة يتطلب توافر قنوات اتصال فاعلة تحقق ذلك، والخطأ الذي تقع فيه المؤسسات هو عدم تحقيق الاتصال الفاعل بين العاملين من جهة والعاملين والزبائن من جهة أخرى، فضلا عن الاتصالات بين العاملين والإدارة.²

1.2.2. المشاركة

وتعني دعوة المسؤول لمروسيه والالتقاء بهم لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجه المؤسسة، وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراكهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية.³ والمشاركة تهدف إلى اندماج العاملين عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات المنوطة منهم.⁴ وتتم من خلال التعاون البناء والمثمر بين المسؤولين والعاملين على اتخاذ القرارات من أجل توفير الوقت والجهد والتكلفة.⁵

والمشاركة قد تكون بطريقتين مختلفتين: أما عن طريق التفاعل المجرد ما بين العامل ومسؤوله، مثل أن يقوم عامل باقتراح فكرة يعرضها لمسؤوله، أو قد تتم عن طريق التفاعل ما بين مجموعة من العاملين ومسؤولهم، كأن يقوم المسؤول بدعوة من هم تحت إمرته مجتمعين كي يناقش معهم مسألة عامة أو صياغة توصيات معينة.⁶

وتكمن أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات أن العاملين هم الذين تقع على عاتقهم تنفيذ القرارات الإدارية، وبالتالي فهم الأقدر على معرفة المشاكل التي يواجهونها في أداء مهامهم واقتراح البدائل

¹ زكريا مطلق الدوري، أحمد صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 80.

² نفس المرجع، ص: 80.

³ كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط5، عمان، الأردن، 2003، ص: 207.

⁴ فهم مراد منير، المشاركة العمالية في القانون المقارن والقانون المصري، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1996، ص: 126.

⁵ شعث رزق عبد المنعم ونشوان جميل عمر، مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، غزة، فلسطين، العدد 6، 2001، ص: 236.

⁶ ماتسيون مايكل تي وايفانسيفش جون أم، ترجمة: هشام عبد الله، كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص: 276.

المناسبة لحل هذه المشاكل،¹ وهذا ما يمنح العاملين مزيد من الثقة والشعور بالتحكم والسيطرة وبالتالي زيادة مهارات العاملين وتنميتها.²

وهناك عدة شروط سيكولوجية يجب توفرها حتى تكون المشاركة فعالة وتحقق الأهداف المنشودة منها، وتتمثل في:³

- يجب أن يكون العامل قادرا سيكولوجيا على الانخراط في أنشطة المشاركة، وأن يكون متحررا من العوائق التي تمنعه من إعادة تنظيم نمط الهدف الخاص به على ضوء الخبرة الجديدة، وأن يمتلك حدا أدنى من الذكاء يمكنه من التقاط معاني ومضامين الأمور قيد البحث.
- يجب أن يكون العامل راغبا في نشاط المشاركة، فلعامل الذي يعتقد أن معارف مسؤوله أفضل وأن عملية صنع القرار ليست ضمن صلاحياته، يحتمل أن لا يكون لديه دافع إذا ما سئلت له الفرصة للمشاركة.
- يجب أن يكون العامل قادرا على التعبير عن رغباته بالنسبة للأمور قيد البحث، وقادرا على الحديث وأكثر من ذلك يجب أن يشعر أنه يقوم بنوع من المساهمة.

1.2.3. فرق العمل

فرق العمل عبارة عن جماعة يملك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من أهداف الأداء وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين ومسؤولية جماعية عن تحقيقها، يقومون بأعمال محددة، يحاولون من خلال المشاركة والتعاون إنجاز أهدافهم والأهداف التنظيمية، ويحققون المكاسب المرغوبة.⁴

تستمد فرق العمل أهميتها في المؤسسة من خلال تكاملية سماتها، بوصفها قوة أدائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تسهم في دفع المؤسسة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المؤسسة، وتتيح لها التحول إلى المنظور الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ، وتبني طرائق الجودة في الأداء على صعيد النوع قبل الكم،

¹ ماجد بن سفر بن صالح السفياني، درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية: دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2012، ص: 29.

² شوقي محمد الصباغ وعبد العزيز علي مرزوق وآخرون، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، 2017، ص: 143.

³ العمري سهيلة محمد، أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونرا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص: 24.

⁴ رامز عزمي بدير ومحمد جودت فارس، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، المجلد 23، العدد 1، 2015، ص: 312.

إذ أن فرق العمل الفاعلة تؤدي إلى تقوية المؤسسة، وبالتالي فإن عملية تطوير فرق العمل تظل مطلباً حقيقياً لتلك المؤسسات في سعيها إلى النجاح والتميز.¹

و عندما تقرر المؤسسة الاتجاه نحو التمكين فإنها تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هيكلها، وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في تصميم الوظائف وأدوار الأشخاص، ولاشك في أن المشاركة المعلوماتية وحرية استقلال العاملين ووضع الحدود وتأثير الخطوط الإرشادية سيحتاج إلى آلية تسيير التفاعلات البشرية في المؤسسة، والتي يقصد بها فرق العمل الذاتية وما تقدمه هذه الفرق من مساعدة للآخرين، وأيضاً تحقيق اعتباراتهم الشخصية.²

ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الموالية:³

- **ثقافة المؤسسة (جماعية، فردية):** الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، بحيث تنمو هذه القيم والمعتقدات ضمن المؤسسة الواحدة، والتي يجلبها أعضاء المؤسسة من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية للمؤسسة. فكل مؤسسة ثقافة وقيم ومعايير تحدد مدى قابلية المؤسسة للسير وفق أسلوب فرق العمل ومدى دعمها للتخلص من الهرمية السائدة باتجاه بناء الفرق، فأقوى الاستراتيجيات لا يمكنها الصمود أمام ثقافة تنظيمية غير داعمة لهذه الاستراتيجية.
- **نزوع الأشخاص باتجاه العمل الفرقي:** ويتضمن تشخيص ثقافة العاملين فردية أو جماعية، وبيان المقدرة الاجتماعية أو القابلية الاجتماعية، وتعني قابلية الأشخاص على إخضاع الأهداف الشخصية وما يصاحبها من أفعال إلى أهداف وأفعال جماعية.

1.2.4.1. التفويض

تتمثل الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين في أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم،⁴ ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في

¹ نفس المرجع، ص: 313.

² الساعدي مؤيد نعمة، مرجع سابق، ص: 178.

³ الدوري زكريا مطلق، الساعدي مؤيد يوسف، رأس المال التنظيمي: مدخل في اقتصاديات الثقة، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 9، العدد 3، 2002، ص: 200.

⁴ جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، مجلد 12، العدد 01، 2010، ص: 24.

الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وهذا ما يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.

فتفويض السلطة أمر ضروري في الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة لأن السلطة تتجمع كلها في مركز المدير العام، وبما أن أي فرد لا يستطيع أن يلم إماما تاما بتجميع الوظائف الإدارية المختلفة، وحتى وإن وجد مثل هذا الفرد فلن يتوفر لديه الوقت الكافي لمعالجتها بكفاءة عالية، لدى فإن المدير العام يفوض الجزء الأكبر من سلطته إلى من يليه في المستوى الإداري التنظيمي ويحتفظ بالجزء الباقي من السلطة حتى يكون قادرا على مراقبة الأفراد بشأن السلطة المفوضة إليهم.¹

وتفويض السلطة يعطي للمفوض إليه حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة، كما أن التفويض يعطي الفرصة للمرؤوسين للتدريب على الأعمال القيادية واتخاذ القرارات لتمكينهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل.²

1.2.5. التدريب والتعليم

يعتبر التدريب من أهم عناصر العملية الإدارية، لا بد من توافره في أي مؤسسة نظرا لأهميته ومدى الحاجة إليه في تنمية معلومات العاملين وخلق مهاراتهم وتطوير قدراتهم وتغيير اتجاهاتهم باعتبارهم العنصر الفعال في نجاح العملية التدريبية.³

والتدريب هو عملية نظامية مخططة ومتكاملة وهادفة ومستمرة من أجل استثمار أهم موارد المؤسسة والمتمثلة في العنصر البشري، لتطوير قدراته من خلال تجديد معارفه وتحسين مهاراته واتجاهاته من أجل رفع أدائه والذي بدوره سيؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.⁴

¹ آل علي رضا والموسوي سنان، وظائف الإدارة المعاصرة : نظرة بانورامية عامة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص: 113.

² زويلف مهدي والعضايلة علي، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص: 175.

³ سامر عبيد عبد الله الصاعدي، دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني: دراسة تطبيقية لمنطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص: 20.

⁴ فهد محمد عبد المحسن الحربي، التدريب في ظل الفكر الإداري المعاصر: دراسة استطلاعية على معهد تدريب الدفاع المدني في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه في الإدارة، جامعة كانتربري، بريطانيا، 2008، ص: 82.

2. المبادئ الأساسية للتمكين

ترتكز عملية تجسيد التمكين في المؤسسة على معرفة مبادئه الأساسية والأهم من ذلك الاقتناع بها وبأهميتها. وهذه المبادئ سبعة مستمدة من الأحرف المشكلة لكلمة التمكين Empower، حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ الأساسية للتمكين وهي:¹

2.1. تعليم العاملين (EDUCATION)

حيث أن كل عضو في المؤسسة يجب أن يكون متعلما كما ينبغي لأن التعليم يؤدي إلى نجاح المؤسسة، والتعليم يأخذ أشكالا عديدة مثل: صنع القرار وتحليل المهارات، حل النزاعات، مهارات التسيير، الاتصالات الخاصة بالعلاقات بين الأفراد... الخ، وعدم توفر وملائمة التعليم يؤدي إلى غموض المهام وعدم التزام العاملين.

2.2. التحفيز (MOTIVATION)

على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين وتوضيح دورهم في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا وذلك للتعبير عن وجهات نظرهم وتفعيل اقتراحاتهم ومبادراتهم، وهذه السياسات تعتبر أدوات فعالة لخلق مناخ لتحفيز العاملين.

2.3. وضوح الهدف (PURPOSE)

عملية التمكين الإداري لن تكون ناجحة ما لم يكن لدى العاملين في المؤسسة الفهم الواضح والتصور التام لمهمة وأهداف المؤسسة، فجوهر التمكين هو الاستخدام المخطط والموجه للإمكانات الإبداعية للعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

2.4. الملكية (OWNERSHIP)

ولهذا الغرض تم وضع معادلة للتمكين تتكون من ثلاثة أحرف تسمى (3As) تمثل الأحرف الأولى لمعادلة التمكين وهي:

$$\text{السلطة} + \text{المسؤولية} = \text{الإنجاز}$$

$$\text{Achievement} = \text{Accountability} + \text{Authority}$$

¹ Stirr, T., **Fundamentals Of Empowerment**, 2003, On-line:

<http://www.tomstirr.com/NEW Fundamentals of Empowerment finalrev.pdf>, On: 20/02/218.

يتضح من خلال هذه المعادلة أن التمكين هو قبول للسلطة الممنوحة وتحمل للمسؤولية المترتبة عنها وبالتالي تحقيق الإنجاز، وعليه لا بد من الإدارة والعاملين قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، ولا بد أن يكون هناك تشجيع للعاملين على تقديم الأفكار للإدارة العليا والسماح لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

2.5. الرغبة في التغيير (Willingness to Change)

يعتبر التمكين أسلوب إداري معاصر يختلف كثيرا عما كان سائدا من ممارسات إدارية تقليدية، وحتى يصل المسؤول إلى تحقيقه يجب عليه الاقتناع واقناع العاملين بضرورة التغيير من أجل الوصول إلى النتائج المنتظرة.

2.6. التخلص من الأنانية (Ego Elimination)

تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال عملية التمكين قبل البدء بتنفيذها بحيث يتصف بعض المدراء بحب الذات والميل إلى اتباع النمط الإداري التقليدي القائم على السيطرة والسلطة المركزية، وينظرون للتمكين على أنه إنقاص من قيمتهم وشخصيتهم وليس فرصة لنموهم شخصيا كمدراء وموجهين، وعليه وجب على المدراء التخلص من الأنانية ونكران الذات من أجل إنجاح برامج التمكين.

2.7. الاحترام (RESPECT)

يتمثل السر في نجاح التمكين في الاعتقاد بأن لكل عضو في المؤسسة مهما كان موقعه دور في الاسهام في نجاحها، حيث ما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة فإن عملية التمكين لن تحقق النتائج المرجوة.

المطلب الثالث: أساليب التمكين

هناك عدة أساليب للتمكين تم التطرق لها في العديد من الدراسات، كل من هذه الأساليب تتبنى وجهة نظر مختلفة ويمكن تقديمها كما يلي:¹

- أسلوب القيادة: يعد تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فعالية المؤسسة، وهذا الأسلوب يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين ويشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر

¹ يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص: 40-42 بتصرف

للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

■ **أسلوب تمكين الأفراد (تمكين الذات):** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد العامل ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، فالأفراد العاملين الممكّنين والمتمكّنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين وفق هذا الأسلوب ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

■ **أسلوب تمكين الفريق:** التمكين وفق هذا الأسلوب يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والمشاركة في العمل، مما يجعل من عمل الفريق مسوغاً لتطوير القدرات وتعزيز الأداء المؤسسي، وتمكين الفريق يتمشى مع التغييرات الهيكلية في المؤسسات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المؤسسة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية. ومنح التمكين للفريق يعطيه دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، وتتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، فيقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على القرار الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

■ **أسلوب إدارة الجودة الشاملة والتمكين:** يقوم هذا الأسلوب على ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشياً مع تمكين العاملين، ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المؤسسة ومجالاتها، من خلال انضمام الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا ما يستلزم منح العاملين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وتحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمؤسسة، فإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المؤسسة بمفردها لذلك لابد من مشاركة الجميع في هذه المسؤولية، وبرنامج إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتضمن درجة كبيرة من التشجيع والدعم للعاملين، من أجل بذل كل طاقاتهم بهدف التحسين والتطوير على جميع الأصعدة.

■ **أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:** يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، وحتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد

من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم والتشجيع المستمر، الهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه الأسس جميعا.

وعليه يعمل جميع العمال كشركاء من خلال أخذ زمام المبادرة بشكل جماعي، وتفاعل الفريق المنظم وصنع القرارات الاستراتيجية، وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا فقط فهو يعتمد على مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، تتمثل في ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتوفير المعلومات الضرورية حتى يتمكن فريق العمل والفرد من تحمل المسؤولية اتجاه النتائج المتوصل إليها. فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز من الأسس المهمة في تكوين عامل وفريق عمل متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام.

وقد تم اقتراح العديد من المبادرات التي تعكس بعض الأساليب الأخرى التي يعطيها المدراء لأهداف التمكين وهي:¹

- **التمكين من خلال المشاركة:** ويهتم بتمكين العاملين من خلال سلطة اتخاذ القرار في بعض المهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المسؤول، ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين العاملين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية والمستعجلة وتولي خدمة العملاء، ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.
- **التمكين من خلال الاندماج:** ويهتم أساسا بالاستفادة من خبرة وتجربة العاملين في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشاكل، حيث يحتفظ المسؤول بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك العاملين في تقديم المعلومات، حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة العاملين للحصول على معلومات مسترجعة.
- **التمكين من خلال الالتزام:** ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المؤسسة، وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أداؤهم، ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل وتنمية شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة، فأى محاولة لتحقيق التزام العاملين يمكن أن تتداخل مع تمكين العاملين من خلال المشاركة والاندماج.

¹ العتيبي سعد بن مرزوق، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2005، ص: 15.

■ **التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية:** البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للعاملين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة، وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير العاملين.

المبحث الثالث: مستويات التمكين، بعض نماذج والتحديات التي تواجهه

تجسيد استراتيجية التمكين لا يكون من فراغ وإنما عبر المرور بعدة مستويات إدارية داخل المؤسسة تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وصولاً إلى التمكين، وذلك بالاعتماد على نموذج تطبيقي لاستراتيجية التمكين يتم اختياره أو تصميمه وفقاً للبيئة التي تنشط فيها المؤسسة، أخذاً في الاعتبار كل التحديات والعراقيل التي تواجه تبني التمكين في المؤسسة والعمل على الحد منها. كل هذه النقاط المهمة سيتم التفصيل فيها في هذا المبحث.

المطلب الأول: مستويات ومراحل التمكين

بعد الاتفاق على أن تجسيد تمكين العاملين كاستراتيجية إدارية لا يكون بطريقة سريعة أو فجائية، فهو يحتاج إلى إعداد وتهيئة فكرية وسلوكية في جميع مستويات الإدارة بدءاً بالمسؤولين على اختلاف مسمياتهم إلى العاملين في كافة المراكز الوظيفية، اعتماداً على المرحلية والتدرج في التطبيق عبر عدة مراحل يتم الانتقال فيها نحو التمكين الكامل للعاملين.

1. مستويات التمكين

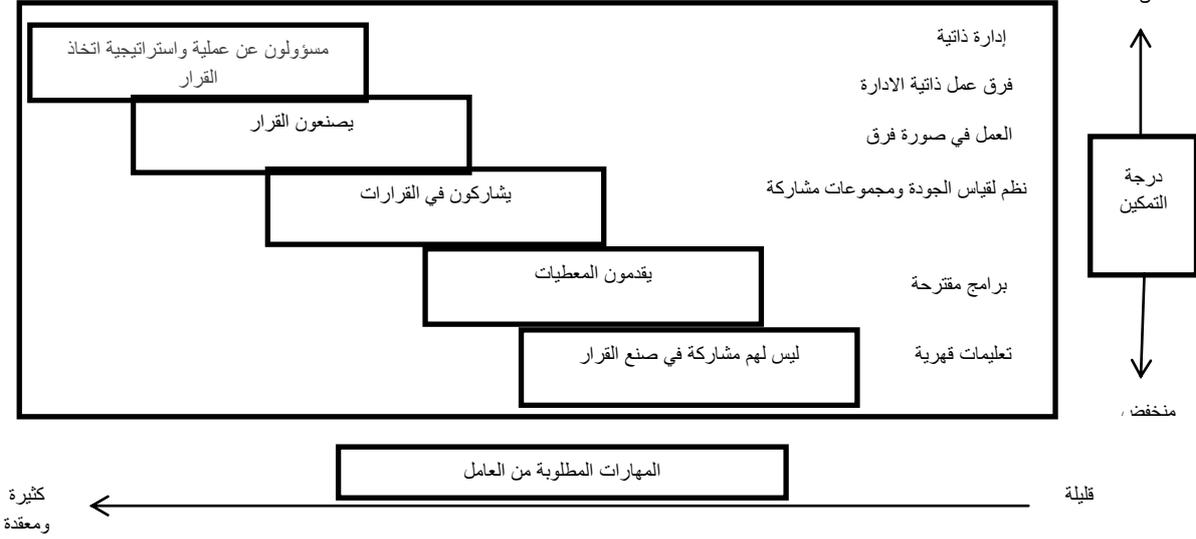
قد يشكل إعادة البناء التنظيمي للمؤسسة من خلال اعتماد استراتيجية التمكين ضغوطاً على العاملين تجعلهم أقل إنتاجية، أو تجلب لهم مخاوف عديدة لأنهم لم يعتادوا عليها بعد، وعليه كان لا بد من المسؤولين التخفيف من حدة هذه الضغوط عن طريق توفير مستوى عالٍ من الانفتاح، وتقديم نماذج ناجحة مشابهة لهذا التغيير، والأهم التدرج والمرحلية من مستوى إلى آخر وصولاً إلى التمكين التام في المؤسسة.¹

ويتضمن الأسلوب التدريجي والمرحلي للتمكين المرور بمستويات متدرجة تبدأ من تقبل التعليمات وتنفيذها ببراعة من طرف العاملين، وترتفع تدريجياً لتشمل تقديم المقترحات ووضع المعطيات، وتستمر في الصعود والارتفاع لتتضمن المشاركة في اتخاذ القرار، وعندما يصل العاملون لمستويات أعلى من

¹ حسين موسى عساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007، ص: 31.

التمكين يكونون على مستوى من صنع القرارات ذاتها، وعندما يصلون لأعلى مستوى من التمكين يقومون باتخاذ القرارات كما يتضح من الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-3): تسلسل عملية التمكين



يتضح من الشكل أن مستويات التمكين تبدأ من انخفاض سلطة العاملين ولكن مع تمتعهم بالمهارات والقدرات اللازمة لتنفيذ الأوامر والتعليمات، فاندماج سلطة اتخاذ القرارات أو مواجهة المشكلات لا تعني غياب المهارات والقدرات اللازمة للقيام بذلك، وتنتهي مستويات التمكين الكامل من خلال مشاركة العاملين في وضع استراتيجية المؤسسة.

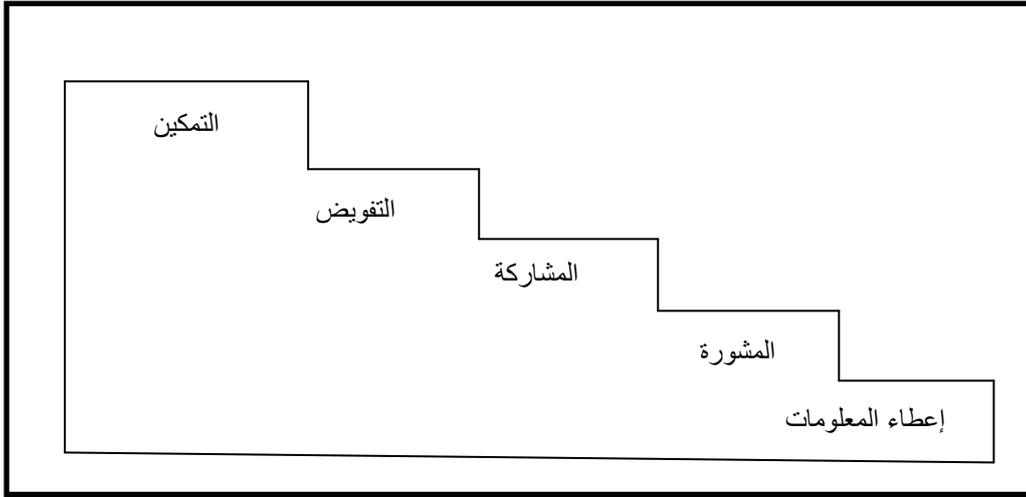
يعتمد التمكين في أساسه على تدخل العاملين ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات من خلال عدة مستويات (أفراد، مجموعات عمل، تمثيل المجموعة)، أو بطريقة آلية ونظامية، حيث تنتقل المعلومات بحرية، ويتم اتخاذ القرارات عن طريق أجدر العاملين بغض النظر عن مكانتهم أو مرتبتهم الوظيفية.

و تأخذ المشاركة عدة صور تتمثل في:

- المشاركة في توفير المعلومات.
- المشاركة في المناقشة قبل اتخاذ القرار.
- المشاركة في صنع القرار من خلال اتخاذ قرارات أولية أو التفاوض قبل اتخاذ القرار النهائي.

و تتحدد طبيعة المشاركة ضمن خطوات التمكين الخمسة، ففي المؤسسات الممكنة تسير الأنشطة في الاتجاهات الخمسة في وقت واحد، وربما تؤخذ هذه الخطوات على المستوى الفردي أو على مستوى المجموعة أو مستوى المؤسسة، وعليه فمن الأفضل أخذ العملية بالتدرج خطوة بعد الأخرى، بحيث يسبق التزويد بالمعلومات الاستشارة، وتسبق الاستشارة المشاركة، وتسبق المشاركة التفويض، ويسبق التفويض التمكين الكامل كما هو موضح في الشكل الموالي:

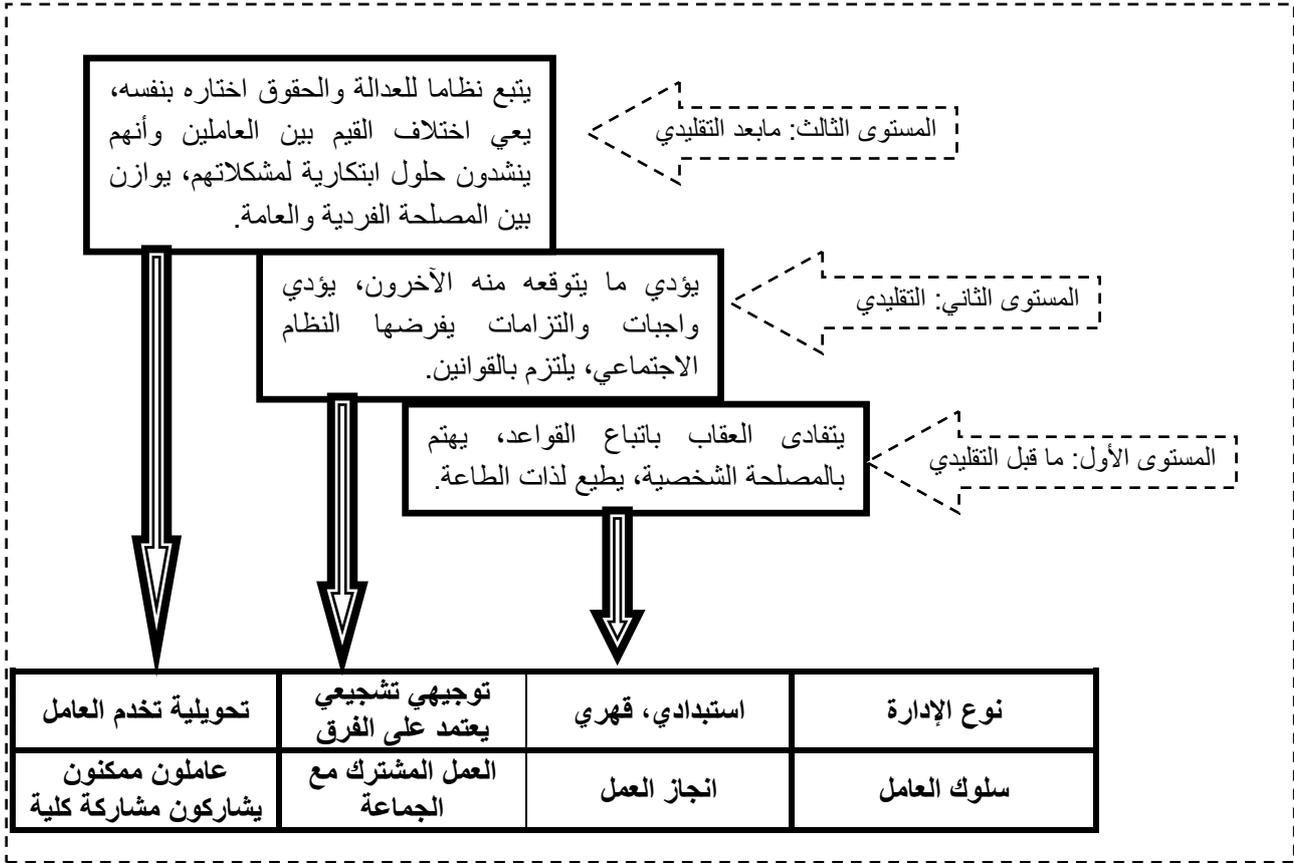
الشكل رقم(1-4): المستويات الأساسية للتمكين



المصدر: حسين أفندي عطية، مرجع سابق، ص: 42.

نلاحظ من الشكل أن المجموعات المشاركة في البداية يجب أن تكتسب الخبرة كمستوى أول من خلال المعلومات المعطاة، قبل الوصول إلى المشورة كمستوى ثاني، وعند اكتساب خبرات مناسبة تأتي المشاركة كتعبير عن تحسن مستوى العاملين لدرجة تؤهلهم للمشاركة، وفي نفس الوقت تعدهم عمليا للحصول على التفويض بتنفيذ بعض مهام وإجراءات العمل وحل بعض المشاكل، وبعد التمكين من مواجهة المشاكل ومواقف متعددة يصل العاملون إلى مستوى التمكين الكامل الذي يؤهلهم لأداء مهام العمل بالكامل دون انتظار للأوامر والتعليمات، بل قد يؤدون أعمالا تفوق حدود صلاحيات مسؤوليهم. وتجسيد استراتيجية التمكين لابد أن يأخذ بعين الاعتبار مستوى التنمية المعنوية للعمال حيث يجب أن يتوافق معها، وإدراك العمال يتباين ويختلف حول مدى فهمهم واستعدادهم لقبول برامج التمكين، خصوصا أولئك الذين كانوا يعملون في بيئات شديدة المركزية. وعليه يمكن توضيح ثلاثة مستويات للتنمية المعنوية للعمال وكيفية التعامل القيادي معها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-5): مستويات التنمية المعنوية للعاملين



المصدر: حسين أفندي عطية، مرجع سابق، ص: 40.

يتضح من الشكل أن المستوى الأول (ما قبل التقليدي) تكون فيه الإدارة استبدادية قهرية ويكون هدف العامل هو انجاز العمل ليتفادى العقاب وذلك من خلال اتباع القواعد والاهتمام بالمصلحة الشخصية، في حين المستوى الثاني (التقليدي) يكون للإدارة دور المشجع للعاملين من خلال التركيز على فرق العمل وتوجيههم وفي هذا المستوى يؤدي العامل ما يتوقّعه منه الآخرون بحيث يؤدي واجباته والتزاماته التي يفرضها النظام الاجتماعي عليه، أما المستوى الثالث (ما بعد التقليدي) فيكون نوع الإدارة تحويلية حيث تشجع على التعلم في بيئة العمل ويكون سلوك العمال ابتكاري وممكن.

وبالتالي فالهدف هو التدرج نحو الوصول إلى عمال ممكنين، والذين يحتاجون بدورهم إلى قيادة تحويلية تتماشى مع متطلبات التغيير وتساعد على إحلاله، لكن مع الأخذ بعين الاعتبار التدرج من مستوى إلى آخر دون أي تجاوز للمراحل بما قد ينعكس سلباً على معنويات العاملين ويزيد الضغط عليهم من جهة، ويفشل القيادات ويدفعهم للاستسلام من جهة أخرى.

2. مراحل وخطوات التمكين

اختيار تجسيد استراتيجية التمكين في المؤسسة ليس بحال من الأحوال اختياراً سهلاً، فهو يتطلب تغييرات شاملة لجميع أجزاء وأفراد وسياسات المؤسسة، لذا فهو يمر بعدة مراحل متدرجة، ويحتاج إلى المرور عبر العديد من الخطوات المتتابعة التي تساعد على فهم وتبسيط متطلبات الوصول إلى التمكين. ومن أجل التغلب على المعوقات التي قد تواجه تطبيق عملية تمكين العاملين في المؤسسة، ينبغي تطبيق التمكين تدريجياً وعلى مراحل متعددة، فمن الأحسن للمؤسسة نهج أسلوب التدرج مرحلة بمرحلة في تنفيذ برنامج التمكين لإعداد وتهيئة ثقافة المؤسسة لتقبل هذا المفهوم، ويمكن توضيح أهم المراحل المعتمدة في التمكين كما يلي:¹

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط والإعداد والتهيئة

من أجل ضمان النجاح والاستمرارية لبرنامج التمكين ينبغي خلال هذه المرحلة تقييم قدرات وإمكانيات المؤسسة لتبني التمكين، حيث يتم تحديد وتوفير الموارد الأساسية، أهم ما يميز هذه المرحلة:

- **صياغة وتطوير رؤية المؤسسة:** حيث يجب دعم رسالة المؤسسة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المؤسسة، وتتضمن هذه الخطوة إعطاء العاملين حيزاً وامتداداً للقيام بالعمل، ومنحهم الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات. وتمثل هذه الرؤية تحدٍ حقيقي نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها الكثير من المؤسسات، فالعاملين الذين يتم تمكينهم يرغبون في معرفة رؤية واستراتيجية الإدارة العليا. والتمكين يمكن أن يكون فعالاً في حالة ربطه بأهداف المؤسسة، حيث تحتاج الإدارة العليا أن تخلق إجماعاً حول رؤية ورسالة المؤسسة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فمع اتضاح رؤية ورسالة المؤسسة للعاملين فهم سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المسؤولين ويشجعهم على بذل كل الجهود لتحسين أدائهم وأداء المؤسسة.
- **الانفتاح وفرق العمل:** تمكين العاملين في المؤسسة مرتبط بانتمائهم لثقافة المؤسسة التي تعتبر أن الموارد البشرية أهم مورد بالنسبة لها، وبالتالي يكون للعامل الممكن القابلية للعمل بشكل جماعي مع أفراد إدارته ووحدته في أداء المهام وحل مشكلات العمل. وأفكار العاملين المقترحة يجب أن يتم احترامها وأخذها بعين الاعتبار بما يمنح العامل وأعضاء الفريق الثقة التي تعتبر أحد المحتويات الأساسية للتمكين، هذا ما يعزز قدرة الوصول للمعلومات اللازمة في الوقت المناسب داخل المؤسسة والذي يعتبر عنصر الانفتاح في الاتصال الأمر الذي يساعد في تنفيذ برنامج التمكين.
- **النظام والتوجيه:** هناك علاقة قوية بين غموض الدور والتمكين إذ أن الأهداف والمهام التي عادة ما تتميز بمرونة عالية تخلق عدم التأكد والغموض، فعلى سبيل المثال غياب تحديد الهدف قد يؤدي إلى

¹ العتيبي سعد بن مرزوق، مرجع سابق، ص: 23-33. بتصريف

تضارب في أهداف العديد من أصحاب المصالح، وغموض أو عدم وضوح خطوط السلطة قد يخلق كذلك عدم التأكد عندما يحاول العاملون إرضاء توقعات العديد من أصحاب المصالح في المؤسسة. فعندما يكون العاملون على معرفة باتجاه المؤسسة تكون لديهم القدرة على أخذ المبادرة، وكذلك عند معرفة وفهم أداء الإدارة التي يعملون بها يكونون في وضع لاتخاذ القرار أو التأثير على القرارات لتحسين الأداء.

➤ **الدعم والشعور بالأمان:** من أجل توفير بيئة مناسبة ومشجعة على التمكين يحتاج العاملون إلى الدعم الاجتماعي من المسؤولين والزملاء في العمل، وجهود العاملين للمبادرة والمخاطرة وحب تعزيزها ودعمها بدلا من معاقبتها. ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فإن العاملين سينتابهم القلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلا من طلب الصفا في حالة ارتكاب أخطاء، وبالتالي يجب تجسيد فكرة أن برنامج التمكين الذي تتبناه المؤسسة يشجع على التعلم والتطوير لدى العاملين.

المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ

تحتاج المؤسسة من أجل تنفيذ برنامج تمكين العاملين بدل جهود كبيرة ومكثفة لتدريب العاملين، فمن خصائص المؤسسات الممكنة "التدريب على قيادة التمكين...التدريب على الوظيفة والمهارات الفنية...التدريب على مهارات الاتصال وحل المشاكل" إلى جانب التدريب الفني، مهارات اتخاذ القرار، مهارات التعامل مع فرق العمل كلها متطلبات أساسية لتقبل التمكين وللحصول على النتائج المأمولة. وضرورة التحول من مفهوم المراقبة والتحكم إلى مفهوم التمكين يتطلب مهارات جديدة وهذه المهارات تتعلق بالإشراف، التسهيل والتيسير، الالتزام والثقة، تقدير التعلم وتملك العاملين، الاندماج مع قيم المؤسسة، التفويض، الثقة الذاتية للأفراد التي تمثل صفة أساسية لمشاركة العاملين، وهذا ما يستلزم ضرورة التدريب الذي يكون من خلال برنامج تدريبي مكون من ثلاث مراحل. في المرحلة الأولى يتم تحليل القدرات الحالية للعاملين وتحديد مدى طاقاتهم وقدراتهم، في المرحلة الثانية يقوم المسؤول باستخدام أساليب لجعل العاملين يبذلون جهد أكبر من قدراتهم الحالية، أما في المرحلة الثالثة فيتم الحصول على التزام العاملين من خلال مشاركتهم في تجسيد الرؤية والقيم، وعند الانتهاء من المرحلة الثالثة بشكل نهائي يتم تحقيق التمكين الكامل.

ويعد التنفيذ التدريجي للتمكين أفضل، فهو يركز أولا على محتوى الوظيفة ثم يتم لاحقا إشراك العاملين الممكّنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة العمل، وخلال تنفيذ برنامج التمكين يمكن للإدارة

متابعة تقدم العاملين لتقييم استعدادهم وتحديد مستوى تخلي المسؤولين عن السلطة، وقد تم اقتراح تسع خطوات لتنفيذ التمكين تتمثل في:¹

■ **تحديد أسباب الحاجة للتغيير:** أول خطوة من خطوات التمكين تتمثل في أن تقرر الإدارة لماذا تريد أن تتبنى برنامج لتمكين العاملين، أي توضيح السبب أو الأسباب من وراء هذا التمكين. ويمكن أن تلخص هذه الأسباب فيما يلي:

- تحسين خدمة الزبائن؛
- رفع مستوى الجودة؛
- زيادة الإنتاجية؛
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين؛
- تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأياً كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما هو المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، ويحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للعاملين لما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

■ **التغيير في سلوك المديرين:** أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة، تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، فقبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. فالعديد من هؤلاء المديرين قد أمضوا العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكونون غير راغبين في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي فالتغيير الفعلي من سلوك المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين هو خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

■ **تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:** تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين، تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمدرء عادةً 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

¹ العتيبي سعد مرزوق، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، مصر، 2004، ص: 107-110. بتصريف

تدرجي، ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي، حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

■ **تكوين فرق العمل:** من الضروري أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك إدراك أهمية أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع بعضهم البعض، فالعاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من العامل الذي يعمل منفرداً، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.¹

■ **المشاركة في المعلومات:** حتى يتمكن العاملون المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن المؤسسة ككل، ويجب أن يتوفر للعاملين الممكّنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المؤسسة، فكلما توفرت معلومات للعاملين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

■ **اختيار الأفراد المناسبين:** يجب على المديرين اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وذلك لأن الاختيار السليم للموارد البشرية هو نقطة الانطلاق في نظام فعال للإدارة، فلا بد للمؤسسة من أن تختار أعضائها بعناية حتى تتأكد من أن ما يتم اختياره يكون ملائم للمؤسسة، وطبيعة عملها والظروف التي تعمل بها.

■ **توفير التدريب:** يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل في شكل فرق، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

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

■ **وضع برنامج للمكافآت والتقدير:** حتى تحقق جهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملين بأهداف المؤسسة، حيث يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام

¹العصيمي عايد محمد، اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم فرق العمل الفعال في الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2003، ص: 23.

للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات العاملين وتقديم حوافز لهم للمشاركة.

■ **عدم استعجال النتائج:** لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، لذلك يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث يمكن أن يقاوم العاملين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة. وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فإنه من الضروري أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على النتائج، فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.¹

المرحلة الثالثة: المتابعة والتقييم

تعد الرقابة عنصراً من عناصر الإدارة وأحد المسؤوليات الهامة للقائد الإداري، فيجب عليه تهيئة نظام للرقابة فعال حتى يستطيع تحقيق في ظل هذه الرقابة درجة من النظام، والرقابة ليست اصطلياً لأخطاء العاملين وممارسة سبل السيطرة عليهم، ولكنها وسيلة لتحقيق نوع من التنظيم والفعالية داخل المؤسسة، فبواسطتها يتم معرفة كيفية سير العمل داخل المؤسسة وتحديد الأخطاء أو التقصير أو الانحراف والعمل على إصلاحه ووضع الاجراءات الوقائية والعلاجية اللازمة.

وتعتمد الرقابة الادارية الفعالة على التوجيه والاشراف والاصلاح أكثر من مجرد التعرف على الأخطاء ومعاينة مرتكبيها، وعلى ذلك يمكن النظر للرقابة على أنها من مراحل برنامج التمكين. وتنقسم الرقابة في المؤسسة إلى رقابة داخلية وهي التي تنبع من داخل المؤسسة وتمارسها ذاتها على نفسها، ورقابة خارجية وهي التي تمارسها أجهزة متخصصة من خارج المؤسسة. والرقابة كغيرها من وظائف الإدارة لها أبعادها وأنواعها وخصائصها ولكن الذي يهـم جانب التمكين هو المرونة في السياسة الرقابية بحيث تكون أكثر ايجابية من القوة والصلابة، كما أن الرقابة السليمة تقنع العاملين بأن معايير الأداء الموضوعة عادلة، وتغرس في تفكيرهم الاقتناع بأنها ما هي إلا أداة لقياس تقدمهم في العمل وتحسين مستوى أدائهم وزيادة إنتاجهم ورفع كفاءتهم، والمؤسف أن هذا المفهوم الايجابي للرقابة الادارية كثيراً ما يكون غير واضح للقائمين بمسؤولية الرقابة نفسها إذا ما نظروا إليها على أنها وسيلة للتحكم والتسلط والبطش.

¹ مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص: 47.

نستنتج مما سبق أن التمكين عملية إدارية شاملة لجميع وظائف الإدارة بدءاً من التخطيط ثم التنظيم والتنسيق والتنفيذ والتوجيه و انتهاء بالرقابة والتقييم، ولا بد من جمع المعلومات المرتدة لتقويم وتصحيح الأخطاء بصورة مستمرة حتى يتم الوصول للهدف المنشود من عملية التمكين.

المطلب الثاني: بعض نماذج التمكين في الفكر الإداري

تحتاج كل مؤسسة من أجل تنفيذ وتجسيد عملية التمكين إلى تفهم هذه العملية وفقاً لظروفها ومحيط بيئتها الداخلية والخارجية، ولأجل ذلك تم وضع وتطوير العديد من النماذج النظرية والتطبيقية التي يمكن أن تساعد في فهم وتحليل التمكين. ومن الصعب جداً حصر نماذج التمكين نظراً لكثرتها وتنوعها، كذلك الانتقاء منها ليس سهلاً نظراً لتعدد التمكين وحركية بيئة الأعمال وتطورها، وعليه سنعرض بعض النماذج على سبيل المثال لا الحصر:

1. نموذج CONGER & KANUNGO¹

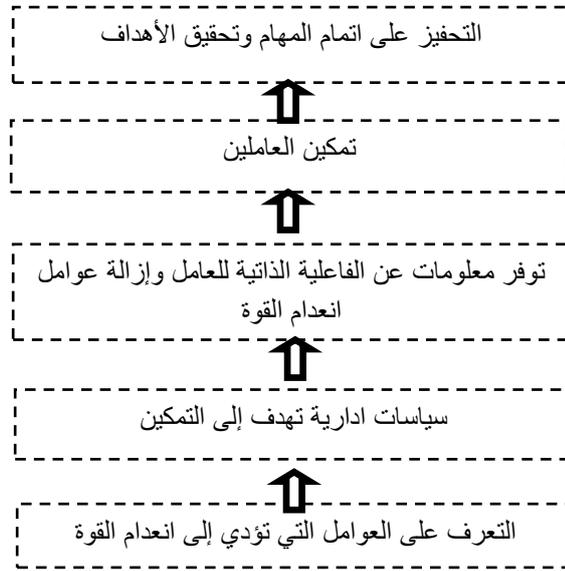
يعتبر عمل الباحثين نقطة بداية طرح التمكين النفسي في الأدبيات النظرية، وقد عرضا مفهوم التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، حيث اعتبرا التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز شعور الضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها، بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية. وما قاما بالمماثلة بين التمكين والقوة من خلال زاويتين:

- الزاوية الأولى: كمركب اتصالي فهو يدل ضمناً على تفويض السلطة.
- الزاوية الثانية: كمركب تحفيزي فهو يدل ضمناً على أكثر من معنى، ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي قدمه الباحثان.

ولتقرير مستوى التمكين في أي مؤسسة حدد الباحثان خمس مراحل لعملية التمكين يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

¹ Jay A. CONGER, "Leadership: The Art of Empowerment", The Academy of Management Executive, Vol.3, No.1, 1998, P: 17.

الشكل رقم (6-1): نموذج العوامل المؤثرة لـ CONGER & KANUNGO



Source : Jay A .CONGER, Op.cit., P.471.

يتضح من خلال الشكل أن هذه المراحل تنطلق كمرحلة أولى من تحديد الظروف والعوامل التي تقف وراء إحساس العاملين في المؤسسة بانعدام السلطة والقوة وهذا ما يؤدي إلى استخدام استراتيجيات التمكين من قبل المسؤولين في المرحلة الثانية، ولا يهدف استخدام هذه الاستراتيجيات إلى التخلص من الظروف الخارجية التي تقف وراء الاحساس بانعدام السلطة فحسب، وإنما يهدف أيضا إلى توفير المعلومات للمرؤوسين عن الفاعلية الذاتية في المرحلة الثالثة، وكمحصلة لتلقي مثل هذه المعلومات فإن المرؤوسين سيشعرون بالتمكين في المرحلة الرابعة. أما المرحلة الخامسة فتشتمل على التأثيرات السلوكية للتمكين، فهو يؤثر على روح المبادرة والمثابرة في سلوك المرؤوسين في التعامل مع المهام، إذ يشتركون في الفعاليات ويتصرفون بدرجة من الثقة عندما يحكمون على أنفسهم بأنهم قادرين على التعامل مع حالات يعتقدون خلال ذلك أنها تهديدية. فالتوقعات المرتبطة بالفاعلية تحدد الجهد الذي سيذكر العاملين بمدى مواصلتهم للمثابرة في مواجهة المعوقات والتجارب السلبية.

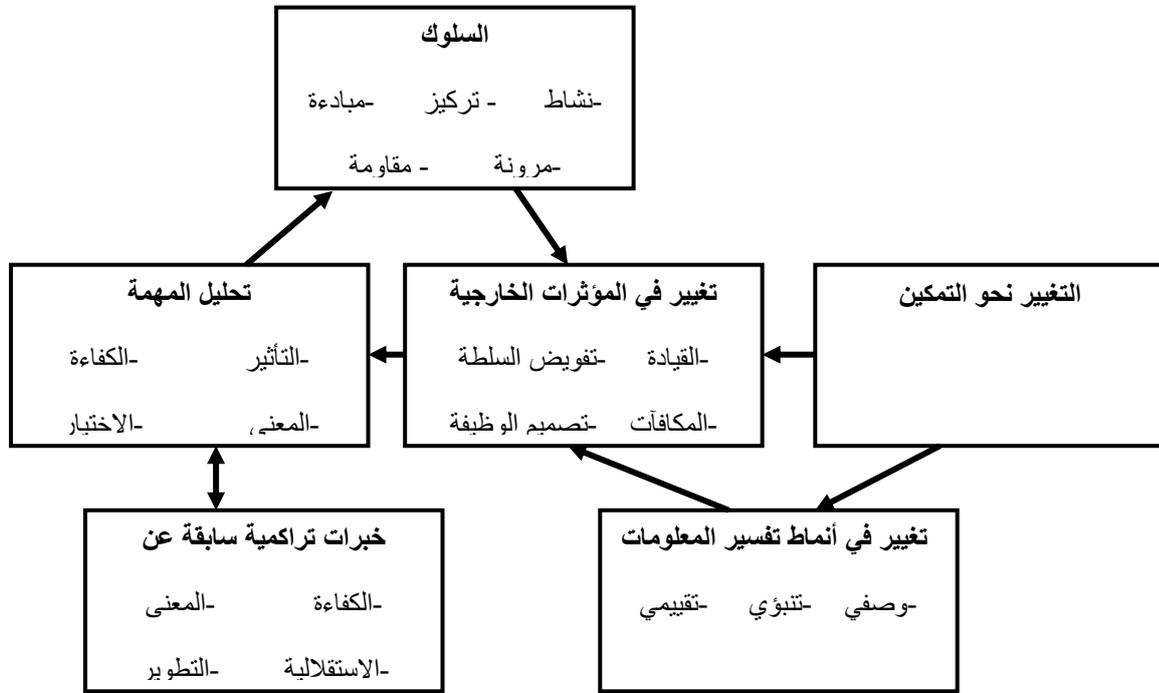
وعليه فالتمكين من خلال هذا النموذج عبارة عن العملية التي من خلالها يعتقد العامل أن فاعليته الذاتية تتحسن، فهو يسعى لتقوية اعتقاد العامل بفاعليته الذاتية أو العمل على إضعاف اعتقاد العامل بفقدان السلطة.

2. نموذج TOMAS & VELTHOUSE

قاما الباحثان بإكمال العمل المنجز في النموذج السابق، حيث أعدا نموذج التمكين الإدراكي وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للعامل، حيث تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز. وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، ويتضمن هذا النظام كيفية النظرة للعالم الخارجي، أما مفهوم الذات فهو يشجع السلوكيات الهادفة ويربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المؤسسة¹.

ويتكون هذا النموذج من أربعة أبعاد وست خطوات كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-7): النموذج الإدراكي للتمكين



Source: Thomas W. KEINTH & Betty A. VELTHOUSE, OP.cit, P: 666.

نلاحظ من الشكل أن هذا النموذج يتميز بتناوله للتمكين كعملية ادراكية لدى العاملين وليس كسياسة إدارية، كما تناول الاتصال وتفسير المعلومات كأحد المتغيرات المهمة التي تؤثر في عملية التمكين من خلال التأثير في مدى إدراك العاملين لمتطلبات التمكين وتحديد ممارساتهم الفعلية التي تسهم بدرجات متباينة في دعم سياسة التمكين ومتطلباته.

¹ Thomas W. KEINTH & Betty A. VELTHOUSE, "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", Academy Of Management Review, Vol.15, No.4, 1990, P: 666.

وضم هذا النموذج أربعة أبعاد هي (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، الاختيار)، وست خطوات متتابعة هي:

الخطوة (1) هي التغيير في المؤثرات الخارجية من خلال توافر المعلومات الكافية لدى العاملين حول (القيادة، تفويض السلطة، تصميم الوظائف ونظام المكافآت) والتي تساعدهم في تحليل وظائفهم من حيث الأبعاد الأربعة الموضحة في الخطوة (2)، وبدوره هذا التحليل للوظيفة يؤثر على سلوك العامل الموضح في الخطوة (3)، وهذا السلوك يؤثر في المؤثرات الخارجية وهكذا. أما الخطوة (4) فتتمثل في الخبرات التراكمية السابقة والتي تعتمد على منحنى الخبرة لدى العامل ومدى استفادته من التحليلات السابقة والتي تؤثر في التحليل الحالي للمهام، والشكل يوضح التأثير التبادلي بين الخطوتين (2،4) فكلاهما يؤثر ويتأثر بالآخر. فيما يتعلق بالخطوة (5) المتمثلة في أنماط تفسير المعلومات وتعني أسلوب تفسير العامل للمعلومات المتحصل عليها من خلال ثلاثة أنماط هي: وصفي (العامل يتلقى المعلومات ويفهمها ولكن لا يقدم أي تعديلات أو تعليقات لأجل الوصول إلى استنتاج بعض المؤشرات)، تنبؤي (العامل يتلقى المعلومات ويفهمها ويحاول الوصول إلى استنتاج بعض المؤشرات)، تقييمي (العامل يتلقى معلومات ويفهمها ويحاول إجراء تحليل بيئي للكشف عن نقاط القوة والضعف ومختلف الفرص والتهديدات)، ويؤثر نمط تفسير المعلومات للعامل في أسلوب تحليل المهمة التي يقوم بها، ويعتبر عاملا مهما جدا في تكوين اتجاهات العامل نحو التمكين. أما الخطوة (6) فهي طرق التغيير نحو التمكين والتي تتضمن إجراء التعديلات والتصحيحات المناسبة على المؤثرات الخارجية وكذلك تغيير أنماط تفسير المعلومات.

وعليه يسعى هذا النموذج إلى التغيير المخطط كوسيلة لتحسين الأداء، ويبدأ التغيير تدريجيا من تغيير البيئة الداخلية للمؤسسة، إلى تغيير مفهوم الوظيفة، الذي يترتب عليه تغيير سلوكيات العاملين بهدف استنهاض الخبرات التراكمية لديهم وصولا إلى تغيير أنماط تفسير المعلومات للاستفادة منها في تحسين الأداء ولانتقاء المعلومات الخاصة بالمشكلة المطروحة دون غيرها. ويعاب على هذا النموذج عدم أخذه بالحسبان التحفيز كوسيلة فعالة في تغيير سلوكيات العاملين نحو الأفضل، خاصة وأن استنهاض خبرات العاملين التراكمية يحتاج إلى تحفيز مادي ومعنوي.¹

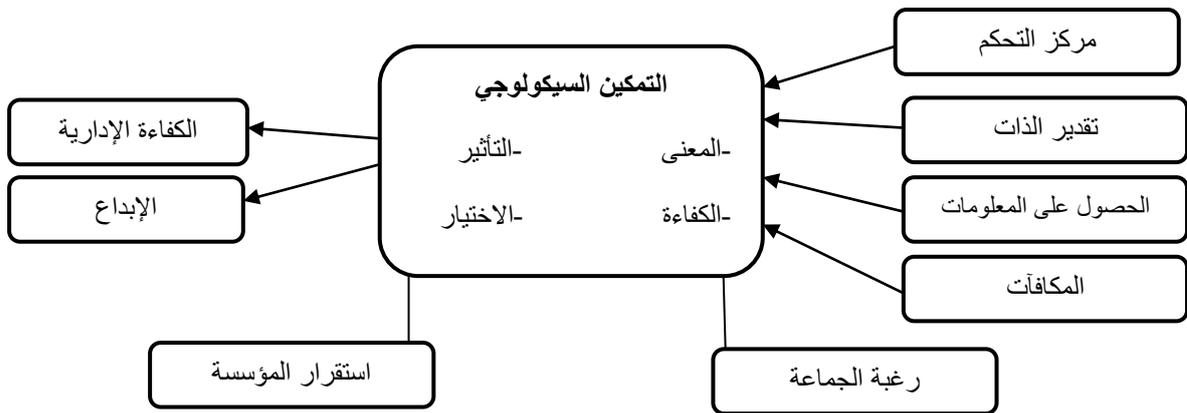
¹سعيد بن ظافر على آل التركي القحطاني، دور التمكين في إعداد قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014، ص: 23.

3. نموذج SPRITZER¹

يقوم هذا النموذج على أساس خطوتين أساسيتين يجب اتخاذهما من أجل تحقيق التمكين وهما التمكين السيكولوجي ومن ثم التمكين الإداري، فالهدف من التمكين السيكولوجي هو تحقيق قناعات لدى الإدارة والعاملين بأهمية التمكين، وعندما ترسخ هذه القناعات بدرجة كافية يتم تطبيق التمكين الإداري بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين، ومن هذا المنطلق يحدد هذا النموذج نوعين من العوامل التي تسهم بدرجات متباينة في تمكين العاملين هما:

- عوامل شخصية وهي العوامل الخاصة بالفرد ذاته، بمعنى تحديد مركز التحكم في تفكير الفرد اعتماداً على مجموعة عوامل متداخلة.
 - عوامل وظيفية تتمثل في مرونة التنظيم من خلال تزويد العاملين بالمعلومات ونظم الحوافز المطبقة، وتتضافر هذه العوامل فيما بينها بشكل ايجابي لتنتهي إلى تمكين العاملين بأبعاده الأربعة (المعنى، التأثير، الكفاءة، الاختيار)، ومن ثم يؤدي التمكين إلى الكفاءة والإبداع بشرط توفر الرغبة لدى العاملين في تحقيق التفوق، وهذا يتطلب تمتع المؤسسة بقدر من الاستقرار كعنصر أساسي يدعم التمكين بجانب رغبة العاملين وإصرارهم على تحقيق أهداف المؤسسة.
- ويمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (8-1): نموذج التمكين السيكولوجي والإداري لـ SPRITZER



Source: Gritchen M. SPRITZER, OP.cit, P: 1445

¹فاطنة عبد الحميد الخاجة، مرجع سابق، ص: 116.

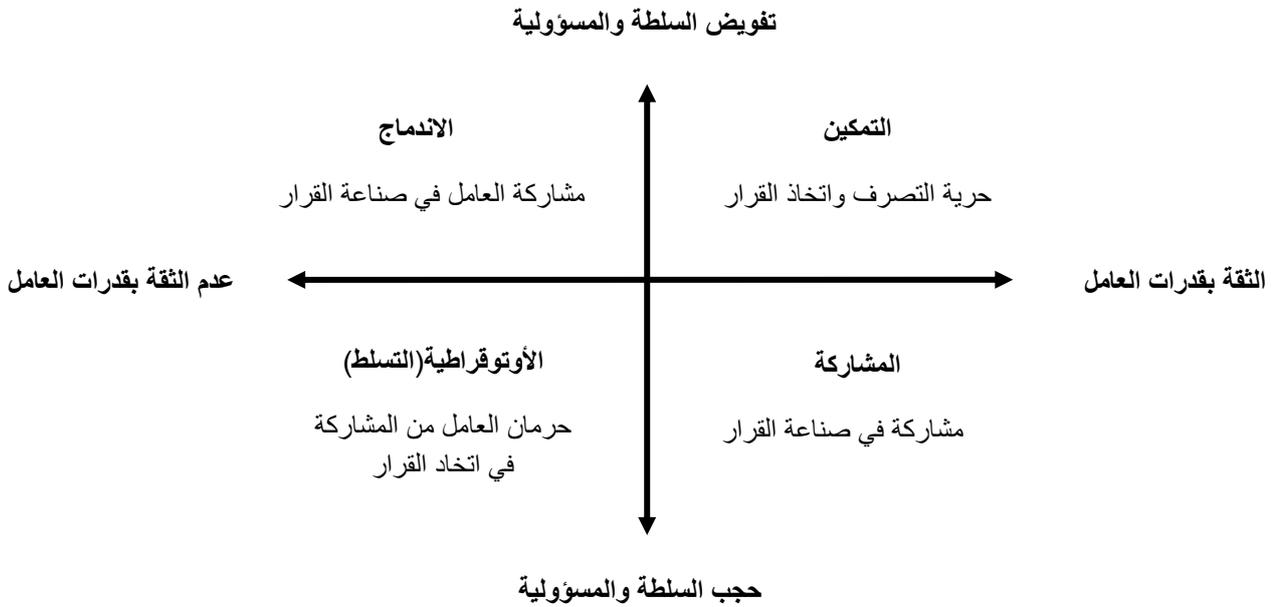
4. نموذج المدهون¹

قدم المدهون نموذجا عمليا لتمكين العاملين في المؤسسات الخاصة، إذ ركز في طرحه على افتراضين هما:

- إعطاء العامل مسؤوليات واضحة وسلطة فعلية يعد أداة مهمة من أدوات التمكين؛
- ثقة الإدارة والإيمان بقدرات العامل والتعبير له عن هذه الثقة يساعد في زيادة فعاليته في مجال خدمة الزبون.

وبناء على هذين الافتراضين توصل إلى أربعة أنماط إدارية (التمكين، الاندماج، المشاركة، الأوتوقراطية) كما هو موضح من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-9): نموذج تمكين العاملين وفقا لدراسة المدهون



المصدر: موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 13، العدد 4، 1999، ص: 82.

نلاحظ من خلال الشكل أن المسير باعتماد التمكين يفوض السلطة للعاملين ويثق فيهم ويؤمن بقدراتهم، حيث يشعر العامل بالانتماء الحقيقي للمؤسسة كما يكون له صوت حقيقي وسلطة فعلية، وهذا ما يحقق الربح المشترك لجميع الأطراف. أما في حالة الاندماج يقوم المسؤول بتفويض السلطة للعامل عندما يشعر أن هناك منفعة حقيقية في ذلك، لكن ليس لديه ثقة وإيمان مطلق بقدراته للعمل وحده والتعامل مع المشاكل واتخاذ القرار المناسب. في حين عن طريق المشاركة لا يفوض المسؤول للعاملين

¹موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 13، العدد 4، 1999، ص: 82-84.

السلطة، ولكنه يؤمن ويثق في قدراتهم على معالجة المشاكل وتحسين عمليات الخدمة، كما يطالبهم بإبداء آراءهم ويستمع إليهم. فيما يخص الأوتوقراطية (التسلط) فلا وجود للسلطة ولا للثقة، فسلطة اتخاذ القرار لدى المسؤول وحده وما على العاملين إلا التنفيذ.

5. نموذج عالية عارف¹

أعدت الباحثة نمودجا مقترحا للتمكين في المؤسسات العامة المصرية، يطبق هذا النمودج عبر ثلاثة مراحل هي:

• مرحلة الإعداد

وهي مرحلة تفاعل المؤسسة والإدارة والعاملين لتهيئة البيئة الملائمة للتمكين من خلال العمل على تحسين أساليب الحصول على الخدمة، المزيد من المرونة والكفاءة في استخدام الموارد، التخلص من نمط الإدارة بالأمر والسيطرة واللوائح المدعمة لهذا السلوك، التقليل من التداخل في الاختصاصات.

• مرحلة التنفيذ

تأخذ الشكل الحلزوني الذي يحتوي على مجموعة خطوات تتكرر بشكل دوري وفقا لمستوى أعلى من الأداء يعكس التطور المتوقع لأداء العاملين نتيجة لاستمرار المشاركة في المعلومات. وتشمل كل حلقة من الحلقات عدة خطوات هي: تقويم الوضع الراهن، المشاركة المعلوماتية، المشاركة في صياغة اهداف واضحة للإدارة والعاملين، التدريب الإداري والمهاري، تكوين فرق عمل ذاتية يختلف أعضاؤها وأهدافها تبعا لاختلاف الأهداف، المسؤولية الجماعية عن مستوى الأداء، تقويم ومكافأة الإنجاز والإبداع.

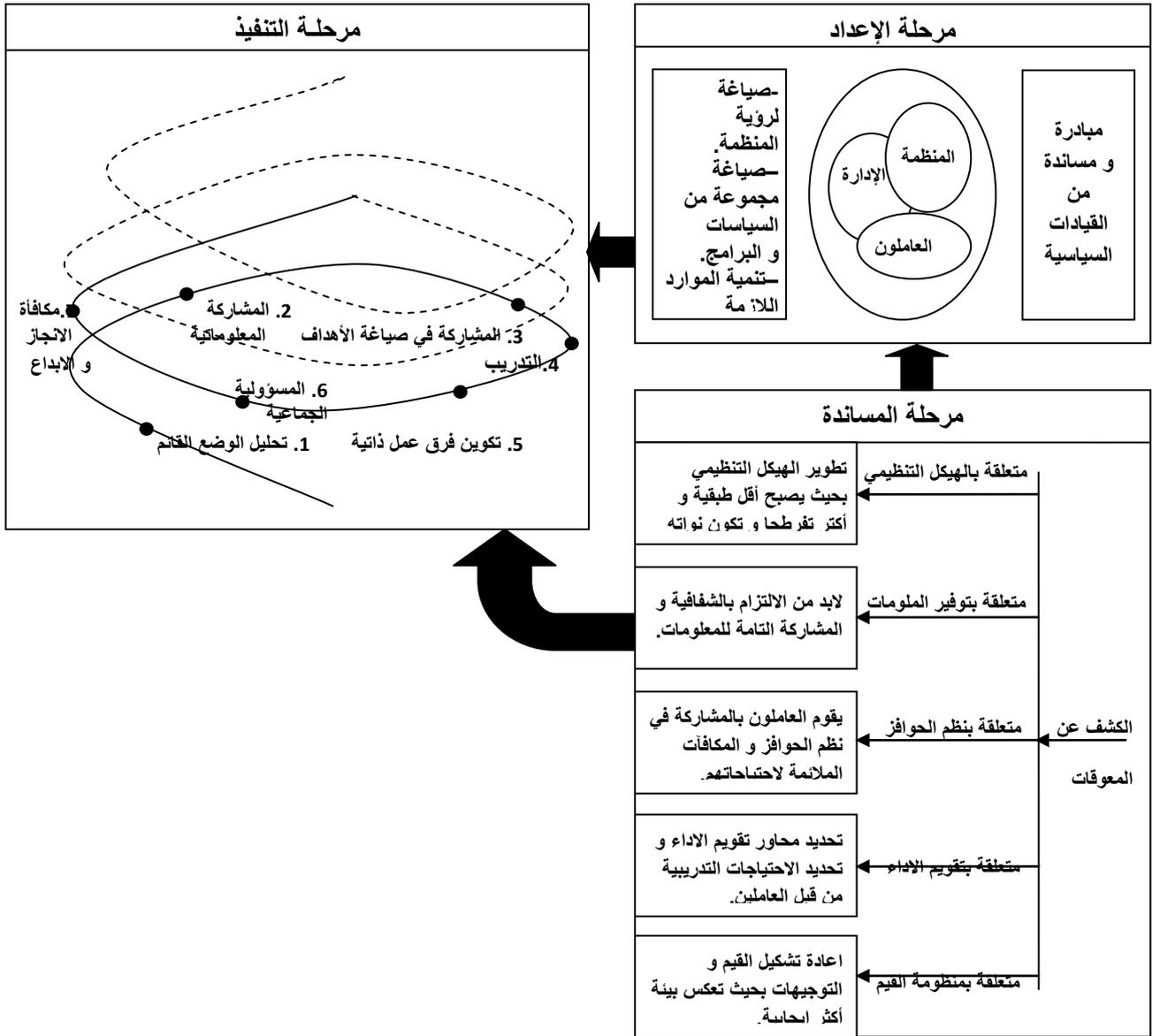
• مرحلة المساندة

تتكون من محاولات التطوير المستمر من خلال التدقيق المستمر للمشكلات والعقبات التي تظهر أثناء العمل من أجل معالجتها.

ويمكن توضيح هذه المراحل من خلال الشكل الموالي:

¹ عيد الله بن عوض الشهراني، دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009، ص: 34.

الشكل رقم (10-1): نموذج عالية للتمكين

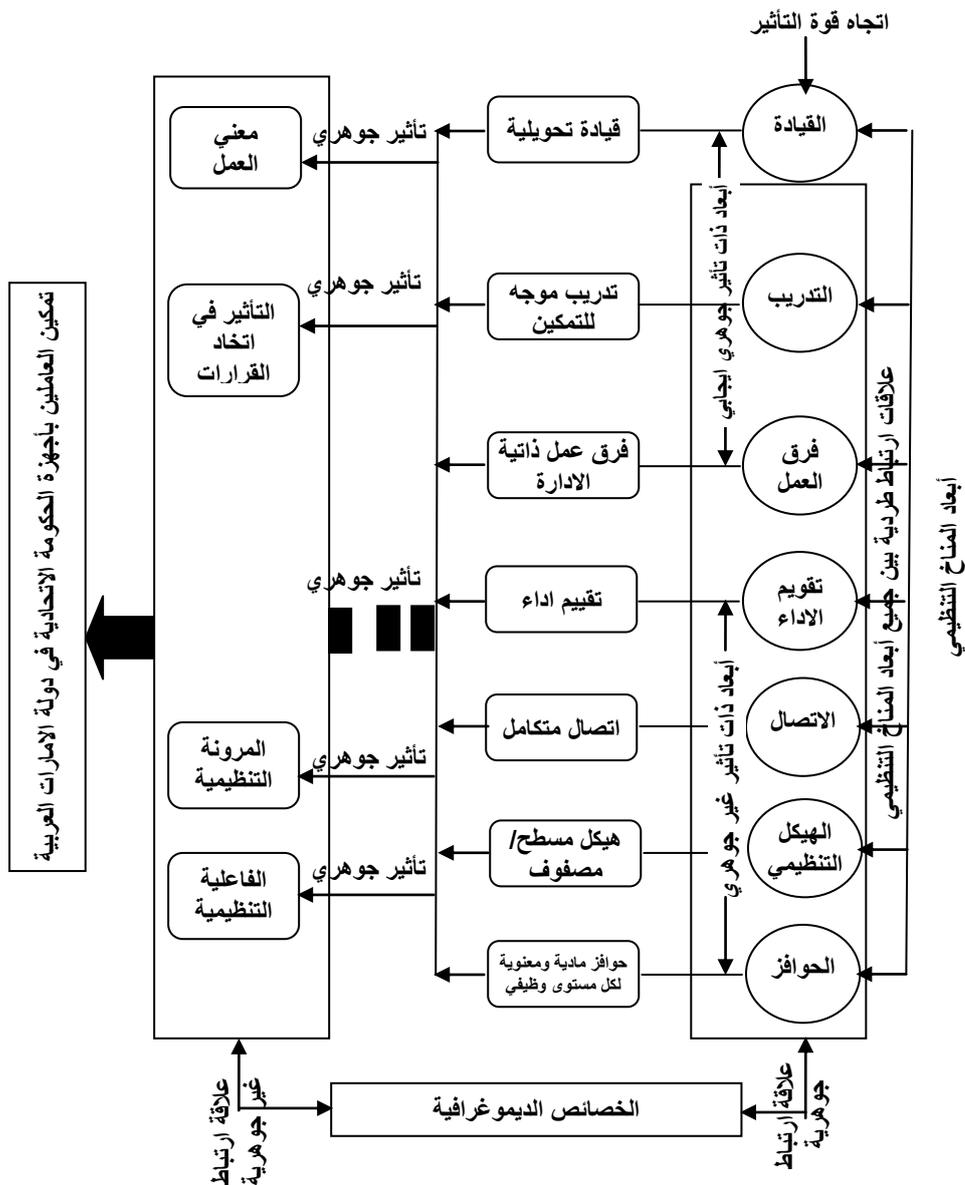


المصدر: عبد الله بن عوض الشهراني، دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009، ص: 34.

6. نموذج الحاجة¹

أعدت الباحثة هذا النموذج كمقترح لبناء مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق التمكين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وذلك من خلال دراسة تأثير العلاقة المتبادلة بين المناخ التنظيمي وأبعاد التمكين. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(1-11): نموذج الحاجة لمناخ تنظيمي ملائم لتطبيق التمكين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الامارات العربية المتحدة



المصدر: الحاجة فاطمة عبد الحميد، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر، 2006، ص: 245.

¹ الحاجة فاطمة عبد الحميد، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر، 2006، ص: 245.

يتضح من الشكل السابق أهم خصائص هذا النموذج كما يلي:

- يصنف المناخ التنظيمي إلى مجموعتين، المجموعة الأولى ذات تأثير قوي وإيجابي على تمكين العاملين وتضم: القيادة، التدريب، فرق العمل، أما المجموعة الثانية فذات تأثير أقل وتشمل: تقويم الأداء، الاتصال، الهيكل التنظيمي، الحوافز.
- يحدد النموذج الأساليب المستخدمة في تدعيم كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي لخلق مناخ تنظيمي ملائم لعملية التمكين.
- يتحقق التمكين وفق هذا النموذج وفق المعادلة الآتية:

تمكين العاملين = القيادة + التدريب + فرق العمل

- يتميز هذا النموذج بإمكانية تطبيقه على مؤسسات أخرى بشرط مراعاة التغيرات البيئية والمناخ التنظيمي السائد.
- هذا النموذج يركز على رفع قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم وتدعيم خبراتهم، وذلك عبر ثلاثة مراحل أساسية، المرحلة الأولى هي تمهيد لتقبل فكرة التمكين، أما المرحلة الثانية فعبرة عن تهيئة المناخ التنظيمي وتعديل أو تكيف الثقافة التنظيمية، في حين المرحلة الثالثة فهي تنفيذ لممارسات وخطط التمكين.

ومن خلال الدراسة التي أعدتها الباحثة رأت بأن إحلال التمكين في بيئة الأعمال العربية يحتاج إلى وقت طويل وممارسات قبلية متعددة، مؤكدة على أن تطبيق التمكين فيها لا يمكن أن يتم دفعة واحدة لأنه قد يلقي مقاومة من قبل بعض العاملين، سواء بسبب خوفهم من تأثر مصالحهم أو فقدانهم لتأثيرهم الوظيفي، أو عدم رغبتهم في تحمل المسؤولية واستخدام أساليب عمل جديدة قد تحتاج إلى وقت وجهد لإتقانها.

المطلب الثالث: تحديات ومعوقات التمكين

قد يكون التمكين بعد ما قيل عنه من تعريفات، وعن المؤسسات المتمكنة من خصائص ومميزات مفهوما مرغوبا وشعارا مقبولا لدى الكثيرين الذين يتمنون رؤيته واقعا في مؤسساتهم وسياسة تعتمد في التعامل، لكن مجرد الرغبة والتمني لا يكفي لخلق المؤسسات المتمكنة ما لم تكن هناك حاجة ماسة يستشعرها أصحاب الشأن وتتوفر لها الأجواء والإمكانات وتوضع لها الدراسات والخطط وتتخذ في ضوءها القرارات.

ومن خلال العديد من الدراسات التي أجريت على الكثير من المؤسسات، تم رصد العديد من المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق التمكين، ومن هذه الصعوبات والمعوقات ما يلي:¹

- مقاومة التغيير من قبل المسؤولين والعاملين أنفسهم؛
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمحاسبة؛
- عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج استراتيجية تمكين العاملين؛
- جمود الثقافة التنظيمية (غير المشجعة على تبني الأفكار الإبداعية الجديدة)؛
- رتابة وجمود الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية؛
- البيروقراطية السلبية وتخلف السياسات الإدارية؛
- خوف المسؤولين على مراكزهم الوظيفية؛
- المركزية الشديدة.

وقد تم الإشارة إلى مجموعة أخرى من المعوقات والتحديات لتطبيق التمكين في المؤسسات الحكومية هي:²

- الثقافة البيروقراطية التي تأصلت في النفوس وأصبحت جزءاً من التراث الذي اعتادت عليه الأجيال وترتبت في أجوائه، وأصبح سلوكاً معتاداً يصعب تغييره لدى الكثيرين؛
- ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين، بسبب أعمالهم الروتينية وواجباتهم الوظيفية التي تستغرق كل وقتهم وكثيراً من الأحيان تستحوذ أيضاً على الوقت الشخصي خارج العمل، وهذا ينطبق أيضاً على المدراء والقياديين؛
- هناك من يتهم المديرين والقياديين ويوجه لهم اللوم أو يحملهم بعضاً من المسؤولية في إعاقة التمكين التنظيمي أو على الأقل عدم دعمه وتوفير مستلزماته، وأيضاً وجود قيادات هي ذاتها غير متمكنة أو غير مواكبة لما يستجد من تطور فكري ومفاهيم عصرية، يجعلها معادية لفلسفة التمكين؛
- تعثر بعض الخطوات التي تتخذ، أو وقوع بعض الأخطاء أثناء التطبيق يؤدي إلى فشل بعض القرارات أو ظهور إفرازات جانبية وعرضية لم تكن في الحسبان، كما أن نقص الدعم من جانب الإدارة في حالات الإخفاق لبعض القرارات كفيل بإفشال العملية بأكملها والعودة إلى مرحلة ما قبل التمكين؛

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015، ص: 62.

² الكبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 101.

ويمكن إضافة أيضا:¹

- عدم رغبة المديرين في إعطاء العامل المعلومات الكافية، والتركيز على مراقبة العاملين دون الأمور الأخرى المتعلقة بالمؤسسة؛
- هيكل المؤسسة التي يمكن أن لا تسمح بعملية اتخاذ القرارات من قبل العاملين.
- مما تقدم عرضه يمكن تقسيم معوقات وتحديات التمكين إلى معوقات تنظيمية وإدارة، فنية، ومعوقات شخصية واجتماعية كما يلي:
- **معوقات تنظيمية وإدارية:** وهي تلك المعوقات التي تتعلق بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي والسياسات والأنظمة المعمول بها في المؤسسة وما ينتج من تطبيقها، ومنها عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق التمكين، جمود الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، البيروقراطية السلبية وتخلف السياسات الإدارية والمركزية الشديدة، ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين، رداءة نظام الاتصال داخل المؤسسة، وجود نظام اتصال ضعيف داخل المؤسسة يؤدي إلى سوء الاتصال بين العاملين والإدارة وبالتالي عدم توفر المعلومات اللازمة في الوقت المناسب للعاملين مما يعيق عملية التمكين.²
- **معوقات فنية:** وهي المعوقات التي تتعلق بالتقنيات والنظم والأجهزة، فاستخدام تقنيات تقليدية أو غير حديثة يؤدي إلى ضعف الأداء وضعف الرقابة والمتابعة، بالمقابل وجود تقنيات ونظم حديثة وأجهزة متطورة يساعد إلى حد كبير في تحسين سرعة الإنجاز وجودة الإنتاج وأداء العاملين وبالتالي نجاح عملية التمكين، ومن هذه المعوقات تقادم الأجهزة والبرامج المستخدمة وعدم التزود بالحديث منها، عدم توافر التقنيات اللازمة لتحليل المعلومات، تقادم مهارات العاملين التقنية وجهلهم بالتقنيات الحديثة ومقاومتهم لاستخدامها، عدم توفر التدريب المناسب للعاملين على استخدام التقنيات الحديثة، عدم الإلمام بتقنيات وأدوات التمكين.
- **معوقات شخصية واجتماعية:** وهي المعوقات التي تتعلق بالعاملين أنفسهم في جميع المستويات التنظيمية أما للنقص في الموارد البشرية أو للضعف في تأهيلها أو لأسباب شخصية ومجتمعية تتعلق بالشخص، ومنها مقاومة التغيير من قبل المديرين والعاملين أنفسهم، خوف العاملين من تحمل المسؤولية، خوف المديرين على مراكزهم الوظيفية، كما يعد ضعف التدريب والتطوير الذاتي من أهم تلك المعوقات، فبقاء العامل جامدا ليس لديه الاستعداد لتطوير ذاته يجعل منه عنصرا متقادما لا يواكب التغيير وبذلك يلقي عليه اللوم لمشاركته في إعاقة التمكين، افتقار القادة لخصائص القائد التحويلي الذي يشجع على التغيير

¹ اليقوب تمارا عادل؛ ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، العراق، 2004، ص: 65.

² عالية جواد محمد علي وسيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013، ص: 170.

ويفجر الطاقات الإبداعية لدى العاملين، التركيز على النجاح الشخصي دون الجماعي، استعجال النتائج المرتبطة بتطبيق التمكين.¹

من خلال استعراض المعوقات والتحديات التي تواجه التمكين، يتبين أن تطبيق تمكين العاملين ليس بالسهولة التي يتوقعها الكثير من المديرين، فهو عملية متشابكة ومتداخلة في عناصرها وأدواتها وأبعادها لذا فإنها تحتاج إلى تضافر الجهود لتذليل العقبات، كما أن التمكين يعتمد على اندماج ومشاركة كل من الإدارة والعاملين على حد سواء لتحقيق النجاح.

ومن أجل التغلب ومواجهة هذه التحديات والعقبات يجب اعتماد العديد من الإجراءات الآتية:²

- الاستمرار في توصيل الرؤى والتصورات حول أهداف وتوجهات المؤسسة وعوائدها المتوقعة؛
- قيادة المرؤوسين بالأفعال وليس الأقوال؛
- تشجيع العاملين على حل مشكلات العمل بأنفسهم؛
- غرس التوجهات الفكرية الجديدة في نفوس العاملين والتأكيد على أهمية الالتزام بها؛
- التعجيل في بناء مهارات العمل والاتصال لدى العاملين باعتبارها من الضمانات الأساسية لتحقيق النجاح؛
- ايجاد مناخ عمل هادف وغير قابل للتأويل، لأن تمكين العاملين دون خلق مناخ ملائم يعتبر هدرا للوقت؛
- ايجاد أدوات حل المشكلات والحرص على تفعيلها مثل الخرائط التنظيمية بأنواعها وفنون العصف الذهني؛
- تشكيل فرق عمل مؤهلة وبقيادة فعالة، وذلك بعد التأكد من تعليم وتدريب القادة على مختلف المهارات لضمان نجاح كل فريق، إلى جانب الاختيار الملائم للأفراد، والتركيز على مشكلة محددة ويجاد مقاييس أداء واضحة، وتجنب التشتت في التحليل وتعيين حدود وصلاحيات كل فريق؛
- الاعتراف بجهود العاملين الذي يعد حجر الزاوية في نجاح عمليات التمكين، إذ يجب تقدير مبادرات العاملين واحترامهم ومكافأتهم على أعمالهم المتميزة، فعدم الاعتراف بالأداء المتميز يؤدي لا محالة إلى فقدان العاملين لدافعيتهم وحماسهم والتزامهم بمعالجة المشكلات وتحقيق المنجزات.

¹محمد الطاهر دربوش وراضية عروف، التمكين كاستراتيجية لتتمية الرأسمال الفكري التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، المجلد 4، العدد 44، 2015، ص: 99. بتصرف

²John Civerolo, **People Empowerment: How to Guarantee Success in Improvement Initiatives**, on line: <http://www.partnersforexcellence.com/index.php/newsletters-and-articles/john-civerolo/38-empowerment>, on: 21/03/2018.

كما تم وضع عدة اقتراحات مساعدة على نجاح التمكين في بيئة الأعمال العربية يمكن إيجازها فيما يلي:¹

- الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن؛
- بناء المؤسسة التي تشجع على التعليم الذاتي؛
- السماح بتداول المعلومات؛
- التحول من نظام الإشراف القائم على التوجيه والتحكم إلى تطبيق مفهوم القيادة التحويلية؛
- إعادة النظر في نظام المكافآت؛
- توفير التدريب الملائم للقيادات الإدارية.

¹سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق، ص: 111.

خلاصة

يعد تمكين العاملين مدخل ذو صلة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المؤسسة، والذي يقوم على فلسفة قوامها ألا يكون تركيز الإدارة على التنظيمات المنافسة بالدرجة الأكبر، وإنما على العاملين في المقام الأول، لأنه قد يشكل العاملون التهديد الأعظم على نجاح المؤسسة، وعلى هذا الأساس تعد العلاقة بين الرؤساء والعاملين في المؤسسة هي حجر الأساس لنجاح تبني أساليب التطوير داخل المؤسسات.

ويعد مفهوم التمكين من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المؤسسات إلى مستويات رفيعة من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة، من خلال منح العاملين الثقة وتفويضهم السلطات والاستقلالية في العمل، مما يولد لديهم شعورا بالثقة والحافز لتحمل المسؤولية، ويفجر لديهم الطاقات الكامنة والتي تظهر على شكل إبداعات واقتراحات تزيد من دافعيتهم إيجابيا نحو أهمية العمل وانجازه بكفاءة وفاعلية. وكلما تعززت عملية التمكين فإنها تصل إلى درجة أرقى وهي ولاء وانتماء العامل للمؤسسة، بحيث يصبح جنديا منتميا لمؤسسته، ويكرس كل طاقاته وإمكاناته لخدمتها والتضحية من أجل بقائها ونجاحها وازدهارها، أي أن التمكين ينمي في العامل شعور الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية اتجاه المؤسسة. هذا المتغير التنظيمي الأخير سيكون محور بحثنا في الفصل الثاني من هذه الدراسة.

الفصل الثاني

تمهيد

فرضت التغيرات الكبيرة التي تشهدها بيئة الأعمال الاقتصادية على المؤسسات مجموعة من التحديات تتعلق بضرورة تطوير الأداء الوظيفي وتحسين الفعالية التنظيمية، وتحقيق ذلك مرهون بقدرتها على توظيف كل مواردها مجتمعة بكفاءة وفاعلية. ومن أجل جعل المؤسسات في مستوى التحدي والمنافسة ينبغي عدم الاكتفاء بالاستثمار في المجال المالي والتكنولوجي فحسب، بل الأهم من ذلك هو الاستثمار في تسيير المورد البشري، فهو يعتبر من أهم أسس نجاح أو فشل عمليات التغيير، حيث يمتلك القدرة على توظيف الموارد الأخرى لخدمة أهداف المؤسسة، وتحقيق غايات المؤسسة من خلال أدائه لأدواره الرسمية، كما أن تخطي حدود الأدوار الرسمية وتقديم أكثر مما هو مطلوب من خلال ممارسة سلوكيات تتجاوز متطلبات العمل الرسمي يسهم بشكل مباشر في تحقيق الفعالية التنظيمية، هذه السلوكيات والأدوار الإضافية هي ما يعرف بالأداء السياقي.

وقد وصفت هذه السلوكيات بأنها سلوكيات فردية تطوعية نابعة من المبادرة الذاتية، وغير مرتبطة بشكل مباشر بنظام حوافز المؤسسة ومكافآتها. فالعاملون قد يبذلون إحساسهم بالتمكين وبعادلة تعامل المؤسسة معهم بإظهار سلوكيات خارج الوصف الوظيفي لهم والمتمثلة في سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي والتي لا تصنف ضمن الأداء الرسمي لهم، وتندرج ضمن الأداء السياقي.

ولتحقيق الاستيعاب الجيد والدقيق لمفهوم الأداء السياقي يأتي هذا الفصل الثاني من الدراسة ليسلط الضوء على مختلف المكونات والعناصر التي تشمل وتميز الأداء السياقي ببعديه المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بما في ذلك توضيح العلاقة التبادلية التي يتحقق من ورائها هذا المفهوم بين المؤسسة والعاملين. وعليه سيتشكل هذا الفصل من العناصر الموالية:

- المبحث الأول: ماهية الأداء السياقي؛
- المبحث الثاني: الإطار العام لسلوكيات المواطنة التنظيمية؛
- المبحث الثالث: الإطار العام للالتزام التنظيمي.

المبحث الأول: مدخل للأداء السياقي

اهتمت الدراسات الإدارية الحديثة للأكاديميين والممارسين في مجال السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة بموضوع الأداء المنظمي، لأنه يعكس مدى اجتهاد العامل ومثابرتة في اكتساب الخبرات المتعددة لأداء عمله مركزين على بعد الأداء السياقي، انطلاقاً من إيمانهم بأن العنصر البشري من أعظم القوى المؤثرة على نجاح وتقدم وازدهار المؤسسات الحديثة من جهة وضرورة تكوين سياق نفسي واجتماعي وتنظيمي يعمل كمحفز أساسي لأداء الأنشطة والعمليات المتعلقة بالمهام من جهة ثانية، وعليه يأتي هذا المبحث للتفصيل في ماهية الأداء السياقي.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الأداء السياقي

نرى أنه من المناسب قبل التعرض للتطور التاريخي لمفهوم سلوكيات الأداء السياقي إدارياً، أن نخرج لتبيان معنى ومكانة هذا المفهوم في الإسلام.

1. الأداء السياقي في الإسلام

يجد المتمعن في الفكر التربوي الإسلامي أن هذا الفكر لم يغفل عن هذا المتغير السلوكي الهام في حياة الأفراد والمجتمعات. فقد أكد الإسلام على أهمية العمل التطوعي، وحث على مساعدة الإنسان لأخيه الإنسان، وقد انتشر مفهوم الخير الذي ورد ذكره في القرآن الكريم (176) مرة، بعد ما جاء التوجيه الإلهي في قوله تعالى (وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان) (المائدة، الآية: 2)، وقد ظهر جلياً حرص الإسلام على تشجيع العمل التطوعي في فكرة التكافل الاجتماعي الذي بدأ في عصر النبوة في صورة نظام الوقف، الذي انتهجه المسلمون لتحسين أحوال مجتمعهم، استجابة لقوله تعالى الذي قرن فعل الخير بالركوع والسجود (يا أيها الذين آمنوا اركعوا واسجدوا واعبدوا ربكم وافعلوا الخير لعلكم تفلحون) (الحج، الآية: 77).¹

كما أن تعاليم ديننا الإسلامي الحنيف فيها تطبيقاً لأبعاد وسلوكيات الأداء السياقي التي ينادي بها الباحثون كحل للعديد من المشاكل الإدارية التي تواجه المؤسسات، فبعد الإيثار مثلاً وهو مساهمة الفرد طواعية في مساعدة الآخرين، قام به الصحابة رضوان الله عليهم عندما هاجر المسلمون من مكة إلى المدينة، وامتدحهم رب العزة بقوله (ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة)(الحشر، الآية: 9)، أما مفهوم الطاعة العامة وهو أحد أبعاد المواطنة التنظيمية، فقد أمر الدين الإسلامي بوجود طاعة تعاليم

¹السعود راتب وسلطان سوزان، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، مجلد 9، العدد 4، 2008، ص: 57.

الشريعة الإسلامية وطاعة الرسول عليه الصلاة والسلام والالتزام بالتعاليم الإسلامية، قال تعالى (يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول) (محمد، الآية: 33).

هذا وإن دل على شيء فإنما يدل على أن المسلم يجب أن يتحلى بكل ما تتطلبه المفاهيم الإدارية الحديثة ليس من منطلق إداري فحسب، بل من منطلق الالتزام بالتعاليم الإسلامية التي هي منهاج حياة كامل متكامل صالح لكل زمان ومكان.

هكذا يتبين أن العمل التطوعي هو الأساس لسلامة المجتمع المسلم، فإذا التقى العاملان: الرسمي والتطوعي عاش الأفراد في رفاه وسعادة، وانخفضت أخطار العزل الاجتماعية، مما ينعكس على قوة المجتمع وتماسكه، ونهضة الأمة الإسلامية وعزتها.

2. الأداء السياقي في الفكر الإداري

يرجع الاهتمام بموضوع سلوكيات الأداء السياقي إلى حركة العلاقات الإنسانية التي ركزت على توظيف النتائج الفكرية في علم النفس وعلم الاجتماع لفهم الظواهر التنظيمية، فبرزت مفاهيم جديدة كالروح المعنوية، والمشاركة، والثقة التنظيمية، والتنظيم غير الرسمي، ونظم التحفيز غير المادية، والمناخ التنظيمي.

والدراسات المعمقة لموضوع سلوكيات الأداء السياقي بدأت في إطار الفهم الموسع لنظرية التبادل الاجتماعي، حيث تم التوصل إلى أهمية هذه السلوكيات في ترسيخ علاقة ثابتة بين قناعات العاملين ومفاهيم الأداء، وظهرت في سياقات ذلك مصطلحات عديدة تناولت هذا المفهوم من بينها سلوك الدور الإضافي، والسلوكيات التنظيمية الموالية اجتماعيا، والمشاركة التطوعية، والأفعال التطوعية، وسلوكيات خارج الدور الرسمي وغيرها من المفاهيم التي تعكس ذلك السلوك التطوعي المطور بقيم اجتماعية وأخلاقية تدفع باتجاه تقديم الجهود الإضافية خارج حدود الدور وتتجاوز التوقعات المتصلة بالواجبات المهنية.

وعليه فقد تعددت الدراسات التي اهتمت بمعالجة السلوك التطوعي في المؤسسات، واختلفت تسمية هذا السلوك من دراسة إلى أخرى، بداية عند برنارد الذي أطلق عليه " الاستعداد للتعاون"، مرورا بدراسات "كاتز" حيث أعطاه تسمية "السلوكيات الابتكارية والتلقائية"، وصولا إلى الدراسات التي قام بها "أورغان" الذي أطلق عليه "سلوكيات الأداء السياقي".

وتعد كتابات "برنارد" سنة 1938 في مجال الرغبة والاستعداد هي البداية الحقيقية لظهور مصطلح سلوكيات الأداء السياقي، حيث اعتبر أن استعداد الأفراد للتعاون هو شيء ضروري وحيوي لا يمكن الاستغناء عنه.¹

وبالنسبة له فإن الاستعداد للتعاون يتجاوز النقاط التالية:²

- إطاعة العاملين للأوامر وهم مجبرون على أدائها؛
- أداءهم لمهام محددة يحصلون في مقابلها على تعويض مالي وإلا فلن يقوموا بها؛
- امتلاك مهارات معينة لأداء المهام، أي لا تتطلب مهارات للقيام بها.

وأشار إلى أن عملية تنظيم وأداء أي مؤسسة يعتمد على الجهد التعاوني من قبل العاملين، إلى جانب قيامهم بإنجاز وظائف محددة، وهذا الاستعداد سواء كان إيجابياً أو سلبياً فهو تعبير عن رضا أو عدم رضا العمال، حيث أن الرضا وعدم الرضا هو دالة لعدة عوامل في محيط عدم التأكد مثل: العلاوات، التراكمات العاطفية... الخ، أي أن هناك ارتباط مباشر بين الاستعداد للتعاون والرضا الوظيفي.³

كما بين أن طبيعة العمل يمكن أن تكون من محددات السلوكيات التطوعية، حيث توجد بعض المجموعات من الأفراد تتأزر فيما بينها بسبب طبيعة العمل، وتكمل بعضها الآخر، وتختلف هذه المساهمات مع كل تركيبة من الأفراد، واعتبر الاختلافات الشخصية أيضاً من محددات السلوكيات التطوعية، فبعض الأفراد ليس لديهم استعداد للمساهمة بالرغم من أن لهم القدرة على ذلك، وقبول البعض الآخر المساهمة بالرغم من أنهم أقل قدرة، وهنا أوعز ذلك للاختلافات بين الموظفين من ناحية العمر، الجنس، الشخصية، العرق، الدين، الخبرة، المستوى المعرفي، وحتى المظهر الشخصي واللهجة، ففي اعتقاده أن هذه الاختلافات الشخصية أيضاً لها دور في الاستعداد للتعاون.⁴

وفي سنة 1966 أصدر "كاتز وكاهن" كتاباً تحت عنوان "علم النفس الاجتماعي للمؤسسات"، تضمن تحليل سلوكي شامل للمؤسسات يستند على نموذج النظام المفتوح، ويمثل الكتاب مقاربة جمعت مساهمات المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية دون تحجيم دور ومساهمات أي منهما. وتجدر الإشارة إلى أن "كاتز وكاهن" اعتمدا بشكل كبير على دراسات برنارد في ما يتعلق بالسلوكيات

¹Podaskoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, **Organizational Citizenship Behavior a Critical Review of the theoretical and empirical Literature**, Journal of Management Indiana University, vol 26, n 3 , p: 513.

²Organ, Podsakoff & Mackenzie, **Organizational Citizenship Behavior its Nature Antecedents and Consequences**, A Sage Publications Series, Issue 1, 2006, p: 45.

³Organ, Podsakoff & Mackenzie, **Op-cit**, p: 45.

⁴**Op-cit**, p: 45.

التطوعية، حيث يرى كل منهما أن المؤسسات الفعالة يجب أن تتوفر على ثلاث أنماط من المساهمات هي كما يلي:¹

- أن يكون لدى العامل حافز قوي وكاف للانضمام والاستمرار في المؤسسة؛
- التزام العامل بواجباته الأساسية المحددة في الوصف الوظيفي والتي يطلق عليها الأدوار الأساسية أو سلوكيات الدور الرسمي؛
- أن يقوم الفرد بممارسة بعض السلوكيات التطوعية، مثل السلوكيات الابتكارية والأنشطة التعاونية وتقديم المقترحات التي تسهم في بقاء المؤسسة وتطوير الأداء والتي تخرج عن الواجبات المحددة في الوصف.

ويمكن تسمية هذه الأنماط الثلاثة كما يلي: استقطاب العاملين، أداء الأدوار الرسمية، والممارسات الاختيارية.

هذا النمط الأخير يطلق عليه سلوكيات الدور الإضافي، وهذه السلوكيات هامة وضرورية لاستمرارية أي مؤسسة، حيث أن الأدوار الأساسية لا تكفي وحدها لإنجاح المؤسسة.

في سنة 1977 قام "أورغان" بنشر وثيقة يهدف من خلالها إلى تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، في وقت كانت فيه المصانع تعاني من تدني إنتاجية العمال وكان يسود الاعتقاد بأن الإنتاجية ترتبط بالرضا الوظيفي، حيث كانت عدة فرضيات سائدة في ذلك الوقت عن العلاقة بينهما مثل "العامل السعيد هو العامل المنتج"، غير أن الكثير من الباحثين عجزوا عن إثبات هذه العلاقة.²

وسبب فشل الباحثين في التوصل إلى إثبات العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والأداء يرجع إلى تعريف متغير الأداء بشكل ضيق باعتباره مرادفا لمصطلح الإنتاجية المتمثلة في كل من كمية وجودة الإنتاج، وأنه من المتوقع الكشف عن العلاقة السالفة الذكر عند تعريف متغير الأداء بشكل أوسع. أي أنه يمكن أن تكون هناك أبعاد أخرى مختلفة للأداء تأتي خارج نطاق الوصف الوظيفي أي غير موصفة توصيفا وظيفيا والتي هي صعبة القياس ولكن مع هذا فإنها تضيف شيئا من الفعالية للمؤسسة.³

¹ صابرين أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص: 33.

² نجلاء عبد العزيز، تأثير بيئة العمل على مدركات تفويض السلطة وتعميق روح التعاون، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مصر، 2008، ص: 63.

³ تامر عبد الخالق، أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، مذكرة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2010، ص: 42.

وبالتالي يجب التمييز بين نوعين من الأداء، مساهمات يمكن قياسها وتسمى الأداء الكمي وهو أداء العمل الأساسي المنصوص عليه في الوصف الوظيفي، ومساهمات غير ملحوظة ولا يمكن قياسها ولا تأخذ بعين الاعتبار عند قياس الناتج الفردي وتسمى بالأداء النوعي. وهذه المساهمات قد تأخذ شكل مساعدة الزملاء، مشاركتهم طرق وأساليب العمل، وهي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة.¹

وفي سنة 1983 اقترح "باتمان" وهو طالب عند "أورغان" وكان بصدد التحضير لشهادة الدكتوراه، القيام ببعض الدراسات على الوثيقة التي نشرها سنة 1977 وسميت هذه الدراسة بدراسة باتمان وأورغان. وخلصت هذه الدراسة إلى عدم وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية بل هناك علاقة قوية موجبة ومعنوية بين الرضا الوظيفي والسلوكيات التطوعية، وأطلق على هذه السلوكيات "سلوكيات الأداء السياقي"، وذلك كون هذه الأخيرة أقل تقيدا واعتمادا على كل من قدرة الفرد والتكنولوجيا المستخدمة في العمل بالمقارنة مع الإنتاجية. بعبارة أخرى الإنتاجية ترتبط أساسا بكفاءة ومهارة الفرد والتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، في حين سلوكيات الأداء السياقي هي عملية تبادلية، أي العامل الذي يشعر بمستوي مرتفع من الرضا الوظيفي تكون حالته المعنوية جيدة، وبالتالي فإنه يميل إلى انتهاج سلوكيات الأداء السياقي.²

ومنذ عام 1983 وحتى الآن توالى الأبحاث والدراسات التي تناولت سلوكيات الاداء السياقي من الناحيتين النظرية والتطبيقية.

بعد هذه التطورات التي عرفها هذا المفهوم، ليصل إلى ما هو عليه اليوم، أصبح من الضروري أن نحدد المعنى الدقيق له، ونزيل اللبس الذي يشوبه مع بعض المفاهيم الأخرى المرتبطة به وهذا ما سيتم التطرق له في العناصر القادمة.

المطلب الثاني: تعريف الأداء السياقي

اهتمت الدراسات الإدارية الحديثة للأكاديميين والممارسين في مجال السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة بموضوع الأداء المنظمي، كونه يعكس مدى اجتهاد الفرد ومثابرتة في اكتساب الخبرات المتعددة لأداء عمله، مركزين على بعد الأداء السياقي انطلاقا من ايمانهم بأن العنصر البشري من أعظم القوى المؤثرة على نجاح وتقدم وازدهار المؤسسات من جهة، وضرورة تكوين سياق نفسي واجتماعي وتنظيمي يعمل كمحفز أساسي لأداء الأنشطة والعمليات المتعلقة بالمهام من جهة ثانية.

¹Organ, Podsakoff & Mackenzie, op.cit, 2006, p16:.

² Op-cit, p: 16.

تتعدد أبعاد مفهوم الأداء المنظمي للعمل، ومن أكثر أبعاد الأداء التي تم التركيز عليها بشكل متكرر هما بعدي أداء المهمة والأداء السياقي، أما أداء المهمة فيقصد به نشاطات أداء العمل التي تساهم في الجوهر الفني للمؤسسة إما بشكل مباشر عن طريق استخدامها في العملية التكنولوجية للمؤسسة أو بشكل غير مباشر عن طريق استخدامها في صيانة أو خدمة المتطلبات الفنية للمؤسسة¹، أو هي قابلية العاملين لأداء الأنشطة الفنية الجوهرية المهمة لأعمالهم²، وتم تعريف أداء المهمة أيضاً بأنه السلوكيات التي تساهم في نشاطات الصيانة والتحويل الجوهرية في المؤسسة مثل (صنع المنتجات، بيع السلع، تسليم الخدمات وجدولة الأعمال)³.

ويشار بالأداء السياقي إلى السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمؤسسة بل تدعم البيئة النفسية والاجتماعية لها والتي تجري فيها المعلومات الفنية⁴.

كما عرف بأنه سلوك نفسي واجتماعي هادف يقوم به العاملون لإنجاز الأعمال المناطة بهم⁵. وعرف أيضاً على أنه مجموعة النشاطات التي تساهم بفعالية المؤسسة من خلال طرق عديدة تعمل على تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للمؤسسة والتي تعتبر كمحفزات لعمليات ونشاطات المهمة⁶.

ومن جهة أخرى فهو عبارة عن السلوكيات التي تساهم في ثقافة ومناخ المؤسسة، والطريقة التي تنفذ بها النشاطات التحويلية ونشاطات الصيانة⁷.

ويختلف الأداء السياقي عن أداء المهمة في الجوانب الآتية⁸:

¹Febles, M., "The Role of Task and Contextual Performance In Appraisal Fairness and Satisfaction", Unpublished dissertation, Faculty of the California School of Organizational studies, Alliant International University, 2005, p: 28.

²Harris, A. F., "Towards Cultural Competence :An Exploratory study of the relationship between racial identity and contextual performance indicators of public employees", Unpublished dissertation, North Carolina State University, Raleigh, North Carolina, 2003, p: 29.

³Decuir, A. D., "Satisfaction and Performance: The explanatory role of the task vs. contextual performance distinction", Unpublished dissertation, Texas A&M University, 1999, p: 25.

⁴العطوي عامر علي حسين، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 9، العدد 3، 2007، ص: 151.

⁵Bilal,H., Shah, B., Yasir, M& & Abdul Mateen, Employee Engagement and Contextual Performance of Teaching Faculty of Private Universities, JMS, 2015, p: 83.

⁶Organ, Podsakoff &Mackenzie, Op-cit, p :145.

⁷Van Scotter, J. R., "Relationship of Task Performance and Contextual performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment", u Human Resource management Review, vol. 10, No. 1,2000 , p: 80.

⁸Decuir, A. D., Op-cit, p: 21.

- في إطار نشاطات المهمة فإن النشاطات السياقية لا تدعم الجوهر الفني للمؤسسة بل تدعم البيئة النفسية والاجتماعية المحيطة بالجوهر الفني.
- في إطار نشاطات المهمة فإن النشاطات السياقية تتشابه في كل الوظائف والمؤسسات، فبغض النظر عن المنصب أو المؤسسة يلاحظ سلوك التطوع أو المساعدة أو التعاون، في حين أن نشاطات المهمة تكون مكرسة لعمل ما دون غيره.
- تتباين نشاطات المهمة بتباين المهارات والقدرات المعرفية والإدراكية للعاملين، في حين أن النشاطات السياقية تتباين بتباين الخصائص الشخصية والعوامل التحفيزية.
- نشاطات المهمة معرفة ضمن التوصيف الوظيفي وضمن الإطار الرسمي للعمل على عكس النشاطات السياقية.

ويتضمن سلوك الأداء السياقي الجوانب الآتية:¹

- التطوع للأعمال الإضافية؛
- الإصرار على تقديم الجهود الإضافية لإتمام المهام؛
- مساعدة ومعاونة الآخرين؛
- اتباع القواعد والإجراءات المنظمة؛
- تصديق ودعم الأهداف التنظيمية.

و تسهل سلوكات الأداء السياقي من فاعلية المؤسسة وكفاءتها ونجاحها لأن أداء هذه السلوكات يعمل على تحقيق الاستخدام الماهر للموارد المتوفرة، وتمكن المدراء من تكريس الكثير من الوقت للنشاطات الإنتاجية مثل التخطيط والجدولة وحل المشاكل والتحليل المنظمي وكذلك تعزز إنتاجية العاملين.²

وعليه يصف الأداء السياقي مجموعة من السلوكات الشخصية والاختيارية التي تدعم السياق الاجتماعي والتحفيزي الذي ينجز خلاله العمل المنظمي، ويتضمن الأداء السياقي جانبين، الأول يتعلق بتسهيل العلاقات الشخصية والتي تصف السلوكات المتجهة شخصياً نحو زملاء العمل والتي تساهم في انجاز الأهداف المنظمة، وتتضمن تشجيع التعاون واحترام الآخرين وبناء العلاقات الفاعلة. أما الجانب الثاني؛ فيتعلق بالإخلاص للعمل والذي يصف أفعال الدافعية نحو الانضباط الذاتي مثل العمل بجد وأخذ المبادرات واتباع القواعد والسياسات ودعم الأهداف المنظمة وتكريس الوقت لنجاح العمل.

¹Op-cit, p: 478.

² عامر علي حسين العطوي، العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفاعلية المنظمة من منظور الأداء السياقي، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص: 14.

المطلب الثالث: أبعاد الأداء السياقي

من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات حول مفهوم الأداء السياقي، وجد أن هناك تباين في توجهات الباحثين نحو تحديد أبعاده، وذلك حسب إدراك كل باحث لمفهوم الأداء السياقي وما مدى ارتباطه بالمفاهيم الإدارية المختلفة مثل العدالة التنظيمية، والثقافة التنظيمية وغيرها من المفاهيم.

ويمكن تحديد أربعة توجهات حول أبعاد الأداء السياقي كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-1): وجهات نظر الباحثين حول أبعاد الأداء السياقي

البياحث	الهدف	وجهة النظر
Bateman & organ,1998	اعتبار أبعاد الأداء السياقي مشابهة لأبعاد المواطنة التنظيمية وهي: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الالتزام العام.	الأولى
Lambert,2000	اعتبار أبعاد الأداء السياقي مشابهة لأبعاد الالتزام التنظيمي وهي: وجود إيمان عميق بأهداف وقيم المؤسسة، الاستعداد لبذل أقصى الجهود في سبيل نجاح المؤسسة، وجود الرغبة الصادقة للبقاء في المؤسسة.	الثانية
Borman& Motowidlo,1997	تتمثل أبعاد الأداء السياقي في خمس سلوكيات هي: التطوع للأعمال، العمل بحماس، مساعدة الآخرين، اتباع القواعد والإجراءات المنظمة، دعم الأهداف المنظمة.	الثالثة
Harris ,2003	اعتبار أن أبعاد الأداء السياقي هي: المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.	الرابعة

المصدر: من إعداد الطالبة.

وعليه سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على وجهة النظر الرابعة لقياس مستوى الأداء السياقي، نظرا لكونها الأكثر شمولية وكذلك لكونها تجمع بين وجهتي النظر الأولى والثانية، فضلا عن التشابه مع وجهة النظر الثالثة من حيث المضمون. إذن فأبعاد الأداء السياقي هي المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وسيتم التفصيل في هذين البعدين في المبحثين الثاني والثالث على الترتيب.

المبحث الثاني: الإطار العام لسلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية هو أحد المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر، وقد استحوذ على اهتمام الكثير من الباحثين كونه يعتبر أحد أهم السلوكيات التي تساهم في تطور المؤسسات الحديثة، حيث يدور محور ارتكاز هذا المفهوم على العامل الذي يعد أهم مورد تنظيمي في المؤسسة، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث لجميع الجوانب النظرية المرتبطة بهذا المفهوم.

المطلب الأول: مدخل لسلوك المواطنة التنظيمية

نخرج من خلال هذا المطلب لتحديد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من خلال عرض أهم التعاريف التي تناولت هذا المفهوم، وكذا عرض الأهمية المترتبة عن ممارسة هذه السلوكات في المؤسسات، إضافة إلى تحديد مداخل هذا السلوك.

1. تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية والسلوكية والتنظيمية داخل المؤسسة وخارجها، حيث يعكس هذا المفهوم إمكانية المؤسسة في تفاعلها بيئياً واجتماعياً، وفي دعمها لقيم التوافق ضمن الأهداف والمصالح، لرفع مستويات الكفاءة والفاعلية في الأداء التنظيمي، ذلك أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يتخطى المبررات الرسمية للسلوك، ويتضمن معطيات مهمة داعمة للسلوك التنظيمي الرسمي بمقومات الدور الإضافي.

ويمكن تقديم مجموعة من التعريفات التي قدمت لتوضيح معنى سلوك المواطنة التنظيمية وذلك على النحو الآتي:

- **التعريف الأول:** سلوك المواطنة التنظيمية هي سلوكات تؤدي اختياريًا علاوة على الدور الرسمي المحدد للفرد وهي تساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية.¹
- **التعريف الثاني:** هو السلوك الفردي التطوعي الاختياري والذي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية، ولا يرتبط بأية علاقة مباشرة وعلنية بالنظام الرسمي للجزاءات ويسهم بمجمله في الارتقاء بفعالية الأداء الوظيفي للمؤسسة، ويتصف هذا السلوك بالخصائص الموالية:²
- **الخاصية الأولى:** هو أداء اختياري أو اجتهادي، بمعنى أنه ليس جانباً مطلوباً بصورة محددة ورسمية للوظيفة؛
- **الخاصية الثانية:** أنه أداء لا يتم مكافأته، بمعنى لا يندرج بصورة رسمية أو مباشرة ضمن نظام المكافآت التنظيمية؛
- **الخاصية الثالثة:** سلوكات المواطنة التنظيمية في مجملها تؤدي لتحقيق الفعالية التنظيمية.

¹ Bateman, T. S. and Organ, D, **Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship**, Academy of Management Journal, Vol. 26, No. 3, 1983, P :595.

² Organ, D, **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**. Lexington ,MA: Lexington Books, 1990, p: 40.

- **التعريف الثالث:** هو تعبير عن السلوك الإضافي الذي يتخطى السلوك الرسمي المحدد في توصيف الوظائف والمرغوب في نفس الوقت من المؤسسة، ورغم أهميته يصعب على المؤسسة مراقبته نتيجة:¹
 - أنه سلوك مهذب وماهر ويصعب وضع معيار موضوعي له عند تقييم الأداء؛
 - تتضمن بعض أنواع هذا السلوك انتقال العامل من ممارسة مهامه الخاصة إلى مساعدة زملائه الآخرين بشكل طوعي؛
 - لأن هذا النوع من السلوك غير مطلوب تعاقدياً (لا تفرضه عقود العمل)، وأن المؤسسة لا تعاقب الأفراد جراء عدم ممارسته."
- **التعريف الرابع:** هو مجموعة التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة، وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي، ولكنها تكون مفيدة جداً للمؤسسة.²
- **التعريف الخامس:** هو سلوكيات إضافية تطوعية تسهم في تحقيق المناخ المناسب³
- **التعريف السادس:** السلوك الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة وصف الوظيفة، ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد القيام به.⁴
- **التعريف السابع:** فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إجبار، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المؤسسة.⁵
- **التعريف الثامن:** هو نشاط فردي اختياري يتسم بطابع الطوعية، فهو يتعدى إطار الواجبات الرسمية المحددة، ويتضمن رموز وإشارات تحمل معاني إثارية أو تعاونية لا يتطلبها التوصيف الوظيفي الرسمي للتنظيم، وبالتالي لا يترتب عليه أي مكافأة أو عقاب، ومع هذا فهو ضروري لأي منظمة لتحقيق النجاح التنظيمي والارتقاء بمستوى الأداء الإجمالي والمحافظة على التوازن الداخلي للتنظيم

¹Schnake .M, **Organizational Citizenship: A review, proposed model , and research agenda**, Human RelationJournal,Vol.44, 1991,pp:735-759.

²Kidwell. And al, **Cohesiveness and Organizational Citizenship Behaviour: a multilevel analysis using work groups and individuals**, Journal Of Management, Vol. 6, N. 23, 1997, p:794.

³Pukta. D. j, **Evidance for Hetrogeneous of Organizational Citizenship Behavior: Implication for Theory**, Psychological bulletin, 1999, n. 10, p: 59.

⁴Prithviraj Chattopadohyay, **Beyond Direct and Symmetrical Effects: The Influence of Demographic Dissimilarity on Organizational Citizenship Behavior**, Academy of Management Journal, Vol. 42, No. 3, 1999,P: 273.

⁵Niehoff, B. and Moorman, R., **Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior**, Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 2, 1993, p: 527.

من خلال مساهمته في تشجيع الآلة الاجتماعية للمؤسسة وتوفير المرونة اللازمة للعمل في إطار المواقف الطارئة والأزمات.¹

○ **التعريف التاسع:** يمثل درجة السلوك الإنساني الذي يؤديه عضو المؤسسة بصورة اختيارية أو تطوعية، ويحدث أثرا إيجابيا يصب في خدمة المؤسسة وزيادة قدرتها على الأداء التنظيمي، دون احتساب ذلك السلوك علنيا ضمن جدول المكافآت أو الحوافز الرسمية.²

○ **التعريف العاشر:** هو السلوكات التي تساهم في ثقافة ومناخ المؤسسة، والسياق الذي تنفذ من خلاله النشاطات التحويلية ونشاطات الصيانة غير المنصوص عليها في الوصف الوظيفي للوظيفة.³

نجد من خلال مراجعة التعريفات السابقة أن القاسم المشترك بينها جميعا، بغض النظر عن الظروف المتفاوتة، هو القول بحقيقة أن هذا السلوك يمثل التصرفات الإيجابية الإضافية عما هو موصوف رسميا في المؤسسة والذي يمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، وغير الخاضعة للمكافأة مباشرة وصراحة في نظام الحوافز الإداري للمؤسسة، وذو الأهمية الكبيرة لفعالية ونجاح المؤسسة واستمرارها.

وعليه فسلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك أو نشاط اجتماعي يمارسه العامل من تلقاء نفسه، ورغبة منه، وإرادة دون انتظار مردود مادي مقابله، عبر التزام ليس بالوظيفي إنما هو التزام أدبي حيث يقوم على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية.

وهو سلوك يمتاز بالخصائص الآتية:

- هو سلوك اختياري تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يضطلع بها الفرد في العمل؛
- هي سلوكات نزيهة، أي أنه ليس لها غرض خفي من منظور من يمارسها؛
- هي سلوكات تشجع المؤسسة العاملين على الانخراط فيها؛
- هي سلوكات مفيدة تنظيميا؛
- هي سلوكات لا ينتظر العامل مقابلا مكافآت تنظيمية، كما أن العامل لا يعاقب على عدم ممارستها.

¹ شربنجي أولغا، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا، مجلة بحوث جامعة حلب، سوريا، العدد 44، 2006، ص: 4.

² الفهداوي فهمي خليفة صالح، علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحويلي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك، مجلة دراسات العلوم الإدارية، عمان، المجلد 32، العدد 2، 2005، ص: 394.

³ Rick. w, Griffin, Gregory, Moorhead, **Organizational Behavior: Managing people & Organization**, Sixth Edition, USA, 2001, p: 108.

2. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة ودور فاعل في نجاح المؤسسة واستمرارها، فالدور الإضافي الذي يقوم به العامل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك زيادة قدرة العاملين والمدراء على أداء وظائفهم بشكل فاعل.

و تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الأقسام والإدارات المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة.¹

كما يساعد سلوك المواطنة التنظيمية في تخفيض حاجة المؤسسة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة، والمحافظة على وحدة تماسك المؤسسة والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمؤسسة، ويساهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال وجدولة الأعمال وحل المشاكل وما إلى ذلك.²

و تبرز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في الأداء الكلي للمؤسسة من خلال:³

- يمد الإدارة بوسائل للتفاعل بين العاملين داخل المؤسسة، تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة؛
- نظرا لندرة الموارد في المؤسسات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تتبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها.

كما وتتبع أهمية سلوكات المواطنة التنظيمية من النتائج والآثار الإيجابية التي يمكن أن تحققها للمؤسسة، والتي يمكن إيجازها في النقاط الموالية:

- يساهم في التحفيز للجوانب الاجتماعية للمؤسسة، ويوفر المرونة اللازمة للعمل، ويحافظ على التوازن الداخلي للتنظيم؛⁴

¹ العامري أحمد بن سالم، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 16، العدد 2، 2002، ص: 46.

² Moorman, R.H., & Niehoff, B.P., **Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?**, Academy of Management Journal, vol. 41, No. 3, 1998, p: 351.

³ حامد سعيد شعبان، أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، مصر، المجلد 42، العدد 61، 2003، ص: 15.

⁴ Smith, C. Ann, Organ, Dennis W. and Near, Janet P, **Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents**, Journal of Applied psychology, Vol. 68, No. 4, 1983, 653.

- يحسن من الأداء من خلال تدعيم السلوك الاجتماعي للمؤسسة، وتقليل الاحتكاك وزيادة الكفاءة؛¹
 - يؤدي إلى تعزيز قدرة المؤسسة على الجذب والاحتفاظ بأفضل الموارد البشرية؛
 - يساعد على تحسين الإنتاجية بين زملاء العمل وإنتاجية الإدارة؛
 - يقلل من الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على النشاطات الأساسية، ويوجهها بشكل أكبر إلى أهداف إنتاجية؛
 - يسهم في تكوين صورة إيجابية عن العاملين لدى المديرين نحو التزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة؛
 - يساعد على تنسيق أنشطة مجموعات العمل؛
 - زيادة الاستقرار في أداء المؤسسة، وتمكين المؤسسة من التأقلم بفعالية مع المتغيرات البيئية؛²
 - هذا السلوك يؤثر بشكل مباشر على التسرب الوظيفي، فالموظفين الذين يظهرون مستوى منخفضاً من سلوك المواطنة التنظيمية لديهم رغبة قوية في ترك المؤسسة، والعكس صحيح، أي أن التسرب الوظيفي هو انعكاس لضعف سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة؛³
 - يساعد في زيادة جودة وكمية العمل المنجز، وكلما كان سلوك المواطنة التنظيمية أكثر كلما أدى ذلك إلى زيادة العمل وإتقانه؛
 - يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تحسين سبل الاتصال والتنسيق بين العاملين والوحدات الإدارية، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المؤسسة.⁴
- وبالرغم من الأهمية الكبيرة الناجمة عن تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسات والآثار الكبيرة المترتبة عليه، إلا أنه قد تكون هناك بعض الآثار السلبية. حيث أن الموقف هو الذي يحدد مدى ايجابية هذا السلوك أو سلبيته، وعليه فإن سلوك التطوع التنظيمي الذي قد يبدو ذو دوافع طيبة ونوايا خيرة، ربما تترتب عليه نتائج سلبية فيما يخص الأداء على المستويات الثلاثة: الفرد والجماعة والمؤسسة. فعلى صعيد الفرد قد يكون سلوك التطوع أحد أعراض عدم الكفاءة، أما على صعيد الجماعة، فربما يؤثر سلوك التطوع على أداء مجموعة أخرى من العاملين، أو على بيئة العمل المحيطة، مثل بروز روح الاتكالية، والإحجام عن المبادرات الذاتية. أما على صعيد المؤسسة فقد يؤدي

¹Borman, W. and Moto widlo, S, **Expanding the criterion Domain to include elements of contextual performance, in N.Schmitt & W. organizational citizenship Behaviors**, Personnel Psychology, No. 48,1993, p: 775.

²Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D.B, **Organizational citizenship behavior: Arritical reviewof the theoretical and empirical literature and suggestions for future research**, Journal of marketing, Vol. 26, No. 3, 2000, p: 513.

³Chen, X, Gui, C. and Segoo, D, **The role of organizational citizenship behavior in turnover: conceptualization and preliminary tests of key hypotheses**, Journal of Allied psychology, Vol.83, No. 6, 1998, p: 922

⁴العامري أحمد بن سالم، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 17، العدد 2، 2003، ص: 67.

إلى تعزيز شعور العامل بأن المؤسسة مدينة له بالفضل، وفي حالة عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بذلك قد تكون النتيجة سلبية بالنسبة للمؤسسة.¹

3. مداخل سلوك المواطنة التنظيمية

يمكن تناول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين أساسيين هما:²

■ المدخل الأول

يفترض هذا المدخل أن هناك انفصالا بين سلوكات المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسمياً، وطبقاً لهذا المدخل ينظر إلى سلوكات المواطنة التنظيمية على أنها سلوك ذاتي، لا يتم مكافأته من قبل نظام المكافآت الرسمية، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمؤسسة.

■ المدخل الثاني

يقوم هذا المدخل على التراث الفكري لبحوث المواطنة المدنية في علوم الفلسفة، السياسة، الاجتماع، حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية على أنها تشمل كل السلوكات الايجابية المرتبطة بالمجتمع.

وطبقاً لهذا المدخل فإن سلوكات المواطنة التنظيمية تشمل ثلاثة أنواع من السلوكات هي:

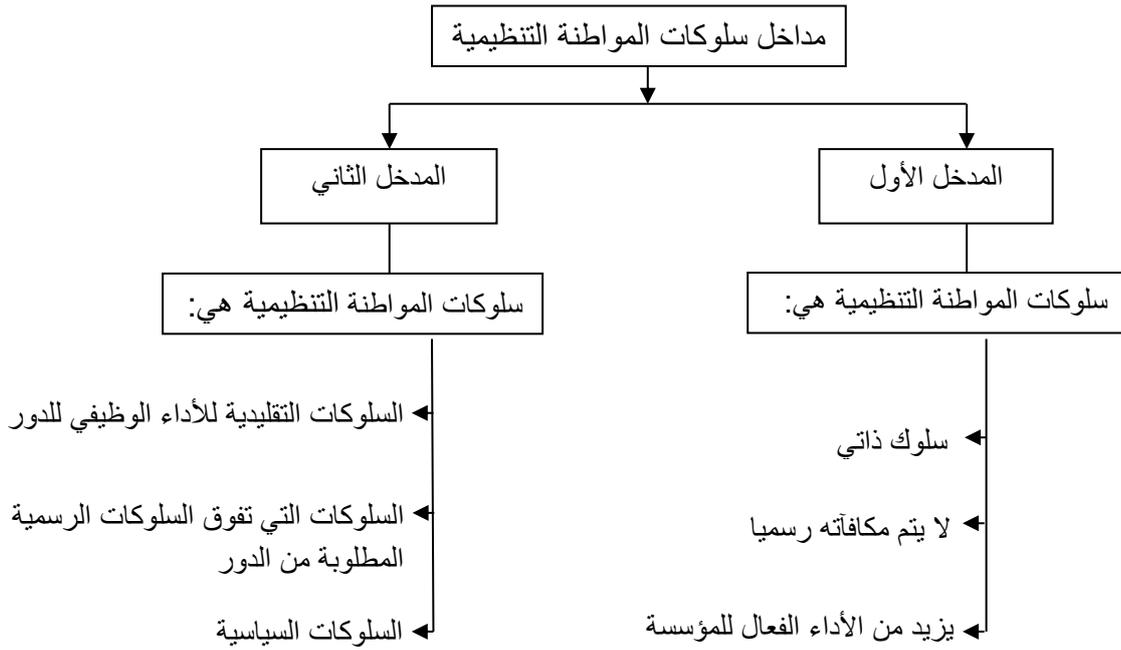
- السلوكات التقليدية للأداء الوظيفي للدور.
- السلوكات التي تفوق السلوكات الرسمية المطلوبة من الدور.
- السلوكات السياسية.

وفيما يلي توضيح لمداخل سلوكات المواطنة التنظيمية من خلال الشكل الموالي:

¹السعود راتب وسلطان سوزان، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، المجلد 9، العدد 4، 2008، ص: 38.

² صابرين مراد نمر أبو جاسر، مرجع سابق، ص: 37.

الشكل رقم (1-2): مداخل سلوكيات المواطنة



المصدر: أميرة رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مصر، 2003 ص: 20.

بعد تناول جميع عناصر المطلب الأول من تعريف سلوك المواطنة التنظيمية وتحديد الأهمية الناجم عن هذا السلوك وكذا مداخله، ننتقل للمطلب الثاني للتفصيل في جميع العناصر المكونة له.

المطلب الثاني: أبعاد ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية

سنعرض من خلال هذا المطلب الأبعاد المكونة لسلوك المواطنة التنظيمية والتي من خلالها يتم قياس مستوى هذا السلوك لدى الأفراد، يليها أهم المحددات التي تساعد في تبلور هذا السلوك داخل المؤسسة.

1. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

ينظر إلى أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من وجهتي نظر، يمكن إبرازهما كما يلي:

- سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من بعدين وذلك وفقا للهدف من هذه السلوكيات (النموذج ثنائي الأبعاد)؛
- سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من خمسة أبعاد أساسية (النموذج خماسي الأبعاد). وهناك من يرى أن كلا الاتجاهين متكاملين، فالذين اتبعوا الاتجاه الأول (البعد الفردي والبعد المنظمي) لا يرفضون الاتجاه الثاني (الأبعاد الخمسة) لأنه يمكن إدراج هذه الأبعاد الخمسة من خلال هذين البعدين.

ويمكن توضيح اتجاهات الباحثين للأخذ بالاتجاهين من خلال الجدول الموالي:

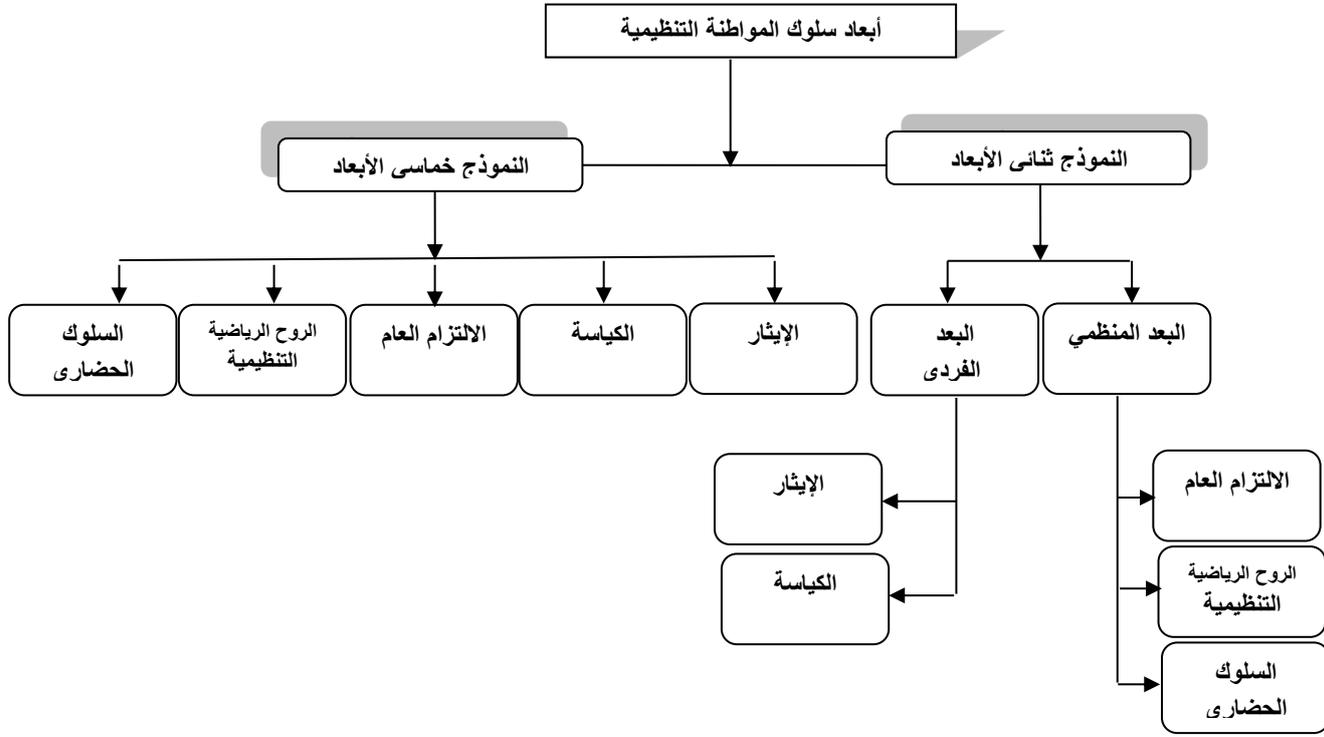
الجدول رقم(2-2): أبعاد المواطنة التنظيمية حسب اتجاهات الباحثين

السنة	الباحثون	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
1982	Smith, Organ & Near	بعدان: الإيثار، الالتزام العام
1983	Bateman & Organ	بعد أحادي شامل
1989	Organ & Konovsky	بعدان: الإيثار، الالتزام العام
1990	Farh, Podsakoff, Organ	بعدان: الإيثار، الالتزام العام
1991	Mackenzie, Padsakoff , Fetter	خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة
1991	Williams & Anderson	بعدان: الإيثار، الالتزام العام
1992	Neihoff	خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة
1993	Moorman	خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة
1993	& Mackenzie, Podsakodd Fetter	ثلاثة أبعاد: الإيثار، الروح الرياضية، المشاركة
1993	Moorman, Bladely &Organ	خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة
1994	Konovsky & Pugh	خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة
1997	Netemyer & Boels	أربعة أبعاد: الإيثار، الالتزام العام، الروح الرياضية، السلوك الحضاري
2001	الخميس	خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة
2003	العامري حامد	خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة
2005	الفهداوي	خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة
2007	العطوي	خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة

المصدر: صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2010، ص: 40.

ويمكن توضيح وجهتي النظر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-2): أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفق نموذج ثنائي وخماسي الأبعاد



المصدر: أميرة محمد رفعت حواس، مرجع سابق، ص: 23.

وفيما يلي عرض موجز لوجهتي النظر:

1.1.1. النموذج الثنائي الأبعاد

سلوكات المواطنة التنظيمية تتكون من بعدين، وذلك طبقاً للهدف من هذه السلوكات، وهذين البعدين

هما:

1.1.1.1. سلوكات المواطنة التنظيمية التي تفيده المؤسسة ككل

وهي تلك السلوكات التي يقوم بها الفرد، وذلك بهدف إفادة المؤسسة ككل، ولا تكون موجهة إلى فرد

معين بل إلى المؤسسة كوحدة. ومن أمثلة هذه السلوكات:

- تقديم الاقتراحات التي تفيده في تطوير الأداء؛
- التحدث بصورة إيجابية عن المؤسسة أمام الغير؛

- عدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى؛
- التنمية الذاتية للمعلومات والمهارات؛
- الحضور الاختياري للاجتماعات وللجان؛
- الدقة المتناهية في أداء العمل؛
- قبول التغييرات التنظيمية بصدر رحب؛
- عدم إضاعة وقت العمل في أمور تافهة أو بسيطة؛
- عدم اختلاق المشاكل مع زملاء العمل؛
- الالتزام بقواعد وإجراءات العمل بالمؤسسة؛
- عدم تصيد الأخطاء في أعمال المؤسسة، أو في أداء الآخرين لأعمالهم.

1.1.2. سلوكات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراد معينين

وهي تلك السلوكات التي يقوم بها العامل بغرض مساعدة ومعاونة عامل أو عمال آخرين، أي هي سلوكات موجهة للأفراد وليس للمؤسسة ككل، ومن أمثلتها:

- مساعدة زملاء العمل في إنجاز الأعمال المتأخرة؛
- الحرص على مساعدة الرئيس في العمل؛
- مساعدة العاملين الجدد في الإلمام بأعمالهم؛
- المساعدة في حل مشاكل العمل.

1.2. النموذج الخماسي الأبعاد

يتكون هذا النموذج من خمسة أبعاد رئيسية هي:¹

1.2.1. الإيثار

وهو سلوك اختياري وتطوعي يتضمن مساعدة العاملين الذين يقعون في مشاكل ويحتاجون المساعدة، وقد يكون هؤلاء العاملين رؤساء أو زملاء العمل أو حتى العملاء.

¹ Schnake, M. E., & Dumler, M. P., "Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behavior research", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2003, Vol. 76, pp: 284-285.

ومن سلوكيات الإيثار: مساعدة الآخرين الذين عليهم أعباء زائدة، والمساعدة بتوجيه العاملين الجدد وتعليمهم حتى عندما لا يسألون، وتغطية عمل الزملاء عند غيابهم، التطوع للمشاركة في اللجان دون أن يطلب منه ذلك، والرغبة في أخذ مسؤوليات إضافية.

1.2.2. الكياسة

تبدو أهمية هذا البعد واضحة في الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق مع أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح التعاون البناء بدلاً من الاستغراق في حوارات جدلية غير مفيدة، ويعرف هذا البعد بتسميات أخرى منها الكرم والمجاملة.

والكياسة هنا تعني مدى مساهمة العامل في منع وقوع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه، وإدراكه لتأثير سلوكه على الآخرين، بالإضافة إلى رغبة العامل في المبادرة بالاتصال بالآخرين.

ومن سلوكيات الكياسة: تقديم النصح والمعلومات الضرورية للزملاء، احترام رغبات الزملاء وخصوصياتهم، تجنب إيذاء أو جرح مشاعر الزملاء أو التعدي على حقوقهم وتجنب إثارة المشكلات معهم والمساعدة في حل الصراعات وسوء التفاهم بين زملاء العمل.

1.2.3. الروح الرياضية التنظيمية

يعرف سلوك الروح الرياضية التنظيمية على أنه انعكاس لمدى استعداد العامل لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون امتعاض أو تدمير. وبعبارة أخرى هو رغبة العامل في تحمل وضع أقل من الظروف المثالية بدون شكوى، وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل.

و يتجاوز سلوك الروح الرياضية التنظيمية استعداد العامل لتقبل بعض المضايقات إلى محاولة التمتع بالروح الرياضية حتى ولو اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباته، وأن يكون العامل مستعداً للتضحية باهتماماته من أجل مصلحة فريق العمل.

ومن سلوكيات الروح الرياضية التنظيمية: تجنب استهلاك وقت طويل في الشكوى من مشكلات تافهة، وتجنب تكبير المشاكل أكبر من حجمها الطبيعي، إظهار الاحترام والمجاملة للزملاء حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني، وتقبل النقد بصدر رحب، والتسامح عن الإساءة الشخصية.

1.2.4. الالتزام العام

يعكس هذا البعد الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية، والذي لا يتضمن معاملات مع الآخرين بشكل أساسي، وإنما يتضمن السلوك الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسمياً في المؤسسة.

ويقصد بالالتزام العام مدى حرص العامل على القيام بعمل تطوعي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال تعظيم استغلال وقت العمل، والالتزام بقواعد وأنظمة العمل.

ومن سلوكيات الالتزام العام: الالتزام بمواعيد العمل المحددة كالحضور المبكر وتسليم الأعمال في مواعيدها، الحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء الواجبات الرسمية، وتقبل قوانين المؤسسة والقواعد والإجراءات وتنفيذها بالدقة المطلوبة حتى لو لم تكن هناك رقابة أو عدم وجود أدلة أو آثار على خرق هذه القوانين.

1.2.5. السلوك الحضاري

يشير هذا البعد إلى مدى مسؤولية العاملين كأعضاء في المؤسسة. أي إظهار جزء ولو بسيط من الاهتمام أو الانتماء للمؤسسة ككل.

والسلوك الحضاري للعامل هو المشاركة البناءة من قبل العامل في مهام ونشاطات المؤسسة غير الرسمية. ومن سلوكيات السلوك الحضاري: الحرص على متابعة أنشطة المؤسسة باهتمام بالغ، وتقديم بعض الاقتراحات البناءة لتطوير المؤسسة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، والسعي لتحسين صورة المؤسسة في البيئة المحيطة بها.

وهناك من اعتمد على أبعاد أخرى لقياس سلوك المواطنة التنظيمية تتمثل في الأبعاد الآتية¹:

- **التفاني في الأداء:** يعكس مستوى الجهود التي يقدمها الفرد لصالح المؤسسة وأنماط السلوك المرغوب فيه، والرأي الناضج بما يحقق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية.
- **الاتزان النفسي:** ويمثل درجة تماسك عضو المؤسسة في أفكاره ومشاعره وقناعاته، وقدرته على التخلص من معيقات العمل، والاستحسان والتقدير الذي يحظى به من قبل الزملاء لما يصدر عنه من أحكام.

¹ الفهداوي فهمي خليفة صالح، علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحويلي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك، دراسات العلوم الإدارية، 2005، المجلد 32، العدد 2، ص: 398.

- إدراك المسؤولية: ويعكس مستوى حرص الأفراد على إنجاز واجباته وأدواره المهنية، والاطمئنان إلى نتائجها وفوائدها المنظمة.
- العلاقات المنفتحة: وتمثل مستوى استيعاب عضو المؤسسة لمختلف الآراء، والتعقيدات الناتجة عن العلاقات التنظيمية المتداخلة، والتكيف معها دون أن تؤثر في نوعية الأداء، وحجم الجهود المقدمة.
- السلوك الإبداعي: ويعكس الأفعال والممارسات الخيرة، والمبادرات الإبداعية، وتعزيز قيم المؤسسة للذات والآخرين.

2. محددات سلوك المواطنة التنظيمية

انطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المؤسسات، وبحثاً عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور واختفاء هذا السلوك، عكف الكثير من الباحثين على إجراء العديد من الدراسات بقصد إيجاد تفسير لهذه الظاهرة، حيث أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك تطوعي فهو يرتبط بعلاقة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الأساسية الآتية:

2.1. الرضا الوظيفي

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وتباينت الآراء حول مفهومه، وذلك تبعاً لاختلاف اهتمامات الباحثين ومجالات بحوثهم، حيث يفسرونه من جوانب مختلفة منها ما يتعلق بالوظيفة ومنها ما يتعلق بالعامل ومنها ما يتعلق ببيئة العمل.

ويتمثل الرضا الوظيفي في مجموعة المشاعر الحسنة التي تتولد لدى الفرد اتجاه المتغيرات المادية والمعنوية المرتبطة بالعمل مثل: الإنجاز، والاعتراف والتقدير بين الزملاء... الخ، بينما يتمثل عدم الرضا في مشاعر الفرد اتجاه بيئة العمل مثل: أنظمة الإدارة، والعلاقة بين الرؤساء والزملاء، وظروف العمل وغيرها من الأمور.¹

ويمكن النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه تطابق بين ما يسعى العامل إلى تحقيقه من حاجات ووظيفته ودرجة إشباع تلك الحاجات، فهو رد فعل تقويمي يقيس مدى حب أو كراهية العامل لوظيفته. وعليه يقصد بالرضا الوظيفي إجمالاً الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم العامل لعمله سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها أو أسلوب القيادة أو زملاء العمل أو المناخ العام... الخ. وبالتالي يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الحاجات الإنسانية في بيئة العمل وأنه يتحقق في قدرة العامل على إشباع تلك الحاجات. ويتخذ الرضا الوظيفي الشكليين المواليين:

¹ محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 1428هـ، ص: 33.

- الرضا الداخلي (العاطفي) الذي يستند إلى التقييم العاطفي الإيجابي الكلي، ويركز على ما إذا كانت الوظيفة تثير حالة مزاجية جيدة ومشاعر إيجابية لدى الفرد؛
 - الرضا الخارجي (الإدراكي) والذي يستند إلى التقييم العقلاني والمنطقي لظروف الوظيفة، وذلك من خلال مقارنة أوضاع هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى المماثلة. ويتضمن الرضا الوظيفي الأبعاد التالية:
 - الرضا عن محتوى العمل؛
 - الرضا عن الإشراف؛
 - الرضا عن سياسات الترقية؛
 - الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل؛
 - الرضا عن العائد المادي والمزايا الإضافية.
- وهناك عدة أسباب لتفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية منها:¹
- قوة العلاقة بين الحالة المعنوية المرتفعة للعامل وبين استعداده لممارسة السلوكات المفيدة تنظيمياً (أي أن أحد أسباب تأثير الرضا الوظيفي في سلوكات المواطنة التنظيمية هو أن الرضا يعكس الإيجابية في العمل)؛
 - التفسير الثاني يتضمن مفهوم نظرية التبادل الاجتماعي، والمنطق الذي تستند إليه هو أن العامل غالباً ما تصدر منه تعاملات بالمثل تعكس مدى الفائدة العائدة عليهم، حيث يبحثون عن رد الجميل للتنظيم بالدرجة التي يكونوا فيها راضين عن التنظيم؛
 - التفسير الثالث يستند إلى احتواء مقياس الرضا الوظيفي على المكون الإدراكي بالدرجة الأولى، حيث أن التقييم الإدراكي لمخرجات الوظيفة هو المحدد الأكثر مقدرة على تفسير الاختلاف في سلوكات المواطنة التنظيمية مقارنة بالحالة العاطفية؛ أي أن الرضا الوظيفي أساسي وضروري لفهم التباين في ممارسة العاملين لسلوكات المواطنة التنظيمية.

2.2. الولاء التنظيمي

عرف الولاء التنظيمي بمدى قوة ارتباط العامل وتفاعله مع المؤسسة، ويتمثل في الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي. وهو حالة تتضح فيها قوة تطابق واندماج العامل مع مؤسسته وارتباطه بها، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، واستعداده لبذل أقصى جهد في سبيل نجاحها واستمرارها، والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل بها.²

¹Bateman, T. S. and Organ, D, Op-cit, P.:590

²محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، مرجع سابق، ص: 35.

وهذا التعريف ينسجم مع الرؤية الفكرية التي تنظر للولاء التنظيمي على أساس أنه وجهة نظر تعكس طبيعة العلاقة بين العامل والمؤسسة، وحسب هذه الرؤية فإن الشخص ذو الولاء المرتفع هو الذي لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المؤسسة، ولديه الاستعداد لبذل جهد كبير في سبيلها والرغبة الصادقة في البقاء والاستمرار فيها.

ويمكن تلخيص أهم فوائد الولاء التنظيمي فيما يلي:

- زيادة إنتاجية العاملين والمؤسسة، فالأفراد الذين لديهم مستويات عالية من الولاء التنظيمي يتميزون بحماسهم وحبهم للعمل، فيبدلون مستوى أعلى من الجهد والأداء مما ينعكس على مستوى الكفاءة والإنتاجية للمؤسسة؛
 - تقليل التكاليف، فانخفاض معدلات الغياب والتأخر ودوران العمل يقود في النهاية إلى تقليل تكاليف استبدال العاملين وتدريبهم؛
 - أثر الولاء التنظيمي قد يمتد خارج نطاق العمل، بحيث يكسب العامل درجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي.
- وعليه فنجاح وفعالية وكفاءة أي تنظيم يعتمد على مدى استعداد الأفراد العاملين فيه للعمل بكفاءة ودقة وتقان من أجل هذا التنظيم، لهذا فإن فعالية العاملين لا تعتمد على الإعداد والتدريب والتطوير، بقدر ما تعتمد على درجة ومستوى ولاء ورضا هؤلاء العاملين للمؤسسة التي يعملون بها.
- وإذا كان الولاء التنظيمي يحدد الاتجاه السلوكي للعامل عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة وهو المسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساساً على المكافأة والعقاب؛ فإن هذا يقود إلى القول بأن الولاء التنظيمي يشكل محددًا مهمًا لسلوك المواطن التنظيمية.

2.3. العدالة التنظيمية

يقصد بالعدالة التنظيمية ميل العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل، حيث أن العامل يوازن ويقارن بين معدل مخرجاته على مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين على مدخلاتهم، فإذا تساوى المعدلان يشعر العامل بالعدالة، أما إذا لم يتساوى المعدلان بسبب حصول العامل على مخرجات أكثر من المدخلات التي يقدمها أو العكس، فإن العامل يشعر بعدم العدالة.¹

¹ عامر العطوي، مرجع سابق، ص: 151.

ويتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات، وهذه الأبعاد تبقى مترابطة ومتداخلة وتؤدي في النهاية إلى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في المؤسسة.

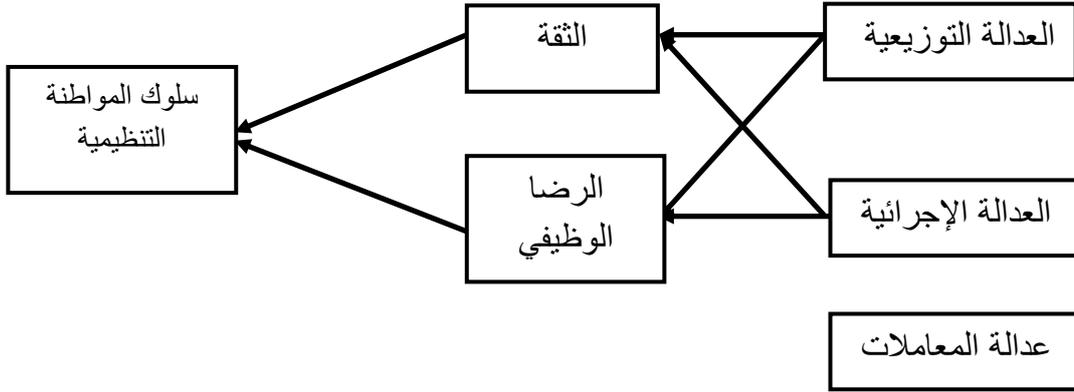
وتعني عدالة التوزيع مدى شعور العامل بأن ما يحصل عليه مساو لما يبذله من جهد مقارنة مع زملائه في العمل. في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة كاشترآكه في مناقشة الأسس التي يتم بموجبها عملية تقويم الأداء. أما فيما يتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء.

وبذلك يلاحظ أن هناك ترابط وثيق بين عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات، فهي ليست منفصلة تماما بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض، ولذا فإن الحديث عن أي منها دون الحديث عن الأنواع الأخرى أمر غير ممكن من الناحية العملية. وكذلك يمكن القول بأن مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، بمعنى آخر أن الإجراءات التنظيمية الذي ينظر إليه عامل ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيزا أو غير موضوعي في نظر عامل آخر، أي أن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات.

وهناك علاقة جوهرية بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، وتتمثل هذه العلاقة في أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، ذلك أن إحساس العاملين بالمساواة والأنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديهم الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة التي يعملون بها، وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية في العمل أي ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

والرسم التالي يوضح الآلية التي تؤثر بها العدالة التنظيمية بطريقة غير مباشرة علي سلوك المواطنة التنظيمية:

الشكل رقم (2-3): مخطط توضيحي يمثل آلية تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: عبد المحسن نعساني واحمد اليوسفي، أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكات المواطنة التنظيمية، مجلة بحوث، جامعة حلب، سوريا، العدد 32، 2002، ص: 7.

يتضح من الشكل أن العدالة التنظيمية تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية بطريقة إيجابية وغير مباشرة، من خلال تأثير عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع على الرضا الوظيفي الذي بدوره يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية، فكلما كانت معرفة العامل بالإجراءات التنظيمية وبعادلة توزيع المخرجات أكبر، كلما كان شعوره ببعادلة الإجراءات وبعادلة التوزيع أكبر، وبالتالي شعوره بالرضا الوظيفي، ومن ثم ممارسته لسلوك المواطنة التنظيمية. وتؤثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بشكل غير مباشر أيضا من خلال الثقة، فهي تلعب دورا وسيطا في العلاقة بينهما، فالعدالة الإجرائية وبأقل درجة عدالة التوزيع ترتبطان إيجابيا مع الثقة التي بدورها تساهم في ممارسة العامل لسلوكات المواطنة التنظيمية.

2.4. القيادة الإدارية

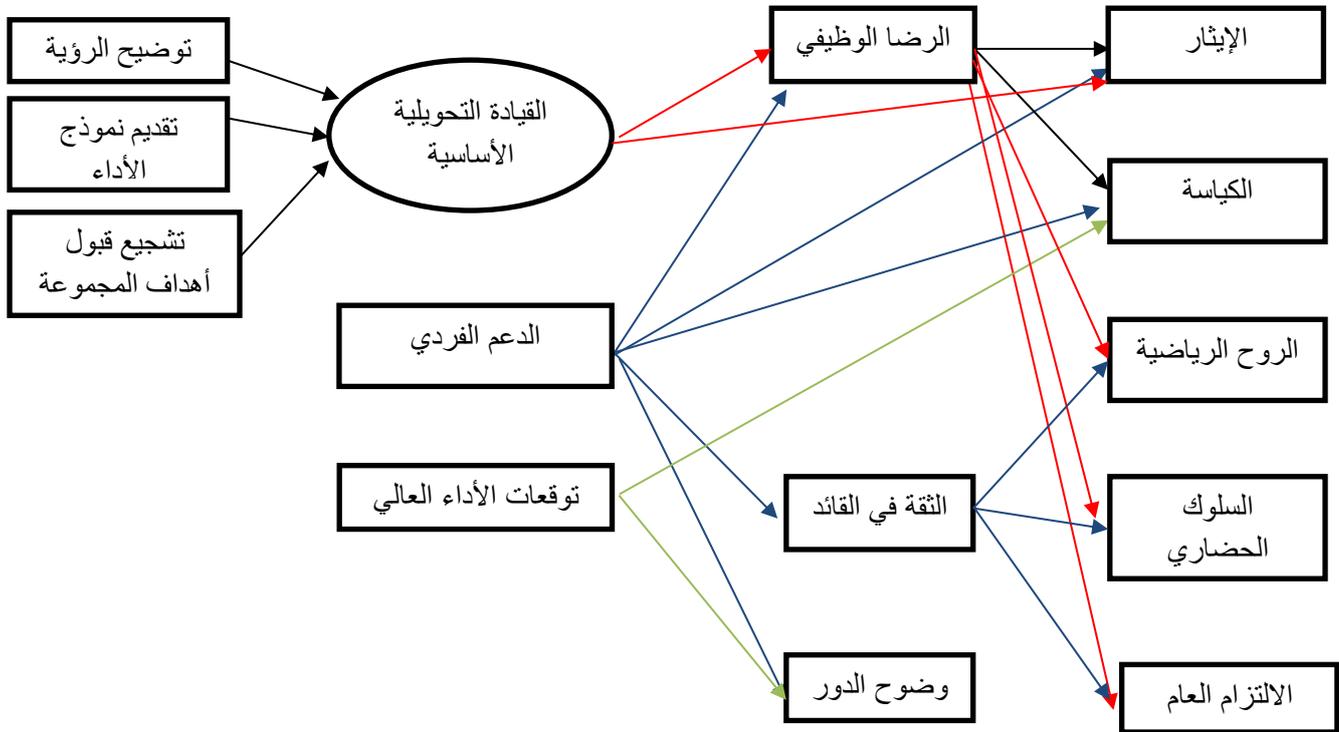
تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المؤسسة والتي بدورها تؤثر تأثيرا بالغا في سلوكات العاملين في مختلف المستويات الإدارية.¹ وإذا كانت القيادة هي القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين، وتشجيعهم للتعاون معا لتحقيق الأهداف المحددة، فإن القائد يؤدي عمل مهم يتمثل في توجيه وقيادة العاملين نحو تحقيق أهداف محددة وتنسيق جهودهم وتقويم أعمالهم، ويشغل الجانب الإنساني جزءا كبيرا من عمله، وذلك من خلال تحفيز العاملين وبحث مطالبهم، والعمل على إشباع حاجاتهم، ودراسة مشكلاتهم والعمل على علاجها،

¹المنتجع لأدب القيادة الإدارية لا بد وان يلاحظ أن الأبحاث التي تمت في هذا المجال قد انتقلت من نماذج القيادة التقليدية أو التبادلية إلى التركيز على نظرية جديدة من نظريات القيادة، والتي تعرف بالقيادة التحويلية، وحظيت هذه الأخيرة بكم هائل من الدراسات يفوق ما حظيت به أية نظرية أخرى من نظريات القيادة الإدارية، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على هذا المفهوم الجديد.

والاستماع إلى مقترحاتهم ومناقشتها معهم وتطبيق الجيد منها. وتؤثر العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على سلوك المرؤوسين سواء فيما يتعلق بسلوك الأدوار الرسمية أو سلوك الأدوار الإضافية، ذلك أن المرؤوسين يميلون إلى المعاملة بالمثل.¹

وتتكون القيادة الإدارية من ستة أبعاد هي: توضيح الرؤية، تقديم نموذج الأداء، تشجيع قبول أهداف المجموعة، الدعم الفردي وتوقعات الأداء العالي. ويمكن إبراز العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-4): مخطط يوضح كيفية تأثير القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: Organ, Podaskoff, Mackenzie, op.cit, p: 103.

يتضح من الشكل أن:

- تؤثر القيادة الإدارية إيجابياً وبشكل غير مباشر على الروح الرياضية التنظيمية، الالتزام العام والسلوك الحضاري بواسطة الرضا الوظيفي، وتؤثر إيجابياً وبشكل مباشر على الإيثار؛
- توقعات الأداء العالي ترتبط إيجابياً مع وضوح الدور، وله علاقة إيجابية ومباشرة مع الكياسة، ولا يوجد تأثير مباشر أو غير مباشر له على أبعاد المواطنة التنظيمية الأخرى؛

¹محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، مرجع سابق، ص: 38.

- الدعم الفردي يؤثر إيجابيا على وضوح الدور والثقة في القائد والرضا الوظيفي، وله ارتباط موجب وغير مباشر مع الروح الرياضية التنظيمية، السلوك الحضاري والضمير الحي بواسطة الرضا الوظيفي والثقة، ويؤثر بطريقة إيجابية ومباشرة على الإيثار والكمياسة؛
- التشجيع الإبداعي لا يرتبط مع أي بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، أو يتوسط بينها؛
- هذه النتائج تبين أن الثقة في القائد تلعب دورا أساسيا كوسيط في التأثير بين القيادة الإدارية والدعم الفردي وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتبين أيضا أن الرضا الوظيفي يلعب دورا مهما كوسيط في العلاقة.

2.5. الثقافة التنظيمية

يقصد بالثقافة التنظيمية نسق الافتراضات الأساسية التي أوجدت أو اكتشفت أو طورت بواسطة جماعة معينة من الأفراد من أجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي، والتي استطاعت الثبات لفترة طويلة من الزمن، مما جعلها من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها وتدريبها للأعضاء الجدد باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير والشعور عند التعامل مع تلك المشاكل.¹ ومن الواضح أن الثقافة التنظيمية ليست المحدد الوحيد لما يحدث في المؤسسات، إلا أنها من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات الإدارية بوجه عام، ورسم استراتيجيات التنظيم وتنفيذها على وجه الخصوص.

وترتبط فعالية المؤسسة بالنمط الثقافي السائد بها، ذلك أن الثقافة التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمنوا بها إيمانا عميقا يكون لها تأثير إيجابي على المؤسسة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية. ذلك كون:

- الثقافة التنظيمية تتأثر بثقافة المجتمع؛
- الثقافة التنظيمية مكون أساسي في المؤسسات؛
- قيم القيادة الإدارية تمثل جزءا أساسيا من ثقافة المؤسسة؛
- القيادات الإدارية لها دور بارز في غرس وتشكيل وبناء ثقافة المؤسسة وتمكينها من البقاء والاستمرار؛
- نمط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة له تأثير كبير على أنشطة المؤسسة مثل: الأداء، الفعالية، الجودة، الابتكار، اتخاذ القرارات، التطوير.

وعليه تؤثر الثقافة التنظيمية في سلوك العاملين سواء الموجودين في المؤسسة منذ فترة طويلة أو العاملين الجدد، وبالتالي فإن تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو

¹ نفس المرجع.

رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، فإذا كان السائد في المؤسسة أن يمارس العاملين أنماطا من السلوكيات التطوعية ويشجعون على القيام بذلك، فإن جميع العاملين بالمؤسسة سيتأثرون بذلك وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم. أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد على أن يقوم العامل بما هو مطلوب منه فقط وأن أية أدوار أخرى سوف ينظر إليها بعين الشك والريبة، فسيكون حجم الممارسات التطوعية محدود للغاية. وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر إما سلبيا أو إيجابيا على سلوك المواطن التنظيمية تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة.

2.6. المتغيرات الديمغرافية

يقصد بالمتغيرات الديمغرافية تنوع خصائص أعضاء المؤسسة من حيث العرق، الجنس، العمر، التعليم ومدة الخدمة...إلخ. فهناك مستويات عالية من الانجذاب المشترك بين أعضاء المؤسسة من أصحاب الخصائص المتماثلة مع بعضهم البعض، ومثل هذا الانجذاب يترتب عليه لاحقا التأثير على متغيرات مثل الاتصال والانسجام ونية الرحيل عن المؤسسة.

يؤثر التنوع الديموغرافي بوحدات العمل على الاتصال الرسمي وغير الرسمي المتبادل بين الزملاء وبين المشرفين والمرؤوسين، فالعاملين المتماثلين ديمغرافيا هم الأكثر احتمالا أن يشكلوا مع بعضهم شبكات اتصالات وصدقات، في حين أن العاملين الأكثر اختلافا عن باقي المجموعة هم الأكثر احتمالا أن يغادروا المؤسسة. الأمر الذي يجعل من التنوع الديموغرافي من المحددات المهمة المؤثرة في ممارسات سلوك المواطن التنظيمية، ويمكن إبراز هذا التأثير عبر ما يلي:

- **عمر العامل:** عمر العامل له تأثير واضح على سلوك المواطن التنظيمية، من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فالعاملين صغار السن تقريبا يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل العاملين كبار السن يمارسون مثل هذه الأدوار الإضافية التطوعية، فعمر العامل يحدد نظرتهم للعمل، وبالتالي فكبار السن يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز وتحقيق الذات وحاجات أكبر للانتماء الاجتماعي والعلاقات الإنسانية من صغار السن، الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم وأعمالهم والآخرين.

ففي الوقت الذي يهتم فيه صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية

والأخلاقية التي يتم بناؤها عبر الزمن. وعليه فالعوامل المؤدية إلى ظهور سلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين تختلف باختلاف أعمارهم.¹

■ **مدة خدمة العامل:** تلعب مدة الخدمة في المؤسسة دوراً في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو انعدامه. فهناك علاقة سلبية بين مدة الخدمة وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن العاملين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من العاملين ذوي الخدمة الطويلة، والسبب في ذلك أن العامل الجديد لا يعرف أو غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوبة منه، وبالتالي فإنه يحددها بشكل واسع، لكن ما أن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمؤسسة وتقل درجة عدم التأكد والغموض عنده حتى يصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره بدقة، مما يترتب عليه قلة النشاطات الإضافية التطوعية التي يقومون بها.²

وهناك رأي آخر يعتبر أن سلوك المواطنة التنظيمية يوجد بدرجة أكبر لدى العاملين الذين أمضوا ما يزيد عن عشرين سنة في المؤسسة مقارنة بالعاملين الذين تقل خدمتهم عن هذه المدة، فكلما زادت سنوات الخبرة في العمل اطمأن العامل على تحقيق حاجاته الأساسية، وتطلع إلى تحقيق طموحات ترتبط بتحقيق أهداف العمل بشكل متميز، ومن ثم يندفع نحو كافة الأساليب التي تحقق الإبداع والابتكار والتطوير والتجديد في أساليب العمل وتقنياته.³

■ **الجنس:** هناك اختلافات جوهرية في اتجاهات كل من الذكور والإناث نحو سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن اتجاهات الذكور أكبر من اتجاهات الإناث نحو ممارسة هذا السلوك، لأن العمل يعتبر أولوية بالنسبة للذكور عكس الإناث، كما أن القيود الاجتماعية المفروضة على المرأة تضع حدوداً لمدى إقدام ومبادرة المرأة في تقديم مساعدات خارج نطاق محددات الوظيفة الرسمية، بالإضافة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتطلب بذل جهد ووقت إضافي لا يتوافر بالضرورة للمرأة العاملة.⁴

المطلب الثالث: آثار ومعوقات سلوك المواطنة التنظيمية

تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية للمؤسسات بصفة عامة والمؤسسات العربية المعاصرة بصفة خاصة من كون العصر الذي تعيشه هذه المؤسسات يتصف بكبر التحديات التي تواجهها. فالتغيير السريع في البيئة الخارجية والتطور التقني والفني في شتى المجالات أوجد بيئة مضطربة تحتاج إلى مناخ تنظيمي ملائم يستطيع أن يتماشى مع الضغوط الخارجية المفروضة على هذه المؤسسات. من هنا جاءت

¹ العامري أحمد بن سالم، مرجع سابق، ص: 76.

² الخميس عبد الله، علاقة خصائص الوظيفة بسلوكات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين: دراسة ميدانية على موظفي الإدارة الهندسية بقوات الدفاع الجوي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2001، ص: 44.

³ محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، مرجع سابق، ص: 42.

⁴ نفس المرجع، ص: 42.

أهمية العنصر البشري في المعادلة الصعبة التي تواجهها هذه المؤسسات وجعل الاهتمام بموضوع المواطنة التنظيمية أمرا بالغ الأهمية نظرا للآثار المترتبة على هذا السلوك من جهة ومقابلة التحديات التي تعيشها المؤسسات اليوم تحتاج إلى جهود العاملين ليست الرسمية فحسب من جهة أخرى.

1. آثار سلوك المواطنة التنظيمية

لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير كبير على أداء المؤسسة وعلى العامل، ويمكن إبراز ذلك من خلال ما يلي¹:

- يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال حسن استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية، فمن أجل خفض تكاليف الخدمات والمصروفات التشغيلية لتوفير أسس البقاء في البيئة المعقدة والصعبة التي تعيشها المؤسسات اليوم وما تحتاجه من تقديم السلع والخدمات بأقل التكاليف لمواجهة المنافسة الشديدة وقلة الموارد، فإنها تحتاج إلى استقطاب الموارد البشرية القادرة على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور أو تنمية وتطوير عاملها للقيام بأعباء أكثر مما هو مطلوب منهم وظيفيا، فالنشاطات التي يقوم بها العاملون خارج نطاق الأدوار المحددة وظيفيا هي التي تقود إلى الإبداع والتميز، وبالتالي فإن هذه الأدوار أساسية لبقاء واستمرار المؤسسة وتحسين فعاليتها؛
- يقلل الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على النشاطات الأساسية ويوجهها بشكل أكبر إلى الأهداف الإنتاجية، كما يعزز هذا السلوك من إنتاجية المديرين والعاملين، وتنسيق النشاطات بين أعضاء الفريق وجماعات العمل ويعزز قدرة المؤسسة على استقطاب أفضل العاملين والمحافظة عليهم عن طريق جعل المؤسسة مكان عمل جذاب؛
- يؤثر بشكل مباشر على التسرب الوظيفي، فالعاملين الذين لديهم مستوى منخفض في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ستكون رغبتهم كبيرة في ترك المؤسسة والعكس صحيح، وبالتالي فالتسرب الوظيفي هو انعكاس لضعف سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات؛
- يؤدي إلى تحسين سبل الاتصال والتنسيق بين العاملين والوحدات الإدارية، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين رضا الزبائن والمستفيدين من خدمات المؤسسة؛
- تحسين أداء وإنتاجية العامل وتطويره ذاتيا، فالوجود المستمر لسلوك المواطنة التنظيمية يؤثر عبر الوقت على انطباع الرؤساء وزملاء العمل حول ذلك العامل. وهذا الانطباع يلعب دورا مهما في الحوافز التي يمكن أن يحققها هذا العامل كالراتب أو الترقية؛

¹ العامري أحمد بن سالم، مرجع سابق، ص ص: 72-73.

- يقلل من الاحتكاكات والخلافات، حيث أن الرغبة في مساعدة زملاء العمل والأعمال التطوعية تؤدي إلى تدعيم روح جماعة العمل وتماسكها وتقلل من حدة التوتر والصراعات بين أعضائها؛
- يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تخفيض نطاق الإشراف من جانب المديرين وبالتالي توفير الوقت والجهد والمال لأن ممارسة هذه السلوكات من جانب العمال تجعل المديرين مطمئنين إلى الأعمال التي تتم في المؤسسة وبالتالي يعملون على خفض نطاق الإشراف.

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لسلوك المواطنة التنظيمية والآثار الإيجابية الكثيرة المذكورة سابقا إلا أنه قد تكون هناك بعض الآثار السلبية الناجمة عن هذا السلوك، حيث أن مواقف العمال هي التي تحدد مدى إيجابية هذا السلوك أو سلبيته، وعليه فإن سلوك المواطنة التنظيمية الذي قد يبديوا ذو دوافع طيبة ونوايا خيرة ربما تترتب عليه نتائج سلبية فيما يخص الأداء على المستويات الثلاثة الفرد، الجماعة والمؤسسة.

فعلى صعيد الفرد، قد تكون السلوكات التطوعية أحد أعراض عدم الكفاءة، أما على صعيد الجماعة فربما يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية على أداء المجموعة أو على بيئة العمل مثل بروز روح الاتكالية والإحجام عن المبادرات الذاتية، وعلى صعيد المؤسسة فقد يؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بان المؤسسة مدينة له بالفضل وفي حالة عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بذلك الدين قد تكون النتيجة سلبية بالنسبة للمؤسسة.

وعليه فبالرغم من الإيجابيات الكثيرة لسلوك المواطنة التنظيمية إلا أنه قد توجد بعض السلبيات التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تعرف كيف تتعامل مع هذه السلبيات للحد منها وتجنب ظهورها.

2. تحديات ومعوقات سلوك المواطنة التنظيمية

يرجع عدم إسهام العاملين في المؤسسة بسلوك المواطنة التنظيمية إلى مجموعة من المعوقات يمكن إيجازها في ما يلي:¹

- عدم إشراك العاملين في القرارات التي تهم المؤسسة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة؛

¹هناك خالد الرقاد وعزيزة أبو دية، 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 2، 2012، ص: 747.

- عجز ثقافة وقيم المؤسسة عن التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة العاملين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس سلباً على تميز أدائهم؛
- عدم إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم اتجاه وظائفهم، مما يقف عائقاً أمام العاملين للقيام بسلوكيات إضافية؛
- افتقار معظم المؤسسات للعدالة التنظيمية، التي إن وجدت فإنها تشكل حافزاً قوياً لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية؛
- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا ب، وعدم الرضا وقلّة الدافعية للعمل؛
- العوامل الاجتماعية والاقتصادية، وهياكل المرتبات والأجور، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.

المبحث الثالث: الإطار العام للالتزام التنظيمي

الالتزام شعور ايجابي في أقصى شدته يصل إلى درجة الاتحاد مع الجماعة والتمسك بها، حيث أن الالتزام بشيء سواء كان فكرة أو شخص أو عقيدة يعني الانتساب إليها، لذا يعتبر الالتزام التنظيمي أحد أهم المحاور الضرورية لعملية التنمية الإدارية في المؤسسة، هذا ما أدى في الآونة الأخيرة إلى توجه الباحثين والأكاديميين نحو الاهتمام بدراسته وتحديد علاقته مع باقي المحاور الإدارية الأخرى، وعليه يأتي هذا المبحث من أجل التفصيل في هذا المفهوم من خلال تحديد ماهيته والوقوف على أهم العناصر المكونة له وكذا التحديات والمعوقات التي تواجهه.

المطلب الأول: مدخل للالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي سلوك غير محسوس لا يمثل واقعا، بل يستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكيا ولا يمكن الحصول عليه جاهزا أو يتم فرضه بالإكراه، بل هو حصيلة لتفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات السلوكية، ولفهم هذا السلوك أكثر يأتي هذا المطلب الأول لتعريفه وتحديد أهميته ومداخل دراسته.

1. تعريف الالتزام التنظيمي

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وقد انبثق أساسا من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين، من خلال الدراسات التي كانت تحاول

اكتشاف طبيعة الارتباط بين العامل والمؤسسة، ونتيجة هذه الدراسات تم التوصل إلى أن للعاملين مشاعر اتجاه المؤسسة بما في ذلك التوافق مع أهدافها.

ولقد تعددت التعريفات التي تفسر الالتزام التنظيمي، وبغرض تحديد مفهوم له سيتم التعرض لعدد من المفاهيم الأساسية التي صاغها الباحثون في هذا المجال بغية تحديد الملامح الأساسية للالتزام التنظيمي في هذه الدراسة.

ورد تعريف الالتزام التنظيمي لغويا بقاموس ويبستر بثلاثة تعريفات، الأول منها ارتبط بالإرسال والشحن وهو الثقة بالالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة، والثاني ارتبط به الالتزام بالإنجاز أو إتمام أمر معين، أما الثالث وهو التعريف السائد حالياً في تحديد معنى الالتزام وهو حالة ارتهان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف.¹

ومن أوائل التعاريف التي طرحت وأكثرها شيوعاً هو تعريف الالتزام التنظيمي على أنه توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المؤسسة.² كما ويعرف الالتزام التنظيمي على أنه الرغبة الفردية في بذل مستوى عالٍ من الجهد لصالح المؤسسة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن ثم قبول أهدافها.³ وعرفه آخرون بأنه قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المؤسسة وقيمها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها.⁴

وهناك من عرف الالتزام التنظيمي بأنه امتداد لتوافق أهداف وقيم المؤسسة مع توجهات العامل أو أهدافه المنظمة بشكل يساهم في هذه الأهداف والقيم.⁵ ويعرف أيضاً بأنه مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند العامل إزاء مؤسسته الإدارية والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها.⁶ ويمكن القول أن الالتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المؤسسة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف تجسيدا لتلك القيم.⁷

وأيضاً يعد الالتزام التنظيمي استثمار متبادل بين الفرد والمؤسسة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المؤسسة، ورغبة

¹ Charles Kiesler, *The Psychology of Commitment Experiments Linking Behavior to believe*, New York, Academic Press, Vol 106, 1991, P: 13.

² دخيل عبد الله، مقدمة الالتزام لمنظمات أكاديمية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 7، العدد 1، 1995، ص: 37.

³ Smith Mike, *Introduction To Organization Behavior*, McMillan, London, 1982, P:23 .

⁴ Charles Kiesler, *Op-cit*, P: 13.

⁵ Lee, H. R., *An Empirical Study of Organizational Justice as a mediator of the Relationship among Leader Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry*, Unpublished dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, 2000, P: 48.

⁶ Vandenberg R. J. and Lance C. E, *Satisfaction and organizational commitment*, Journal of Management, (18), 1992, P:160.

⁷ عويضة إيهاب أحمد، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية-محافظة غزة-، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2007، ص: 32.

الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المؤسسة، كالاستعداد لبذل المزيد من الجهود، القيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.¹

وقد تم تعريفه من منظور نفسي على أنه الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المؤسسة، وهناك ثلاثة جوانب للارتباط النفسي هي (الإذعان، تحديد الهوية، التشرب أو الاستبطان)، ويعود مفهوم إذعان الفرد للمؤسسة إلى توقعه تلقي المكافآت الخارجية كالرواتب والبيئة المادية المناسبة لأداء العمل، أما تحديد الهوية فيعود إلى مدى الأهمية التي يعلقها الفرد على العضوية والانتساب للمؤسسة، في حين التشرب و الاستبطان فيعود إلى مدى التوافق بين قيم الفرد والمؤسسة.²

من خلال استعراض التعريفات السابقة للالتزام التنظيمي يتضح أن:

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها؛
- يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمؤسسة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة؛
- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين العامل والمؤسسة، والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المؤسسة؛
- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك العاملين وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمؤسساتهم؛
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للعامل، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل؛
- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المؤسسة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين، والأداء الوظيفي، والحماس للعمل والإخلاص للمؤسسة.

يتضح من كل ما سبق ذكره أنه على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية، إلا أن هذه التعريفات في معظمها يسودها اتفاق عام يبرز الالتزام التنظيمي

¹ عبد الوهاب علي محمد وخطاب عيدة السيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1993، ص: 58.
² القرشي سوزان محمد، الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة-بعض المحددات والآثار-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1998، ص: 16.

على أنه عملية الإيمان بأهداف المؤسسة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم، وهذا الالتزام يكون طواعية تتبع من إرادة الفرد وباختياره وليس التزاما قسريا يفرض عليه.

بناء على ما سبق يمكن القول بأن الالتزام التنظيمي عبارة عن اقتناع العامل بأهداف المؤسسة وقيمها إلى الدرجة التي تجعله يتوافق معها ويندمج فيها مما يولد لديه شعور أنه جزء أساسي ومؤثر في المؤسسة، مما يدفعه إلى التفاني في مجال عمله المطلوب فضلا عن استعداده لبذل مجهودات إضافية تطوعية من شأنها المساهمة في نجاح وتطور واستمرارية المؤسسة.

2. أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المؤسسات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة. وقد توصلت الدراسات إلى الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل.¹

ومن الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم هي:²

- الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن العاملين الملتزمين ستطول مدة بقائهم في المؤسسة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛
- مجال الالتزام التنظيمي قد جذب العديد من علماء السلوك الإنساني نظرا لكونه سلوكا مرغوبا فيه؛
- الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد العاملين لأهدافهم في الحياة.

والشعور بالالتزام يعتبر من الحاجات الهامة، فهو يساعد العامل على الشعور بالتوافق النفسي، وهو مصدر هام لراحة العامل وأمنه وسعادته، وبدون ذلك يشعر العامل بالتوتر والضيق وضعف البذل والتضحية لذلك فالالتزام التنظيمي ضروري لأن:³

¹ الثمالي محمد بن عبد الله، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002، ص: 2.

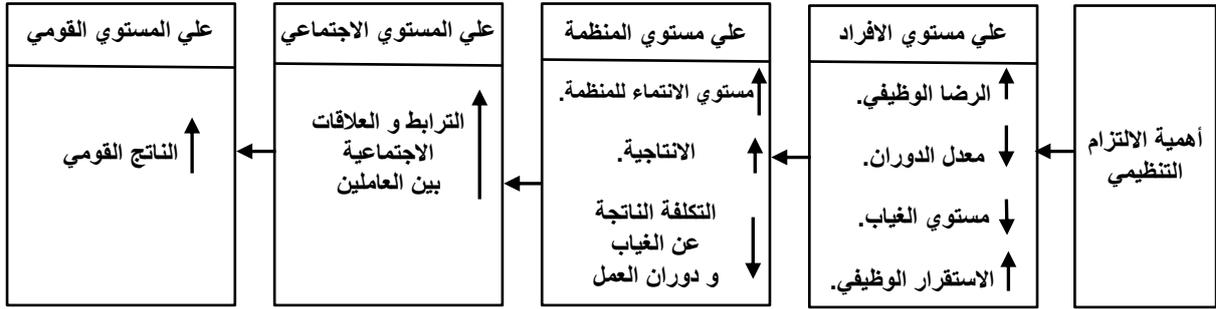
² عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 316.

³ خيرة براف، التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2007، ص: 211.

- يمثل الالتزام التنظيمي نمطا هاما في الربط بين المؤسسة والعاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات تقديم حوافز ملائمة لدفع هؤلاء العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز؛
 - التزام العاملين وخاصة المديرين للمؤسسات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في مؤسساتهم أو تركهم لها؛
 - يساهم العاملون ذو الالتزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج وتحسين الأداء الوظيفي؛
 - يعتبر الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين العاملين من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى، كما يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المؤسسة.
- والسلوك البشري يميل إلى التوحد أو الارتباط بالمؤسسة التي يعمل بها، لذلك تولي المؤسسات أهمية كبيرة بهذا السلوك وتشجع على الالتزام التنظيمي من أجل:¹
- ضمان استمرار القوى العاملة بالمؤسسة وخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة؛
 - تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين وذلك حرصا من أجل رفع مستوى المؤسسة؛
 - عبء تحقيق أهداف المؤسسة يقع أولا وأخيرا على عاتق العاملين من خلال جهودهم وإبداعهم واقتراحاتهم، وهذا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية؛
 - كلما زادت درجة الالتزام لدى العاملين كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل، وزاد تقبلهم لأي تغيير ممكن أن يكون لصالح المؤسسة.
- ويمكن إيجاز كل ما سبق عن الأهمية الناتجة عن الالتزام التنظيمي من خلال الشكل الموالي:

¹العتيبي مشعل بن حمس، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص: 54.

الشكل رقم (2-5): شكل توضيحي لأهمية الالتزام التنظيمي



المصدر: سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، فلسطين، 2006، ص: 15.

يلاحظ من خلال ما سبق والشكل الموضح أعلاه أن للالتزام التنظيمي تأثير متعدد المستويات، فعلى المستوى الفردي يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم، أما على مستوى المؤسسة فنجد أنه يزيد من مستوى الانتماء لها وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عدم أدائهم للأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية، أما على المستوى الاجتماعي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة، وفيما يتعلق بالمستوى القومي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام التنظيمي وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء العاملين بالمؤسسة.

3. مداخل الالتزام التنظيمي

هناك مدخلين أساسيين للالتزام التنظيمي يتمثلان في:

3.1. المدخل التبادلي

ينظر للالتزام على أنه اتجاه يعكس الارتباط بين العامل والمؤسسة من حيث طبيعته ونوعيته، ويعتمد على معرفة العاملين وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والإغراءات المقدمة التي يحصلون عليها، ومع مرور الوقت فإن العاملين يرغبون في وضع المراهات الجانبية لتقرير ومعرفة التوازن بين الجهد المبذول والتكاليف والمكافآت التي يحصلون عليها، إذ تزداد مراهاتهم واستثماراتهم في المؤسسة بزيادة مدة الخدمة مما يؤدي إلى زيادة تكلفة ترك المؤسسة والانتقال إلى مؤسسة أخرى.¹

¹رشيد مازن فارس، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 11، العدد 1، 2004، ص: 12.

ويعرف أصحاب هذا الاتجاه الالتزام التنظيمي بأنه اقتران فعال بين العامل والمؤسسة، حيث أن العاملين الموالين للمؤسسة هم الذين يرغبون في إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل ان يقدموا للمؤسسة كل شيء.¹

3.2. المدخل السلوكي

ويعنى بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للعامل إلى ارتباطه بالمؤسسة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المؤسسة، فالالتزام التنظيمي هنا ينبع من المكاسب التي يرى العامل أنه يحققها نتيجة استمراره في المؤسسة، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها.² ويعرف الالتزام التنظيمي وفق هذا الاتجاه بأنه الاتجاه أو التوجه نحو المؤسسة.³

المطلب الثاني: أبعاد ومحددات الالتزام التنظيمي

يأتي هذا المطلب ليوضح الأبعاد المكونة للالتزام التنظيمي ، ثم يبين أهم المحددات التي تؤثر في ظهور وتبلور الالتزام عند العامل.

1. أبعاد الالتزام التنظيمي

اتجهت العديد من الدراسات إلى تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، وبينت أن هناك ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي كما سيتم توضيحه فيما يلي:

1.1. الالتزام العاطفي

يمثل مؤشرا يعكس توجهها إيجابيا أو شعورا تعاطفيا من قبل العامل نحو التنظيم، بما يعني أن العاملين الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو مؤسساتهم يبقون فيها بسبب علاقة الحب والميل التي يشعرون بها نحو تلك التنظيمات.⁴

و يعبر الالتزام العاطفي عن قوة رغبة العامل في الاستمرار بالعمل بمؤسسة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف.⁵

ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك العامل للخصائص المميزة للعمل وهي درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر أيضا بدرجة إحساس العامل بالسماح له

¹ اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، الأردن، 1999، ص: 122.

² رشيد مازن فارس، مرجع سابق، ص: 13.

³ اللوزي موسى، مرجع سابق، ص: 123.

⁴ حسانين جاد الرب عبد السميع، اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، المجلد 26، العدد 2، 2004، ص: 77.

⁵ جرينبرج جيرالد وبارون روبرت، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004، ص: 238.

بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في البيئة التنظيمية التي يعمل فيها سواء ما يتعلق منها بعمله أو ما يخص العامل نفسه، بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف.¹

1.2. الالتزام الاستمراري

وهو نتيجة مقارنة العامل للمساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما، وهناك من يشير إلى أن الالتزام الاستمراري هو حاجة العامل للبقاء بالمؤسسة وإدراكه للتكاليف المترتبة على تركها.²

والالتزام الاستمراري هو أرقى وأكثر أنواع الالتزام ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المؤسسة، وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها.³

ويحكم هذا الالتزام بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها العامل لو استمر بالمؤسسة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، وبالتالي فالعاملين الذين لديهم مستوى عال من الالتزام الاستمراري يقعون في الخدمة بسبب أنهم محتاجون وليس رغبة منهم.⁴

1.3. الالتزام المعياري

يشير إلى شعور العامل بأنه ملزم بالبقاء بالمؤسسة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون عنهم لو تركوا العمل بالمؤسسة، أي أنه التزام أدبي حتى لو كان على حساب نفسه.⁵ فالالتزام المعياري عبارة عن إحساس العاملين الأدبي بالبقاء بالمؤسسة أي هو نوع من الواجب على العامل.⁶

ويعزز هذا الالتزام الدعم من قبل المؤسسة للعاملين، والسماح لهم بالمشاركة الفعالة والإيجابية في وضع الأهداف، والتخطيط ورسم السياسات العامة للمؤسسة، والإسهام في وضع الإجراءات وتنفيذ العمل.⁷

ويمكن توضيح هذه الأبعاد من خلال الشكل الموالي:

¹ أحمد محمد بني عيسى ورياض أحمد أبازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014، ص: 364.

² ريان عادل ريان محمد، أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسبط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني وبعض المتغيرات الموقفية، مجلة البحوث التجارية، جامعة أسيوط، كلية التجارة، المجلد 22، العدد 1، 2000، ص: 133.

³ جرينبرج جيرالد وبارون روبرت، مرجع سابق، ص: 238.

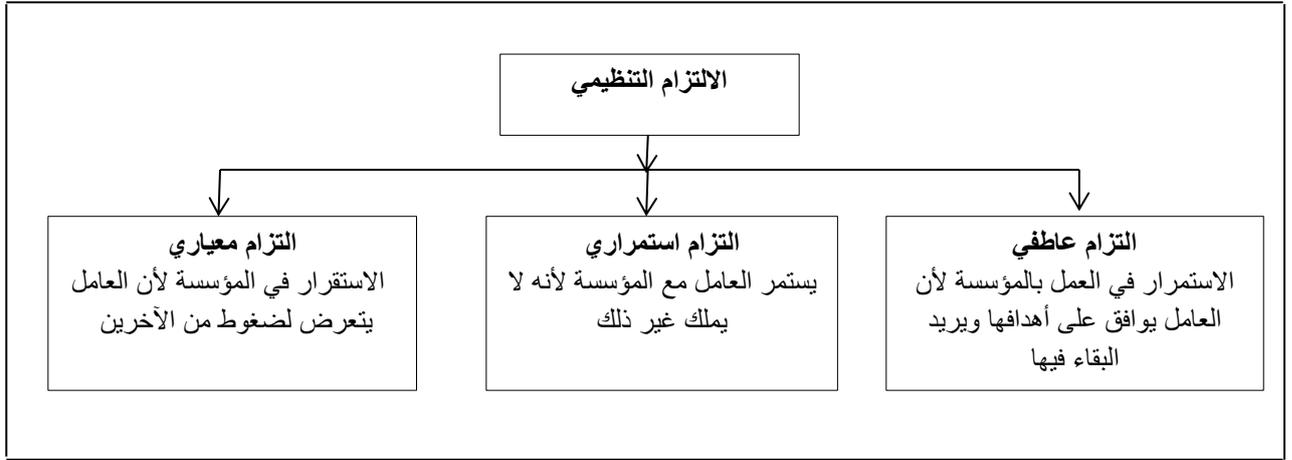
⁴ الفوزان ناصر بن محمد، أثر السياسة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة، مجلة جامعة الملك سعود، الرياض، 2004، المجلد 12، ص: 4.

⁵ جرينبرج جيرالد وبارون روبرت، مرجع سابق، ص: 217.

⁶ أميرة محمد رفعت حواس، مرجع سابق، ص: 60.

⁷ أحمد محمد بني عيسى ورياض أحمد أبازيد، مرجع سابق، ص: 364.

الشكل رقم (2-6): أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: جرينبرج جيرالد وبارون روبرت، مرجع سابق، ص: 216.

2. محددات الالتزام التنظيمي

تعددت اتجاهات الباحثين والدارسين حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، ومن أهم العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي ما يلي:¹

- **السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات العاملين في المؤسسة، ومن المعروف أن لدى العامل مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء العاملين. ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة العامل على إشباع هذه الحاجات، فإذا اشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام التنظيمي. وتتفاوت هذه الحاجات عند العاملين من حيث الأهمية والأولية في العمل على إشباعها، وقد أشار "ماسلو" في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة للأمن، والحاجة للحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات.

- **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم العاملين للالتزام التنظيمي أكبر.

- **العمل على تنمية مشاركة العاملين في التنظيم:** تساعد المشاركة من قبل العاملين بصورة إيجابية في تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للعامل في موقف جماعي يشجعه على المساهمة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف الجماعية. والمشاركة تعمل على زيادة الالتزام

¹ اللوزي موسى، التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ص: 126.

التنظيمي، وتجعل العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه العامل من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وروح معنوية عالية.

- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المؤسسة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للعاملين والتنظيم ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام التنظيمي.
- **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوفر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المؤسسة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.
- **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** المؤسسة التي تهتم بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير الأداء فيهم، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين، وإعطائهم الصلاحية للمشاركة في اتخاذ القرارات، هذا ما سيترتب عليه زيادة قوة تماسك المؤسسة وزيادة الالتزام التنظيمي بها.
- **نمط القيادة:** يتوجب على الإدارة العمل بجدية من أجل إقناع العاملين وفي جو مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات العاملين الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالمسؤول الناجح هو من يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

المطلب الثالث: مراحل الالتزام التنظيمي وأثاره

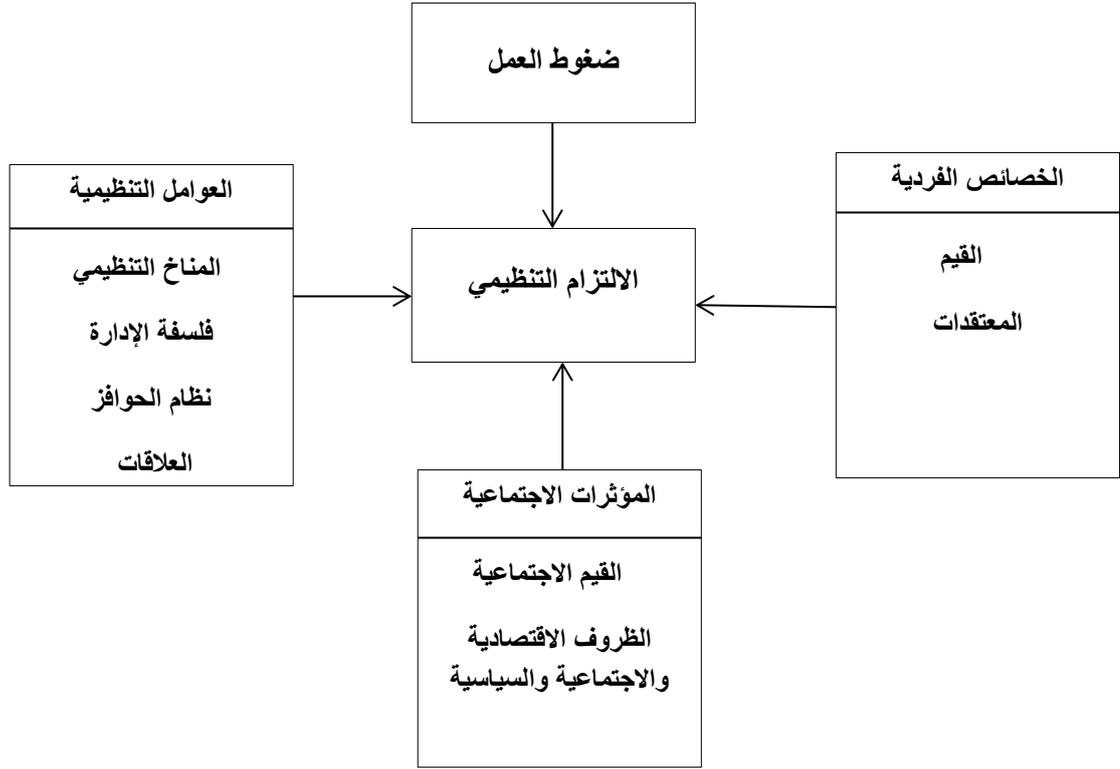
بداية في هذا المطلب سيتم التطرق للمراحل التي يتشكل منها الالتزام التنظيمي ويتطور عبرها، بعد ذلك سيتم التعرض لأهم الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي بالنسبة للعامل والمؤسسة ككل.

1. مراحل الالتزام التنظيمي

يتولد الالتزام التنظيمي من محصلة تفاعل قوى متعددة تتمثل في خصائص العاملين وشخصياتهم وضغوط العمل والعوامل التنظيمية والمؤثرات المجتمعية والبيئة العامة، وتتضمن خصائص العاملين القيم والمعتقدات والمشاعر والاتجاهات والتعليم والخبرة وغيرها من المتغيرات الذاتية للعاملين، أما العوامل التنظيمية فتشمل مثلا ليس على سبيل الحصر المناخ التنظيمي وفلسفة الإدارة وممارستها

والحوافز والاتصالات ومختلف العلاقات والمعطيات التنظيمية، أما المؤثرات المجتمعية فهي عبارة عن القيم والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها من عناصر البناء المجتمعي.¹ ويمكن توضيح هذه المؤثرات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-7): العوامل التي تشكل الالتزام التنظيمي



المصدر: سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2006، ص: 21.

ويتشكل الالتزام التنظيمي ويتطور عبر عدة مراحل تبدأ منذ التحاق العامل بمؤسسة معينة ويتعزز من خلال العمل والإنجاز المتواصل وصولاً إلى مرحلة الثقة بالمؤسسة، وبذلك يمر الالتزام التنظيمي عبر ثلاثة مراحل رئيسية هي:²

- **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة العامل لعمله ولمدة عام واحد، يكون العامل خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال هذه الفترة اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المؤسسة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المؤسسة ومحاولة إثبات ذاته. وخلال هذه الفترة يواجه العامل

¹ عوامل نائل، الالتزام التنظيمي لدى مدراء الخدمة العامة في الأردن، مجلة التطوير الإداري، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1996، العدد 5، ص: 73.

² المعاني أيمن عودة، الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مركز أحمد ياسين للنسخ السريع، عمان، الأردن، 1996، ص: 21.

عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

- **مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول العامل تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للعامل، وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الالتزام للعمل والمؤسسة.

- **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق العامل بالمؤسسة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد التزامه وتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

وعملية ارتباط العامل بالمؤسسة تمر عبر مرحلتين هما:¹

- مرحلة الانضمام للمؤسسة التي يريد العمل بها وغالبا ما يختار العامل المؤسسة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

- مرحلة الالتزام التنظيمي وهنا يصبح العامل حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة والنهوض بها.

وهناك من يرى أن مراحل الالتزام التنظيمي هي:²

- **مرحلة الإذعان أو الالتزام:** حيث يكون التزام العامل في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المؤسسة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

- **مرحلة التطابق والتماثل بين المؤسسة والعامل:** حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المؤسسة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

- **مرحلة التبنى:** وهنا يعتبر العامل أهداف وقيم المؤسسة أهدافا وقيما له وبالتالي يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

¹ العتيبي سعود محمد والسواط طلق عوض الله، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1997، المجلد 19، العدد 7: ص: 7.

² نفس المرجع.

2. الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي

هناك عدة آثار للالتزام التنظيمي على المؤسسة والعامل، يمكن إبرازها كما يلي:

2.1. تأثير الالتزام التنظيمي على المؤسسة: وجود الالتزام التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج

الإيجابية بالنسبة للمؤسسة مثل:¹

- انخفاض معدل دوران العاملين، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤدي إلى انخفاض تكلفة العمل؛
- انخفاض مستويات التسرب والغياب عن العمل؛
- الأداء المتميز للعاملين ممن لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم؛
- رفع الروح المعنوية لدى الأفراد وزيادة حماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة.

2.2. تأثير الالتزام التنظيمي على العامل: يتضمن تأثير الالتزام على العامل نتائج إيجابية وسلبية،

تتمثل النتائج الإيجابية في زيادة مشاعر الانتماء والأمان والقوة، بينما النتائج السلبية فتكمن في المنافع والمزايا التي تعود على العاملين من الالتزام التنظيمي تكون مرتبطة بالتكاليف، فهناك نواحي سلبية مثل قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي، قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي، زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالعامل الملتمزم اتجاه مؤسسته قد يبذل جهد ووقت كبير في العمل مما يؤثر على التزاماته الأخرى.²

ويمكن إيجاز هذه الآثار الإيجابية والسلبية للالتزام التنظيمي من خلال الجدول الموالي:

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص: 53-55. بتصرف
² الوزان خالد محمد أحمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نابف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006، ص: 49.

الجدول رقم (2-3): الآثار الإيجابية والسلبية للالتزام التنظيمي

الآثار الممكنة		مستوى التحليل
سلبية	إيجابية	
انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي.	الأمان	العامل
انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي.	التصور الذاتي الإيجابي	
	المكافآت التنظيمية	
زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية.	الجاذبية للعاملين المحتملين	جماعة العمل
التفكير الجماعي	ثبات العضوية	جماعة العمل
انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف	فعالية الجماعة	
الصراعات بين الجماعات	التماسك	
انخفاض الفعالية يرجع إلى:	زيادة الفعالية يرجع إلى:	المؤسسة
انخفاض القدرة على التطور والتكيف	جهد العامل	
	انخفاض معدل الدوران	
	انخفاض نسبة الغياب	
	انخفاض نسبة التأخير	
	الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم	

المصدر: سوزان إلياس حناوي، دور سياسات التميز التنظيمي في الأداء السياقي: دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة في

سورية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، حلب، سوريا، 2015، ص: 148.

خلاصة

يعد موضوع الأداء السياقي أو ما يعرف بسلوكيات الدور الإضافي من المواضيع المهمة التي حازت على اهتمام كبير من طرف الباحثين والمؤسسات. وهو سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية، ويخضع للإدارة الطوعية الحرة للفرد، ولا توجد علاقة رسمية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوظيفة، وعلى الرغم من أنه لا يعد أداء رسمياً بحد ذاته، إلا أنه يساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة. حيث أن العامل يختار التمسك بتقديم أداء يزيد على ما يتطلبه دوره الرسمي، دون أن يتوقع تعويضاً معلناً من المؤسسة، ودون أن يكون للمؤسسة الحق في معاقبة العامل على عدم الالتزام بهذا السلوك، لأنه غير ملزم به.

وتتبع أهمية الأداء السياقي ببعديه المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي من النتائج الإيجابية الكثيرة التي يحققها للمؤسسة كالإسهام في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين، مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة، والحفاظ على وحدة المؤسسة وتماسكها، والإسهام في تحسين قدرة المدراء وزملاء العمل على أداء أعمالهم بإعطائهم وقت أكبر للتخطيط الفعال، فالمؤسسات لن تستطيع أن تحقق النجاح والتميز ما لم يشعر أفرادها في كافة المستويات بالحاجة إلى مستويات عالية من الأداء، وما لم يناضلوا في سبيل تحقيق هذه المستويات في نطاق الحدود الممكنة، التي تساهم في الوصول إلى النشاطات الإضافية التي تحقق لهم الفاعلية وتقودهم إلى الإبداع والتميز.

الفصل الثالث

تمهيد

بعدما تم التعرض في الفصلين السابقين لأبجديات تمكين العاملين وسلوكيات الأداء السياقي، يأتي هذا الفصل من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي بغية معرفة أثر تمكين العاملين في تحفيز سلوكيات الأداء السياقي في بيئة الأعمال الجزائرية، وقد تم اختيار وانتقاء مركب سيدار الحجار بولاية عنابة، وذلك لعدة أسباب أهمها أنه من أكبر المؤسسات الاقتصادية وأقدمها في المنطقة وفي الجزائر عموماً، كما أنه يتحكم بقدر كبير في انتاج وتوزيع منتجات الحديد والصلب وهذا ما يجعل عمله على قدر كبير من الحساسية، وأيضاً من خلال محاولة الاطلاع على ثقافة المركب تم الوقوف على أن هناك اتجاه كبير نحو الاهتمام بالموارد البشرية ومتطلبات تفعيلها في بيئة الأعمال المعاصرة.

وفي إطار هذا السياق؛ سيتم من خلال هذا الفصل التعرف على مدى تمكين العاملين في مركب سيدار الحجار، والكشف عن مستوى ممارسات عاملي هذا المركب لسلوكيات الأداء السياقي، ومن ثمة قياس أثر تمكين العاملين في تحفيز ممارسة سلوكيات الأداء السياقي لدى عاملي نفس المركب، وكذا عرض النتائج المتحصل عليها، ولهذا الغرض سيتم تقسيم هذا الفصل إلى العناصر الموالية:

- **المبحث الأول:** طبيعة الدراسة الميدانية ومنهجيتها؛
- **المبحث الثاني:** المستوى والقياس والتقارير عن التمكين في مركب سيدار الحجار؛
- **المبحث الثالث:** المستوى والقياس والتقارير عن الأداء السياقي في مركب سيدار الحجار واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية ومنهجيتها

في إطار هذا المبحث؛ سيتم أولاً تقديم المؤسسة المستقبلية والمتمثلة في مركب سيدار الحجار بعنابة، ومن ثمة نعرض لتوضيح الإطار المنهجي المعتمد في الدراسة الميدانية بكل تفاصيله، بعدها يتم إجراء اختبارات الصلاحية وتحليل النتائج الشخصية الوظيفية.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة المستقبلية

يعتبر مركب سيدار الحجار بعنابة من المؤسسات الرائدة والمهمة في بيئة الأعمال الجزائرية، وذلك نظراً لخصوصية الأهداف التي يسعى لتحقيقها، فالمركب عبر تاريخه من الاستقلال إلى يومنا هذا لا يزال شريكا أساسيا في التنمية الاقتصادية، وعونا مهما لتحقيق متطلبات المجتمع ورفاهيته في مجال اختصاصاته وتوجهاته.

1. تعريف مركب سيدار الحجار

يقع مقر مركب سيدار الحجار في شمال شرق الجزائر في ولاية عنابة، وبالتحديد على بعد 15 كلم جنوب شرق مدينة عنابة، ويربطها بولاية عنابة الطريق الوطني رقم 16 والطريق الوطني رقم 56، كما يربطها بميناء عنابة ومنجم الونزة خط للسكة الحديدية.

تتربع هذه المؤسسة على مساحة تقدر بـ 800 هكتار، موزعة كما يلي:

- 300 هكتار مخصصة لورشنة الإنتاج؛
- 300 هكتار مخصصة للتخزين؛
- 200 هكتار مخصصة للخدمات المختلفة.

يقوم مركب سيدار الحجار بإنتاج وتسويق الحديد والصلب بأشكاله المتنوعة ولأغراضه المختلفة، حيث يشمل الجانب الإنتاجي للمركب صناعة التحويل الأولي من الفولاذ الجاري والخائر، أما الجانب التجاري فيتمثل في بيع المنتجات المصنوعة للمركب في السوق الوطني والخارجي.

2. التطور التاريخي للمركب

مر المركب بعدة تطورات منذ نشأته عام 1958 إلى يومنا هذا، وفيما يلي لمحة موجزة عن كل المراحل التي مرت بها مركب سيدار الحجار:

● المرحلة الأولى: الشركة العنابية للحديد والصلب SBS

ظهر مشروع الحديد والصلب في مدينة عنابة عام 1958 في إطار ما عرف بمخطط قسنطينة تحت اسم الشركة العنابية للحديد والصلب (SBS)، حيث تم تزويد هذا المشروع عند الإنشاء بفرن عالي مع كافة ملحقاته بقوة إنتاجية تقدر بـ: 400.000 طن في السنة، وكانت هذا المركب في البداية عبارة عن مصنع صغير للحديد والصلب ومصنع الفولاذ يتمثل هدفه في تحويل خام منجم الونزة إلى مادة جاهزة لتزويد الصناعات الفرنسية بالحديد والصلب.

● المرحلة الثانية: الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS

بعد الاستقلال مباشرة تحولت المؤسسة الصغيرة إلى مركب وطاقة ضخمة لإنتاج الحديد والصلب، وهو يهدف إلى تدعيم الاستقلال السياسي والخروج من التبعية الاقتصادية، وقد تم تحويل الشركة العنابية للحديد والصلب SBS إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب (SNS) وبالتحديد بتاريخ 1964.09.03، حيث وكل تسييره إلى مسؤولين جزائريين بمساعدة أجنبية.

ولقد عرفت المؤسسة الوطنية للحديد والصلب تضاعف في المشاريع الصناعية أو الفروع، حيث كان للمركب عام 1966 البطاقة الفنية التالية:

- فرن عالي رقم 01 (HF1) بقدرة إنتاجية تقدر بـ: 450.000 طن/سنة، وقسم تحضير المادة الأولية.
- فولاذ بالأوكسجين رقم 01 (AO1) مع محولين بمقدار 50 طن، كل محول يستعمل (LD) إجراءات تمحيص الحديد بالأوكسجين لمؤسسة الحديد والصلب النمساوية.
- الدرفلة على الساخن (LAC) للمنتجات المسطحة بمقدار 400.000 طن/سنة.
- في سنة 1969 لوحظ وضع قيد الخدمة الفرن العالي ووحدة الأنابيب للتلحيم الحلزوني (TUS) ، للتذكير فقط تم تدشين الفرن العالي رقم 01 (HF1) في 1969.06.19 من طرف الرئيس الراحل هواري بومدين.
- في سنة 1972 انطلق الإنتاج في الدرفلة على الساخن LAC والفولاذ بالأوكسجين رقم 01 (AO1).
- في سنة 1975 شهد المركب الدخول في خدمة الدرفلة على البارد LAF والفولاذة الكهربائية AE .

- في سنة 1978 عرف المركب ميلاد وحدة الأنابيب بدون تلحيم (TSS) بعدها تبنى المركب قرار رفع الإنتاج إلى 2000.000 طن/سنة من الحديد السائل(نظريا)، ولهذا تم إنشاء مصنع للفحم Cokerie وفرن عالي رقم 02 (HF2) بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 1200.000 طن/سنة.
- وفي الأخير بين سنتي 1980 و1981 تم بناء فولاذ بالأكسجين رقم 02 (AO2) كما بدأ مصنع الفحم في الإنتاج، أما الفرن العالي رقم 02 فقد بدأ في الإنتاج سنة 1988.
- ويمكن القول بأن بناء هذه المجموعة الصناعية تم خلال خمسة عشرة سنة، حيث اعتمدت المؤسسة في هذه المرحلة بشكل كبير على التعلم عن طريق المحاكاة.

• المرحلة الثالثة: المؤسسة الوطنية للحديد والصلب **SIDER**

في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات عرفت المؤسسة الوطنية للحديد والصلب إعادة هيكلة أدت إلى ميلاد المؤسسة الوطنية للحديد والصلب والتي تعرف على العموم باسم سيدار **SIDER**.

• المرحلة الرابعة: مؤسسة إسبات عنابة **ISPAT-ANNABA**

خلال سنوات التسعينات شهد المركب عدة مشاكل كادت أن تؤدي إلى إفلاسه حيث تراجع الإنتاج في هذه الفترة إلى أدنى مستوياته، وارتفعت التكاليف مع انخفاض في الإيرادات، هذا ما أدى إلى اتخاذ جملة من الإجراءات لإنقاذ ما يمكن إنقاذه. ومن أشهرها الدفع بعدد كبير من العمال إلى مغادرة مناصبهم مقابل مبلغ من المال للتخفيف من حدة الخسائر التي شهدتها المركب، وهذا في إطار القانون المسمى بـ **Départ Volontaire** كما دفع ذلك وفي إطار الخوصصة بالمركب إلى دخول في شراكة مع المجمع **LNM** الهندي، حيث تم توقيع عقد الشراكة بين المركب سيدار ومجمع **LNM** في 2001.10.18. وقد تم تغيير اسم المركب إلى إسبات عنابة **ISPAT-ANNABA**. ومن بين الشروط التي وضعتها الدولة الجزائرية لخوصصة مؤسسة سيدار في اتفاقية الشراكة مع مؤسسة إسبات العالمية الرائدة في صناعة الحديد والصلب نذكر ما يلي :

- مدة العقد عشر سنوات قابلة للتجديد؛
- الاحتفاظ بالعمال القدماء؛
- تحسين المستوى العام للأجور؛
- حصة الدولة تقدر بثلاثين بالمئة وحصة **ISPAT** سبعين بالمئة.

● المرحلة الخامسة: مؤسسة ميتال ستيل عنابة **Mittal Steel Annaba**

في هذه المرحلة تم تغيير اسم المركب من ISPAT-ANNABA إلى Mittal Steel Annaba، وكان ذلك ابتداءً من 2005.01.01، وذلك بعد تغيير اسم مجموعة ISPAT العالمية إلى Mittal Steel.

وقد تم خلال هاتين المرحلتين الرابعة والخامسة عصرنة التجهيزات والقيام بالتأهيل التقني لكل وحدات الإنتاج، وأتمتة كل الأنظمة، إذ تتم العملية بتخصيص أربع 04 وحدات لكل سنة، كما تم وضع قيد الخدمة شبكة إنترنت وإنترانت، كما تم خلال هذه المرحلة اختزال الهيكل التنظيمي إلى أبسط ما يمكن.

المرحلة السادسة: مؤسسة آرسيلور ميتال عنابة **Arcelor Mittal Annaba**

مجموعة آرسيلور هي مجموعة الفولاذ الأوروبية التي ظهرت إلى حيز الوجود بعد الاندماج الذي تم في 2002.02.18 بين مؤسسة Aceralia الإسبانية، مؤسسة Usinor الفرنسية و Arbed البلجيكية. حيث أصبحت مؤسسة آرسيلور القائد العالمي الأول في ميدان صناعة الفولاذ بإنتاج يقدر بـ 42.8 مليون طن في السنة أي ما يعادل 4.5% من السوق العالمي، لكن هذه المرتبة ما لبثت أن تم الاستحواذ عليها من طرف ميتال ستيل في أكتوبر 2004، ومن أجل ضمان والحفاظ على الموقع الريادي على المستوى العالمي، تم التحالف بين هذه الأخيرة ومجموعة آرسيلور وكان ذلك سنة 2007، تحت اسم آرسيلور ميتال وبالتالي تم تغيير اسم مؤسسة ميتال عنابة باعتبارها أحد فروع أطراف التحالف وهو ميتال ستيل إلى آرسيلور ميتال عنابة.

3. نشاط المؤسسة وأهدافها

يقوم مركب سيدار الحجار بتلبية متطلبات السوق بمنتجات الحديد والصلب باستعماله المواد الأولية المستخرجة من منجم الوزرة، والفحم الحجري المستورد عادة من أمريكا أو أستراليا.

ولقد اتخذت مدينة عنابة الموقع لإقامة مثل هذا المركب لعدة اعتبارات متوفرة بهذه المنطقة والمتمثلة في القرب من ميناء عنابة وذلك لتصريف المنتجات إلى الخارج أو استيراد المواد الأولية التي يحتاجها المركب، بالإضافة إلى وجود شبكة السكة الحديدية لنقل المواد والسلع إلى كافة التراب الوطني، ضف إلى ذلك القرب من السدود منها سد بوناموسة وسد الشافية لتزويد المركب بالمياه التي يحتاجها لإنتاج الحديد والصلب، وكذا قرب المركب من سوق اليد العاملة المتواجدة في مناطق عنابة، قالمة والطارف.

يقوم مركب سيدار الحجار بإنتاج وتسويق الحديد والصلب بأشكاله المتنوعة ولأغراضه المختلفة، حيث يشمل الجانب الإنتاجي للمركب صناعة التحويل الأولي من الفولاذ الجاري والخاثر فمن جهة تتضمن الصناعة الأولى ما يلي:

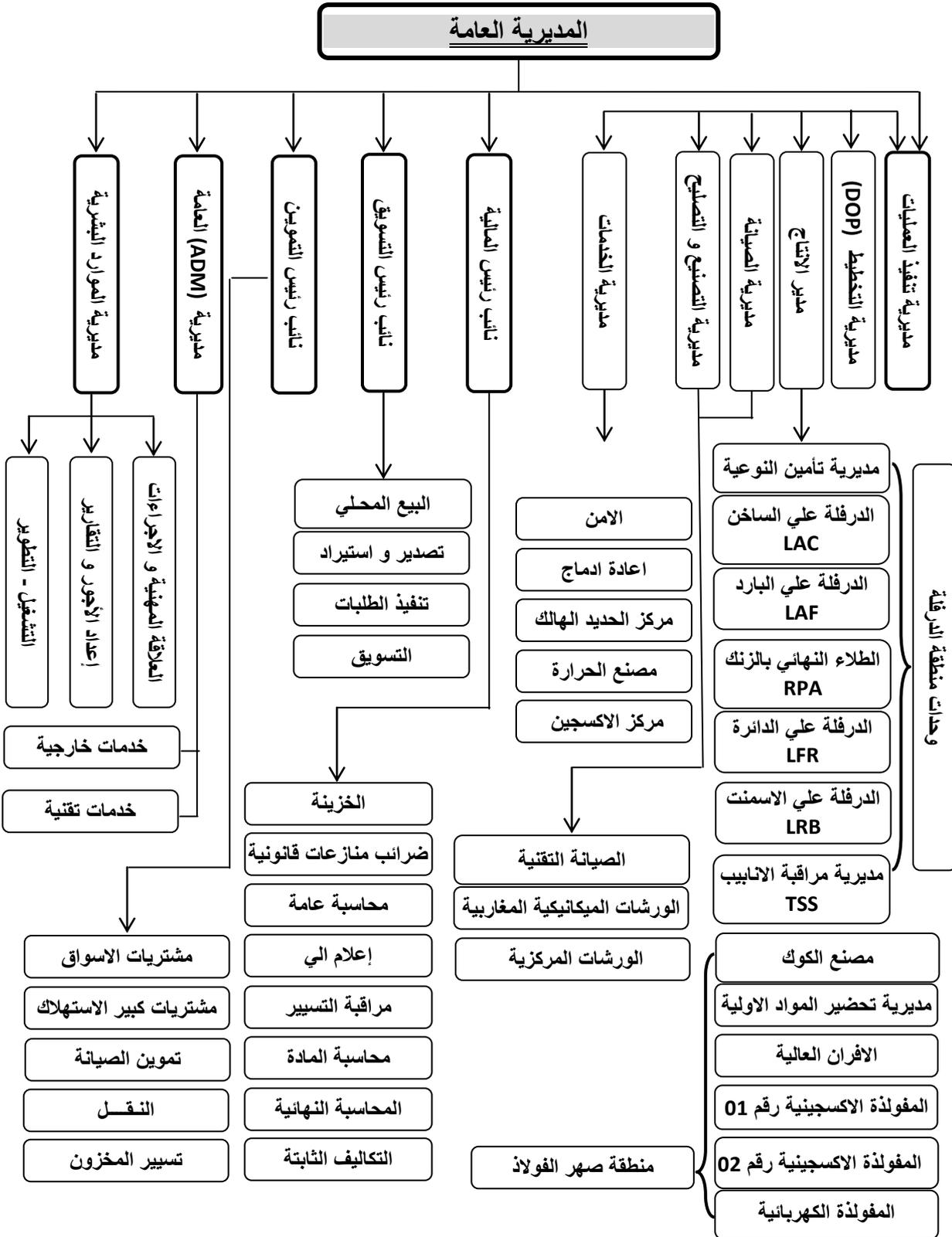
- صناعة الحديد المصهر والفولاذ.
 - صناعة المنتجات المسطحة (الصفائح المعدنية).
 - صناعة المنتجات الطويلة.
 - صناعة الأسلاك والقضبان الحديدية.
 - صناعة الأنابيب من غير لحام.
- بينما تتضمن الثانية أي صناعة التحويل الأولي للفولاذ الخاثر ما يلي:
- صناعة الفولاذ الخاثر.
 - صناعة المنتجات المسطحة.
 - صناعة المنتجات الطويلة.

4. الهيكل التنظيمي للمركب

يتشكل الهيكل التنظيمي للمركب من قسمين رئيسيين:

- قسم خاص بمتابعة الإنتاج و هو ما يسمى ب مديرية العمليات (الإنتاج).
 - تنقسم المؤسسة حسب الإنتاج إلى عدة مناطق خاصة بنوع المنتج الذي تنتجه نذكر:
 - المنطقة الساخنة: بها الفرن العالي HF، المرحمة COKERIE ووحدة إضافة المعدلات PMA لإنتاج حديد الزهر.
 - منطقة المفولاذات ACIERIES: تستقبل حديد الزهر وتحوله إلى أشكال مختلفة حسب الطلب حيث نجد .ACO1 , ACO2 , ACE
 - منطقة المنتجات المسطحة PPL: تستقبل منتجات ACO1 و تحولها إلى لفائف حديدية مختلفة أين نجد بها الوحدات التالية: LAC, LAF, RPA.
 - منطقة المنتجات الطويلة PLG: تستقبل منتجات ACO2, ACE وتحولها إلى قضبان حديد رقيقة على شكل لفائف أو طويلة بمختلف معاييرها أين نجد كل من LFR , LRB.
 - قسم آخر به مختلف المديريات من خدمات و مالية و أهمها مديرية الموارد البشرية.
- ويمكن توضيح هذا التنظيم من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-3) : الهيكل التنظيمي لمركب سيدار الحجار



المصدر: من وثائق المركب.

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتطلب الإسقاط النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة حالة عمال مركب سيدار الحجار كخطوة أولى توفر إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي ستجرى من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال اختيار أنموذج وأداة مناسبين يتوافقان مع هدف البحث وظروف الباحث، ويشترط في اختيارهما الابتعاد عن العشوائية والذاتية، وبناء الدراسة على أسس متينة للوصول إلى نتائج ذات مصداقية تقدم على أساسها التوصيات الملائمة.

1. تحضير الاستبيان وبيانات الدراسة

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هي الاستبانة، وذلك نظرا لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، والملاحظة... الخ. وقد مر تطوير الاستبانة بمراحل عدة حتى يتم التأكد من قدرتها وصلاحيتها على تحقيق الهدف المنشود منها.

1.1. مصادر جمع البيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك بهدف بيان موضوع الدراسة، وتم الحصول على البيانات اللازمة في الجانب الميداني من خلال توزيع استمارة استبيان، تم إعدادها لهذا الغرض حيث تم توزيعها عن طريق التسليم والاستلام المباشر من خلال اللقاء مع أفراد العينة المختارة.

1.2. أدوات الدراسة

من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة تم الاعتماد على أدوات معينة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة والمتمثلة في المقابلة الشخصية والاستبيان لاختبار جملة الفرضيات المقترحة في الدراسة. وقد تمت المقابلة الشخصية مع بعض أفراد العينة المدروسة، من أجل إزالة الغموض والالتباس الموجود وشرح الأسئلة إن استدعى الأمر ذلك؛ بغية الحصول على إجابات دقيقة ومعبرة، خاصة وأن هذا الموضوع بمتغيراته يعتبر جديدا في محيط المركب الأمر الذي أوجب ضرورة المقابلة الشخصية.

1.3. بناء أداة الدراسة (الاستبيان)

انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد، واعتمادا على الدراسات السابقة والأدب النظري في الفصلين الأول والثاني المجمع من خلال تمحيص الكتب والمقالات ذات العلاقة بالموضوع، تم وضع استبيان مع مراعاة أن يكون شاملا لكافة متغيراته وأبعاد الدراسة وتغطية فرضيات البحث، لتعطي صورة واقعية

عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، وأثناء بناء الاستبيان تم الابتعاد عن المصطلحات الأكاديمية الغامضة والتركيز على المصطلحات المفهومة والمتداولة في بيئة العمل.

بعد ما تم صياغة الاستبيان في شكله الأولي كان لا بد من اختبار صدق محتواه عن طريق عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين.

1.4. الصدق الظاهري لأداة الدراسة

يقصد بصدق الاستبيان التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لأجله، من خلال شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

للتأكد من صدق الاستبيان تم عرضه أولاً على الأستاذ المشرف لإعطاء النصح والمشورة في مدى ملائمة كأداة للدراسة، وتم تعديله بناء على توصيات المشرف وملاحظاته، وبعد موافقته الأولية عليه تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين¹ من الجامعات الجزائرية من ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال، وبحكم تعدد جوانب الموضوع فقد تم الحرص على تنوع تخصص المحكمين ليشمل: إدارة الأعمال، السلوك التنظيمي، منهجية البحث العلمي، وقد كان هذا التحكيم من خلال إبداء المحكمين لآرائهم حول مدى وضوح العبارات المشكلة للاستبيان، ومدى كفايتها وعلاقتها بالبعد أو المحور الذي أدرجت فيه، واقتراح التعديلات في صياغة العبارات أو حذفها أو إضافة عبارات جديدة يرونها مناسبة². ويمكن إيجاز الردود والاقتراحات التي تم تلقيها من قبل المحكمين كما يلي:

- استمارة الاستبيان جيدة وصالحة لقياس ما أعدت من أجله، حيث لم يتم تلقي أي ملاحظة بخصوص عدم تلاؤم المحاور والأبعاد مع موضوع الدراسة، وذلك نتيجة الاعتماد على تحليل الدراسات السابقة في بناء الأبعاد والفقرات.
- تم اقتراح بعض التصحيحات اللغوية، وبعض التعديلات في تركيب مجموعة من الفقرات.
- اقتراح الاستغناء عن بعض الفقرات التي تتضمنها بعض الأبعاد.
- ضرورة الحذر والتعامل بذكاء أكثر مع الفقرات العكسية التي وردت في الاستبيان الأولي، وتنويع طريقة صياغتها من خلال محاولة اجتناب بدئها بصيغة النفي لا.
- ضرورة الابتعاد عن الفقرات المركبة وتبسيطها قدر الإمكان، وأيضاً الابتعاد عن الفقرات التي تتضمن أحكام مسبقة.

¹ تم عرض الاستبيان مرفقاً بطلب التحكيم كما هو موضح في الملحق رقم (01).

² قائمة الأساتذة المحكمين مرفقة بالملحق رقم (02).

- أغلب الملاحظات ارتبطت بفقرات أبعاد متغير التمكين، لأن بالنسبة لفقرات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي هي عبارة عن مقاييس محكمة ومعدة مسبقا ومعتمدة لذا يمكن فقط تبسيطها.

1.5. الاستبيان في صورته النهائية

بناء على ما سبق، وبعد اعتماد جميع الاقتراحات والنصائح المقترحة من طرف المحكمين تم صياغة وتعديل استمارة الاستبيان في شكلها النهائي مكونة من ستة أجزاء كالآتي:

- **الجزء الأول:** حيث تم الحرص من خلاله على تعريف المستجوبين بطبيعة الدراسة وأهدافها، والتأكيد على سرية تداول المعلومات وارتباطها بمتطلبات البحث العلمي فقط.
- **الجزء الثاني:** ويضم المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة ممثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، التصنيف الوظيفي.
- **الجزء الثالث:** وشمل الأبعاد المتعلقة بقياس التمكين النفسي، ضم (12) فقرة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية كما يلي:

■ البعد الأول: المعنى وتقيسه الفقرات (1، 2، 3)؛

■ البعد الثاني: المقدره وتقيسه الفقرات (4، 5، 6)؛

■ البعد الثالث: الحرية وتقيسه الفقرات (7، 8، 9)؛

■ البعد الرابع: التأثير وتقيسه الفقرات (10، 11، 12).

- **الجزء الرابع:** وشمل الأبعاد المتعلقة بقياس التمكين الهيكلي، ضم (20) فقرة موزعة على (5) أبعاد رئيسية كما يلي:

■ البعد الأول: المعلومات والاتصال وتقيسه الفقرات (13، 14، 15، 16)؛

■ البعد الثاني: المشاركة وتقيسه الفقرات (17، 18، 19، 20)؛

■ البعد الثالث: فرق العمل وتقيسه الفقرات (21، 22، 23، 24)؛

■ البعد الرابع: التفويض وتقيسه الفقرات (25، 26، 27، 28)؛

■ البعد الخامس: التعليم والتدريب وتقيسه الفقرات (29، 30، 31، 32).

- **الجزء الخامس:** وشمل الأبعاد المتعلقة بقياس سلوك المواطنة التنظيمية، ضم (30) فقرة موزعة على خمسة أبعاد رئيسية كما يلي:

■ البعد الأول: الإيثار وتقيسه الفقرات (33، 34، 35، 36، 37، 38)؛

■ البعد الثاني: الكياسة وتقيسه الفقرات (39، 40، 41، 42، 43، 44)؛

- البعد الثالث: الروح الرياضية التنظيمية وتقيسه الفقرات (45، 46، 47، 48، 49، 50)؛
- البعد الرابع: الالتزام العام وتقيسه الفقرات (51، 52، 53، 54، 55، 56)؛
- البعد الخامس: السلوك الحضاري وتقيسه الفقرات (57، 58، 59، 60، 61، 62).
- **الجزء السادس:** وشمل الأبعاد المتعلقة بقياس الالتزام التنظيمي، ضم (18) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية كما يلي:
 - البعد الأول: الالتزام العاطفي وتقيسه الفقرات (63، 64، 65، 66، 67، 68)؛
 - البعد الثاني: الالتزام المعياري وتقيسه الفقرات (69، 70، 71، 72، 73، 74)؛
 - البعد الثالث: الالتزام الاستمراري وتقيسه الفقرات (75، 76، 77، 78، 79، 80).

2. تطبيق أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بتطبيق أداة الدراسة الإجراءات والخطوات التي تم من خلالها توزيع الاستبيان على أفراد العينة.

2.1. مجتمع وعينة الدراسة

من النقاط المهمة التي ينبغي على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع البحث. فيما يتعلق بمجتمع هذه الدراسة فهو عبارة عن جميع عمال مركب سيدار الحجار بولاية عنابة على اختلاف رتبهم وتصنيفهم الوظيفي، ونظرا لارتفاع عددهم والبالغ (5800) عامل وصعوبة الوصول إليهم جميعا، فإنه تم اختيار تطبيق أداة الدراسة عن طريق المعاينة. وعليه تم استهداف عينة عشوائية طبقية تمثل (5%) من المجتمع الكلي، وبذلك كان عدد الاستثمارات التي يجب توزيعها هو (290) استثمارا.

2.2. توزيع الاستبيان

- بعد الإعداد والتدقيق النهائي للاستبيان، تم الاطلاع عليه من الطرف المشرف ليبيدي موافقته النهائية على تطبيق وتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة، وقد تم تطبيق الاستبيان وفق الخطوات الموصلة:
- تم الاتصال بالمؤسسة المستقبلة من أجل عرض فكرة البحث بغية الحصول على الموافقة لتوزيع الاستبيان على عمالها، من خلال القيام بمقابلات مع المسؤولين وبعض الإطارات وبخاصة مسؤول الموارد البشرية، حيث تم تقديم وشرح فكرة الموضوع لهم وتقديم نموذج من أداة الدراسة، وبعد العديد من الاستفسارات والنقاشات حول الهدف من الدراسة وطريقتها تمت الموافقة على توزيع الاستبيان.
 - تم تكليف أحد الإطارات للتكفل بتوزيع الاستبيان واسترجاعه بغية تجنب التشويش والتأثير على العاملين وضمان الحيادية وعدم التحيز.

- القيام بالعديد من المقابلات مع الإطار المكلف لشرح الاستبيان والهدف منه، حتى تكون له القدرة على إزالة الغموض إن وجد حول فقرات الاستبيان، مع التأكيد على ضرورة توزيع استمارات الاستبيان يدا بيد على أفراد العينة، وفي حالات الضرورة تمت المقابلة الشخصية مع بعض أفراد العينة بعد عجز الإطار عن إزالة الغموض والالتباس الموجود.
- بداية توزيع الاستبيان على أفراد العينة من طرف الإطار المكلف مع استمرار الاتصال به للتأكد من نجاح العملية، وتم تحديد موعد مرن لاستلام الاستمارات بعد توزيعها امتد من يوم إلى ثلاثة أيام.
- بعد انتهاء عملية الاسترجاع من طرف الإطار المكلف تم استلامها، حيث بلغ عدد الاستمارات المسترجعة (280) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (96.5%)، في حين لم يتم استرجاع (10) استمارات أي أن نسبة الاستمارات المفقودة بلغت (3.5%).
- بعد الفحص التفصيلي لجميع استمارات الاستبيان المسترجعة وجد أن جميعها صالحة للتحليل حيث تم تفريغ محتوياتها للمعالجة الإحصائية.

المطلب الثالث: اختبارات الصلاحية والنتائج الشخصية والوظيفية

قبل التطرق لعرض النتائج وتفسيرها لابد قبل ذلك من اختبار صلاحيتها عن طريق مجموعة من الاختبارات الإحصائية المتخصصة، وأيضاً عرض وتحليل النتائج الشخصية والوظيفية للعاملين في عينة الدراسة، والتي تشكل القاعدة الأساسية التي تساعد في فهم واقع متغيرات الدراسة وتفسير طبيعة العلاقات بينها.

1. الأدوات الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**Statistical Package For Social Sciences**) الإصدار رقم: **22** والذي يرمز له اختصاراً بالرمز **SPSS**، بالإضافة إلى استعمال عدة أساليب إحصائية من أجل تحليل وتوظيف البيانات التي تم تجميعها لتحقيق أغراض الدراسة، وتتمثل هذه الأساليب في:

- **المتوسط الحسابي:** باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، استعمل في هذه الدراسة كمؤشر لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المجيبين على الاستبيان من أفراد عينة الدراسة بالإضافة إلى النسب المئوية والتكرارات.
- **الانحراف المعياري:** تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، أي معرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

- **اختبار ستيودنت T:** تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لاكتشاف وجود اختلاف معنوي لمتوسط الإجابات عن القيمة 03.
- **اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova:** للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية.
- **معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's:** بغية تقدير ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر لأداة الدراسة، وهناك قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي:¹
 - ◀ إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0.6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة؛
 - ◀ إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.6-0.7) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول؛
 - ◀ إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.7-0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد؛
 - ◀ إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.
- **اختبار اعتدالية التوزيع Kolmogorov-Smirnov** للتأكد من أن البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية تتبع التوزيع الطبيعي.
- **معامل الارتباط لبيرسون Pearson Correlation Coefficient** لقياس العلاقات الارتباطية بين الفقرات والأبعاد والمتغيرات.

2. اختبار ثبات الاستبيان واعتدالية التوزيع

من الضروري القيام باختبار ثبات أداة الدراسة الميدانية (الاستبيان)، لما لهذا الاختبار من تأكيد على أن هذا الاستبيان يعطي النتائج نفسها في حالة إعادة توزيعه على عينة أخرى وفق الشروط نفسها، إضافة إلى ذلك فإن اختبار اعتدالية التوزيع يساهم في قيامنا بوضع الاختبارات التي تلائم بيانات هذا الاستبيان، والتي تشترط أن تكون البيانات ذات توزيع معتدل.

2.1. ثبات الاستبيان

يمثل اختبار ثبات الاستبيان وسيلة للتأكد من أن الاستبيان يعطي النتائج نفسها في حالة ما إذا تم توزيعه عدة مرات تحت القيود والشروط نفسها، وبعبارة أخرى تكون النتائج متقاربة، تم اختبار ثبات

¹أوما سيكران، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، السعودية، 1998، ص: 445.

استبيان الدراسة من خلال حساب معامل الثبات (Reliability Coefficient) ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's لمحاور الاستبيان، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(3-1): معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

معامل Cronbach's Alpha	عدد الفقرات	محتوى المحور
0.930	12	التمكين النفسي
0.899	20	التمكين الهيكلي
0.900	32	المواطنة التنظيمية
0.909	18	الالتزام التنظيمي
0.889	30	التمكين
0.902	48	الأداء السياقي
0.921	78	النموذج الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الثبات Alpha Cronbach's للمحاور مرتفعة، و معامل الثبات Alpha Cronbach's لجميع الفقرات يساوي (0.921) وهو مرتفع¹، مما يدل على أن هناك ثبات عال جدا لأداة الدراسة الميدانية، وهذا ما يعني بأننا متأكدون بنسبة (92.1%) من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس عينة البحث.

2.2. اختبار اعتدالية التوزيع

تتمثل اعتدالية التوزيع في إتباع البيانات التوزيع الطبيعي (loi normale)، وللقيام بهذا الاختبار يتم استعمال اختبار كلومجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، الذي يعد من الاختبارات اللامعلمية للتوزيع الطبيعي، حيث يختبر فرضية العدم (H_0) القائلة بأن مشاهدات متغير معين تتبع التوزيع الطبيعي ضد الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأن البيانات لا تتوزع طبيعياً، ويبين الجدول الموالي نتائج هذا الاختبار:

¹ الحد الأدنى لقيمة معامل الثبات هي 0,6 وكلما ارتفعت قيمة هذا المعامل عن هذه القيمة دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس.

جدول رقم (2-3): نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov لاعتمادية التوزيع (طبيعي)

مستوى المعنوية	عدد الفقرات	محاور الدراسة	البيان
0.074	32	التمكين	المحور الأول
0.200	48	الأداء السياقي	المحور الثاني
0.200	80	جميع فقرات محاور الاستبيان	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى المعنوية لجميع محاور الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه يمكن القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

2.3. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي للاستبيان)

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان عن طريق التحكيم، لا بد من اختبار صدقها البنائي أو اتساقها الداخلي، ومن أهم الطرق لتحقيق ذلك هو حساب درجة ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الذي تنتمي إليه¹، ومن أجل القيام بهذا الاختبار تم حساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا البعد، وذلك لكل متغيرات الدراسة كما هو موضح في الجداول الآتية:

الجدول رقم(3-3): معاملات الارتباط بين فقرات التمكين النفسي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي

تنتمي إليها

التأثير		الحرية		المقدرة		المعنى	
معامل الارتباط	رقم الفقرة						
**0.810	10	**0.616	07	**0.830	04	**0.694	01
**0.745	11	**0.729	08	**0.739	05	**0.680	02
**0.845	12	**0.512	09	**0.766	06	**0.620	03

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

¹جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة : دراسة مقارنة بين الإدارة العامة للمرور وإدارة الجنسية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص: 172.

من خلال الجدول أعلاه؛ يمكن القول أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات التمكين النفسي لدى العاملين في عينة الدراسة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت بين (0.845) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (12)، وبين (0.512) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (09)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.01).

الجدول رقم (3-4): معاملات الارتباط بين فقرات التمكين الهيكلي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي

تنتمي إليها

التدريب والتعليم		التفويض		فرق العمل		المشاركة		المعلومات والاتصال	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**0.854	17	**0.686	13	**0.844	09	**0.759	05	**0.844	01
**0.849	18	**0.673	14	**0.550	10	**0.893	06	**0.784	02
**0.864	19	**0.707	15	**0.720	11	**0.872	07	**0.851	03
**0.847	20	**0.560	16	**0.670	12	**0.785	08	**0.693	04

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتجلى من الجدول أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات التمكين الهيكلي لدى العاملين في عينة الدراسة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت بين (0.893) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (06)، وبين (0.550) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (10)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.01).

الجدول رقم(3-5): معاملات الارتباط بين فقرات المواطنة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد

التي تنتمي إليها

السلوك الحضاري		الالتزام العامل		الروح الرياضية		الكياسة		الإيثار	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**0.694	25	**0.796	19	**0.645	13	**0.726	07	**0.627	01
**0.803	26	**0.766	20	**0.664	14	**0.728	08	**0.682	02
**0.791	27	**0.580	21	**0.742	15	**0.768	09	**0.779	03
**0.852	28	**0.684	22	**0.696	16	**0.816	10	**0.634	04
**0.870	29	**0.622	23	**0.674	17	**0.804	11	**0.700	05
**0.388	30	**0.750	24	**0.614	18	**0.569	12	**0.768	06

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في عينة الدراسة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت بين (0.870) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (29)، وبين (0.388) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (30)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.01).

الجدول رقم(3-6): معاملات الارتباط بين فقرات الالتزام التنظيمي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي

تنتمي إليها

الالتزام الاستمراري		الالتزام المعياري		الالتزام العاطفي	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**0.709	13	**0.853	07	**0.826	01
**0.704	14	**0.802	08	**0.784	02
**0.507	15	**0.859	09	**0.806	03
**0.723	16	**0.824	10	**0.867	04
**0.760	17	**0.645	11	**0.555	05
**0.678	18	**0.765	12	**0.890	06

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في عينة الدراسة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت بين (0.890) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (06)، وبين (0.555) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (05)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.01).

3. تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

من أجل الإلمام بجميع جوانب الموضوع يجب تقديم عرض تفصيلي لأهم الخصائص الشخصية والوظيفية التي يتميز بها المستجوبون في عينة الدراسة كما يلي:

3.1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

بعد معالجة بيانات الاستبيان المتعلقة بمتغير الجنس لأفراد العينة، يمكن عرضها كما يلي:

الجدول رقم(3-7): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	197	70.4%
أنثى	83	29.6%
المجموع	280	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أن ما نسبته (70.4%) من أفراد العينة جنسهم ذكر، في حين أن ما نسبته (29.6%) من أفراد العينة فهم إناث. ويمكن تفسير هذا التفاوت الكبير بين الجنسين بطبيعة ومتطلبات العمل في مركب سيدار الحجار، وبالأخص الجوانب التقنية والفنية حيث تعتبر أعمالاً رجالية بالدرجة الأولى.

2.3. توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

بعد معالجة بيانات الاستبيان المتعلقة بمتغير السن لأفراد العينة، يمكن عرضها كما يلي:

الجدول رقم(3-8): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن

النسبة	التكرار	السن
2.5%	7	أقل من 25 سنة
23.2%	65	25-أقل من 35 سنة
33.9%	95	35-أقل من 45 سنة
34.3%	96	45-أقل من 55 سنة
6.1%	17	55 سنة فما أكثر
100%	280	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن الفئة العمرية الغالبة على العاملين في عينة الدراسة هي ما بين (45 و 55 سنة) (وأيضاً ما بين (35 و 45 سنة) بنسبتين متقاربتين مقدارهما (34.3%) و(33.9%) على الترتيب، تليها الفئة العمرية ما بين (25 و 35 سنة) بنسبة (23.2%)، تليها الفئة العمرية (أكثر من 55 سنة) بنسبة (6.1%)، وبأقل نسبة الفئة العمرية (الأقل من 25 سنة) بنسبة (2.5%).

3.3. توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

بعد معالجة بيانات الاستبيان المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي لأفراد العينة، يمكن عرضها كما يلي:

الجدول رقم(3-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
9%	36	ثانوي
26.4%	74	تقني
20%	56	تقني سامي
14%	31	ليسانس
11.4%	29	مهندس
11.8%	33	ماستر
1.4%	4	ماجستير
0.4%	1	دكتوراه
5.7%	16	أخرى
100%	280	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول بأن المؤهل العلمي الغالب على العاملين في عينة الدراسة هو شهادة تقني حيث بلغت نسبة حامليها (26.4%)، تليها شهادة تقني سامي والتي بلغت نسبة حامليها (20%)، تليها شهادة ليسانس التي بلغت نسبة حامليها (14%)، يليها شهادتي ماستر ومهندس بنسبتين متقاربتين بلغتا (11.8%) و(11.4%) على الترتيب، يليهما مستوى الثانوي بنسبة بلغة (9%)، تليها مستويات أخرى غير محددة بدقة بنسبة (5.7%)، ويليهما مستوى ماجستير بنسبة (1.4%)، في حين تم تسجيل نسبة (0.4%) لشهادة الدكتوراه.

ويرجع هذا التنوع في المؤهل العلمي من شهادات جامعية بمختلف مستوياتها وفروعها وشهادات مراكز التكوين ومستوى الثانوي وأخرى إلى طبيعة العمل في المركب الذي يتسم بالتعقيد إلى حد ما مما يستلزم تخصصات متنوعة ومهارات متعددة.

3.4. توزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي

بعد معالجة بيانات الاستبيان المتعلقة بمتغير التصنيف الوظيفي لأفراد العينة، يمكن عرضها كما يلي:

الجدول رقم(3-10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق التصنيف الوظيفي

التصنيف الوظيفي	التكرار	النسبة
إطار	96	34.3%
عون تحكم	36	12.9%
عون تنفيذ	148	52.9%
المجموع	280	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتجلى من الجدول بأن التصنيف الوظيفي الغالب على عينة الدراسة هو أعوان التنفيذ بنسبة (52.9%)، تليها فئة الإطارات بنسبة (34.3%)، ثم أعوان التحكم بنسبة (12.9%).

توزيع العاملين في عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي كان خاضعا للواقع العملي للمركب نتيجة اختيار العمل بالعينة التطبيقية، فتوزيع العينة وفق هذه النسب والترتيب يمثل أيضا التوزيع والترتيب بالنسبة للمجتمع الكلي، وهذا ما يدعم مصداقية عينة الدراسة وقدرتها على تمثيل مجتمع الدراسة أحسن تمثيل.

3.5. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

بعد معالجة بيانات الاستبيان المتعلقة بسنوات الخبرة (الأقدمية) لأفراد العينة، يمكن عرضها كما يلي:

الجدول رقم(3-11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	السن
22.1%	62	أقل من 5 سنوات
6.4%	18	5-أقل من 10 سنوات
18.6%	52	10-أقل من 15 سنة
30%	84	15-أقل من 20 سنة
22.9%	64	20 سنة فما أكثر
100%	280	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول بأن فئة الخبرة الأكثر انتشارا بين العاملين في عينة الدراسة هي فئة ما بين (15 و 20 سنة) بنسبة (30%)، تليها فئتي (الأكثر من 20 سنة) و(الأقل من 5 سنوات) بنسبتين متقاربتين مقدارهما (22.9%) و(22.1%) على الترتيب، تليها فئة ما بين (10 و 15 سنة) بنسبة (18.6%)، ثم فئة ما بين (5 و 10 سنوات) بنسبة بلغت (6.4%).

وعليه فإن أكثر من 70% من العاملين في عينة الدراسة يتمتعون بمستوى عال من الخبرة، وبالتالي فهم مؤهلين للعطاء أكثر إذا ما توفرت الظروف الملائمة.

المبحث الثاني: المستوى والقياس والتقارير عن التمكين في مركب سيدار الحجار

يتضمن هذا المبحث معالجة إحصائية لبيانات ونتائج المتغير الأول من الدراسة، حيث سيتم تحليل مستوى التمكين لدى العاملين في مركب سيدار الحجار من خلال محورين هما: التمكين النفسي والتمكين الهيكلي.

المطلب الأول: مستوى التمكين النفسي لدى العاملين في مركب سيدار الحجار

يعالج هذا المطلب الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي للعاملين والتي تتمثل في المعنى، المقدرة، الحرية والتأثير. ومن أجل معرفة اتجاه التمكين النفسي للعاملين في مركب سيدار الحجار بأبعاده الأربعة سيتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية بشكل أساسي والانحراف المعياري.

1. تحليل فقرات بعد المعنى

يمكن إبراز نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المعنى من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (3-12): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المعنى

رقم الفقرة	المعنى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	عملي مهم وذو معنى بالنسبة لي.	4.17	0.590	83.4%	موافق
02	أفتخر بالجهود التي أبذلها في عملي.	4.19	0.567	83.8%	موافق
03	تقدر المؤسسة أهمية العمل الذي أقوم به.	3.39	1.045	67.8%	محايد
#	جميع الفقرات	3.92	0.545	78.4%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى بعد المعنى كان مرتفعا لدى العاملين بمركب سيدار الحجار، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد حيث بلغ (3.92) بانحراف معياري مقداره (0.545) وأهمية نسبية بلغت (78.4%). وهذه النتيجة تعتبر مؤشرا مهما يبرز مدى تحفيز العاملين داخليا ورغبتهم في البذل والعطاء أكثر.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لهذا البعد تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأضعف، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري كما يلي:

- تحصلت الفقرة رقم (02) والتي تضمنت " أفتخر بالجهود التي أبذلها في عملي " على المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من قبل العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.19) بانحراف معياري قدره (0.567).

وعليه فالعاملون بمركب سيدار الحجار دائما ما يفتخرون بالجهود التي يبذلونها في العمل، فهم راضون تماما على إنجازاتهم وأعمالهم، وهذه النتيجة مهمة بالنسبة للمركب عليها استغلالها جيدا لتحقيق النجاح، فعندما تكون الجهود المقدمة من طرف العاملين مصدر فخر واعتزاز بالتالي هناك قابلية كبيرة لزيادة هذه الجهود وتنمية روح المبادرة لدى العاملين.

- جاءت الفقرة رقم (01) والتي تضمنت " عملي مهم وذو معنى بالنسبة لي " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.17) بانحراف معياري قدره (0.590).

وعليه فالعاملون بمركب سيدار الحجار دائما ما يكون العمل بالنسبة لهم مهم وذو قيمة ومعنى، وهذا ما يدفعهم إلى الالتزام أكثر للمركب والحرص على العطاء أكثر، وهذا ما يؤكد على حقيقة أن العمل لا يمثل مصدرا للدخل المادي فقط، بل يعتبر أيضا مصدرا لصقل الشخصية وتحقيق الذات.

- جاءت الفقرة رقم (03) والتي تضمنت " تقدر المؤسسة أهمية العمل الذي أقوم به " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.39) بانحراف معياري قدره (1.045)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد العينة حولها.

وعليه فإجابات أفراد العينة تميل للحيداء، وبما أن الأهمية النسبية لهذه الفقرة بلغت (67.8%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) فإن الإجابات تميل للموافقة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة، أي أن مركب سيدار الحجار يميل لتقدير أهمية العمل الذي يقدمه العاملون، و هذه النتيجة تبقى غير كافية وتشكل تهديداً لمستقبل العاملين في المركب، نتيجة تجاهل أدائهم وعدم تقديره.

2. تحليل فقرات بعد المقدر

يمكن إبراز نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المقدر من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (3-13): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المقدر

رقم الفقرة	المقدرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	أثق في قدرتي على إنجاز عملي بالشكل المطلوب.	4.19	0.650	83.8%	موافق
02	أتمتع بالخبرة الكافية لأداء عملي.	4.00	0.890	80.0%	موافق
03	أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي.	3.88	0.769	77.6%	موافق
#	جميع الفقرات	4.02	0.549	80.4%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى بعد المقدر كان مرتفعاً لدى العاملين بمركب سيدار الحجار، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد الذي بلغ (4.02) بانحراف معياري مقداره (0.549) وأهمية نسبية بلغت (80.4%). وهذه النتيجة تعتبر مؤشراً مهماً يبرز مدى الثقة في المقدر والجدارة التي يتمتع بها العاملون، وهذه النتيجة يمكن أن يكون مصدرها هو معنى العمل الكبير بالنسبة إليهم، الأمر الذي يجعله يشكل تحدياً يدفعهم للمثابرة والعطاء أكثر.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لهذا البعد تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأضعف، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري كما يلي:

- تحصلت الفقرة رقم (01) والتي تضمنت " أثق في قدرتي على إنجاز عملي بالشكل المطلوب " على المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من قبل العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.19) بانحراف معياري قدره (0.650).
- وعليه فالعاملون بمركب سيدار الحجار دائما ما يثقون في قدرتهم على إنجاز أعمالهم بالشكل المطلوب، هذه الثقة الكبيرة تدعم وتعزز مستوى الجدارة من خلال تحقيق الأريحية والانغماس في العمل، مما يساعد العاملين على العطاء أكثر والطموح للأداء المتميز.
- جاءت الفقرة رقم (02) والتي تضمنت " أتمتع بالخبرة الكافية لأداء عملي " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.00) بانحراف معياري قدره (0.890).
- وعليه فالعاملون بمركب سيدار الحجار يتمتعون بخبرة كافية لأداء عملهم بكفاءة، هذه الخبرة ناتجة عن تراكم عملي بفعل الممارسة المستمرة أو المتعددة لمهام العمل.
- جاءت الفقرة رقم (03) والتي تضمنت " أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.88) بانحراف معياري قدره (0.769).
- وعليه فالعاملون بمركب سيدار الحجار يتمتعون بقدر كبير من المرونة للتكيف مع المستجدات في بيئة العمل، وهذه نتيجة تمتعهم بالثقة والخبرة كما أشرنا سابقا.

3. تحليل فقرات بعد الحرية

يمكن إبراز نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الحرية من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (3-14): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الحرية

رقم الفقرة	الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	أحدد بنفسني الطريقة المناسبة لتنفيذ عملي.	4.26	0.794	85.2%	موافق تماما
02	أتمتع بحرية كافية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بعملي.	4.10	0.672	82.0%	موافق
03	أستطيع أن أرفض الأعمال التي لا أربح في إنجازها.	4.02	0.622	80.4%	موافق
#	جميع الفقرات	4.13	0.500	82.6%	موافق

يتبين من الجدول أن مستوى بعد الحرية كان مرتفعاً لدى العاملين بمركب سيدار الحجار، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد حيث بلغ (4.13) بانحراف معياري مقداره (0.500) وأهمية نسبية بلغت (82.6%). وهذه النتيجة تعتبر مؤشراً مهماً يبرز مدى الحرية والاستقلالية التي يتمتع بها العاملون في إنجاز مهامهم، وهذه النتيجة يمكن أن يكون مصدرها هو كون العمل في المركب إجرائي وتنفيذي أكثر منه إبداعي الأمر الذي يوفر لهم مجالاً من الحرية لإنجاز العمل.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لهذا البعد تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأضعف، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري كما يلي:

- تحصلت الفقرة رقم (01) والتي تضمنت " أحدد بنفسني الطريقة المناسبة لتنفيذ عملي " على المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من قبل العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.26) بانحراف معياري قدره (0.794).

وعليه فالعاملون بمركب سيدار الحجار دائماً ما يحددون الطريقة المناسبة لأداء أعمالهم، وبالتالي يمكن القول أن العاملين لديهم مجالاً من المرونة للمفاضلة بين البدائل المتاحة لإنجاز المهام أو مواجهة المشكلات، وهذا يرجع كما أشرنا سابقاً لكون طبيعة عمل المركب إجرائي وتنفيذي، فالعامل هنا يحاسب على أساس النتائج المرتبطة بالمهام الموكلة إليه بغض النظر عن كيفية أدائها.

- جاءت الفقرة رقم (02) والتي تضمنت " أتمتع بحرية كافية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بعملي " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.10) بانحراف معياري قدره (0.672).

وعليه فالعاملون بمركب سيدار الحجار يتمتعون بقدر كافٍ من الحرية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بعملهم، وهذه النتيجة تدعم بشكل كبير بعد الحرية.

- جاءت الفقرة رقم (03) والتي تضمنت " أستطيع أن أرفض الأعمال التي لا أرغب في إنجازها " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.02) بانحراف معياري قدره (0.622).

وعليه فالعاملون بمركب سيدار الحجار يتمتعون بقدر من الحرية لرفض الأعمال التي لا يرغبون في إنجازها، وهذه النتيجة مرتبطة بطبيعة عمل المركب حيث أن كل فرد لديه مهام روتينية واضحة يؤديها كل يوم متفق عليها منذ البداية.

4. تحليل فقرات بعد التأثير

يمكن إبراز نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد التأثير من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (3-15): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد التأثير

رقم الفقرة	التأثير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	أشعر بأن لي تأثيرا كبيرا على كل ما يحدث في الدائرة التي أعمل بها.	4.27	0.654	%85.4	موافق تماما
02	تؤدي نتائج عملي إلى تسهيل أعمال الآخرين.	4.24	0.755	%84.8	موافق تماما
03	تحقق مساهمتي الأثر الايجابي في تطوير المؤسسة.	4.25	0.689	%85.0	موافق تماما
#	جميع الفقرات	4.25	0.608	%85.0	موافق تمام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن مستوى بعد التأثير كان مرتفعا لدى العاملين بمركب سيدار الحجار، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد حيث قدر ب (4.25) بانحراف معياري مقداره (0.608) وأهمية نسبية بلغت (%85.0). وهذه النتيجة تمثل انعكاسا لارتفاع مستوى كل من الابعاد السابقة وخاصة بعد الحرية، فارتفاع مستوى الحرية أدى إلى ارتفاع مستوى رؤيتهم لمدى تأثيرهم على مجريات الأحداث في بيئة عملهم.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لهذا البعد تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأضعف، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري كما يلي:

- تحصلت الفقرة رقم (01) والتي تضمنت " أشعر بأن لي تأثيرا كبيرا على كل ما يحدث في الدائرة التي أعمل بها " على المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من قبل العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.27) بانحراف معياري قدره (0.654).
- وعليه فالعاملين بمركب سيدار الحجار لديهم مستوى عال من التأثير في البيئة التي يعملون بها، هذه النتيجة مهمة لأنها تدعم الثقة التنظيمية في العاملين وتنمي لديهم روح المبادرة والعطاء أكثر.

- جاءت الفقرة رقم (03) والتي تضمنت " تحقق مساهمتي الأثر الايجابي في تطوير المؤسسة " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.25) بانحراف معياري قدره (0.689).

وعليه فالعاملين بمركب سيدار الحجار لديهم دور كبير في تطوير أداء ونتائج المركب، وهذا ما يدعم لديهم الافتخار الدائم بالجهود التي يبذلونها في عملهم كما تم التوصل إليه سابقا.

- جاءت الفقرة رقم (02) والتي تضمنت " تؤدي نتائج عملي إلى تسهيل أعمال الآخرين" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.24) بانحراف معياري قدره (0.755).

وبالتالي فالعاملين بمركب سيدار الحجار تؤثر نتائج أعمالهم على نتائج وأعمال الآخرين، حيث تساعد في تسهيلها وتوضيحها، وهذا ناتج عن كون العمل في المركب مترابط ومتشابك مع بعضه البعض.

5. تحليل جميع فقرات أبعاد التمكين النفسي

بعد التعرض لتحليل إجابات أفراد العينة حول كل بعد من أبعاد التمكين النفسي على حد، ننقل لتحليل جميع فقرات أبعاد التمكين النفسي كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-16): نتائج إجابات أفراد العينة لجميع أبعاد التمكين النفسي

أرقام الفقرات	أبعاد التمكين النفسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
(3-1)	المعنى	3.92	0.545	78.4%	موافق
(6-4)	المقدرة	4.02	0.549	80.4%	موافق
(9-7)	الحرية	4.13	0.500	82.6%	موافق
(12-10)	التأثير	4.25	0.608	85.0%	موافق تماما
#	جميع الفقرات	4.08	0.413	81.6%	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن مستوى التمكين النفسي لدى العاملين بمركب سيدار الحجار كان مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.08) بانحراف معياري مقداره (0.413)، وفيما يتعلق بأبعاده فقد جاءت

جميعها بمستوى مرتفع، احتل المرتبة الأولى بعد التأثير، ويليه بعد الحرية في المرتبة الثانية، ويليه بعد المقدر في المرتبة الثالثة، ويليه بعد المعنى في المرتبة الرابعة والأخيرة.

وعليه يمكن القول أن العاملين في مركب سيدار الحجار يتمتعون بحالة نفسية جيدة، انعكست في ارتفاع مستوى التمكين النفسي لديهم، يجب على المركب العمل بجدية كبيرة على استغلالها من خلال العمل على الاستثمار في أفكارهم وإبداعاتهم واستخراج طاقاتهم الكامنة، وتحفيزهم على بذل مجهودات إضافية تدخل ضمن الأداء السياقي.

المطلب الثاني: مستوى التمكين الهيكلي لدى العاملين في مركب سيدار الحجار

يعالج هذا المطلب الأبعاد الخمسة للتمكين الهيكلي للعاملين والتي تتمثل في المعلومات والاتصال، المشاركة، فرق العمل، التفويض، التعليم والتدريب. ومن أجل معرفة اتجاه التمكين الهيكلي للعاملين في مركب سيدار الحجار بأبعاده الخمسة؛ سيتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية بشكل أساسي والانحراف المعياري.

1. تحليل فقرات بعد المعلومات والاتصال

يمكن إبراز نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المعلومات والاتصال من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (3-17): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المعلومات والاتصال

رقم الفقرة	المعلومات والاتصال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في الوقت المناسب.	3.38	1,135	67.6%	محايد
02	تتميز الإجراءات والتعليمات في المؤسسة بالوضوح.	3.36	1.076	67.2%	محايد
03	تتوفر في المؤسسة قنوات عمودية وأفقية متعددة للحصول على المعلومات	3.28	0.981	65.6%	محايد
04	أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورؤسائي في العمل.	3.98	0.969	79.6%	موافق
#	جميع الفقرات	3.50	0.827	70%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول أن مستوى بعد المعلومات والاتصال كان مرتفعا لدى العاملين بمركب سيدار الحجار، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد ومقداره (3.50) بانحراف معياري بلغ (0.827) وأهمية نسبية بلغت (70%). وهذه النتيجة وإن كانت تبدو عادية إلا أن هذا القدر غير كاف فالمطلوب هو تحقيق فعالية كبيرة لنظام المعلومات في المركب بصفة خاصة ونظام الاتصال بصفة عامة.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لهذا البعد تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأضعف، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري كما يلي:

- تحصلت الفقرة رقم (04) والتي تضمنت " أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورؤسائي في العمل" على المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من قبل العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.98) بانحراف معياري قدره (0.969).

وعليه فالعاملين بمركب سيدار الحجار يستطيعون التواصل فيهم بسهولة، وهذا ما تم الوقوف عليه من خلال المقابلات الأولية التي تم القيام بها، فلغة التواصل بين العاملين تكاد تكون مشتركة ومفهومة لدى الجميع، وهذا التواصل بين العاملين يتداخل فيه الرسمي مع غير الرسمي، وهذا وإن كان متماشياً مع نظريات التنظيم فإنه يجب على المركب الحد منه ومحاولة تحويله أكثر لفائدة متطلبات العمل وأساليب ترفيته وتطويره.

- جاءت الفقرة رقم (01) والتي تضمنت " أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في الوقت المناسب" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.38) بانحراف معياري قدره (1.135)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد العينة حولها.

وبالتالي فإجابات أفراد العينة تميل للحيد، وبما أن الأهمية النسبية لهذه الفقرة بلغت (76.6%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد الذي مقداره (60%) فإن الإجابات تميل للموافقة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة، لكنها تبقى غير كافية فالمعلومات الخاصة بالعمل يجب أن تكون متوافرة دائماً في الوقت المناسب، لأن أي خلل في تدفقها وانسيابها في أي اتجاه سيؤدي حتماً إلى ضياع الوقت والجهد.

- جاءت الفقرة رقم (02) والتي تضمنت " تتميز الإجراءات والتعليمات في المؤسسة بالوضوح" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.36) بانحراف معياري قدره (1.076) وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد العينة حولها.

وعليه فإجابات أفراد العينة تميل للحيد، وبما أن الأهمية النسبية لهذه الفقرة بلغت (67.2%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد والذي مقداره (60%) فإن الإجابات تميل للموافقة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة، أي أن الإجراءات والتعليمات في المركب تكون أحياناً فقط واضحة، لكنها في العديد من تفاصيلها تتميز بالغموض، الأمر الذي سينعكس سلباً على الأداء الفردي والجماعي للعاملين.

وبالتالي فهذه النتيجة تبقى غير كافية والمطلوب من المركب هو السعي بجد نحو تبسيط الإجراءات والتعليمات بشكل يجعلها مفهومة وواضحة للجميع، بالإضافة إلى العمل على نشرها بطرق أكثر فعالية من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- جاءت الفقرة رقم (03) والتي تتضمن " تتوفر في المؤسسة قنوات عمودية وأفقية متعددة للحصول على المعلومات" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري مقداره (0.981).

وعليه فإجابات أفراد العينة تميل للحياد، وبما أن الأهمية النسبية لهذه الفقرة بلغت (65.6%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد والذي مقداره (60%) فإن الإجابات تميل للموافقة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة، أي أن المركب تتوفر على بعض القنوات العمودية والأفقية لتبادل المعلومات، لكن هذه النتيجة غير كافية وتعتبر على ضعف الجهود في توفير قنوات فعالة لتبادل المعلومات في جميع المستويات، وبالتالي فالمطلوب من المركب العمل بجد على استحداث قنوات تصل بين جميع المستويات لتبادل مختلف المعلومات اللازمة مع الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتجددة.

2. تحليل فقرات بعد المشاركة

يمكن إبراز نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المشاركة من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (3-18): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المشاركة

رقم الفقرة	المشاركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين العاملين والمسؤولين.	3.33	1.106	66.6%	محايد
02	أشارك في تشخيص المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها في دائرتي.	3.56	1.000	71.2%	موافق
03	أقدم آرائي ومقترحاتي عند اتخاذ القرارات دون تردد أو خوف.	3.87	1.001	77.4%	موافق
04	أشعر أنني أسهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف المؤسسة.	3.70	1.035	74%	موافق
#	جميع الفقرات	3.62	0.855	72.4%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن مستوى المشاركة كان مرتفعا نوعا ما لدى العاملين بمركب سيدار الحجار بعناية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد الذي بلغ (3.62) بانحراف معياري (0.855).

وبالرغم من كون هذه النتيجة إيجابية لكنها تبقى غير كافية بالشكل المطلوب، كون بعد المشاركة يمثل الدعامة الأساسية لتجسيد استراتيجية التمكين، لدى كان من الضروري تعزيز وتفعيل أساليب وطرق المشاركة بين المسؤولين في مختلف المستويات بصفة خاصة وبين العاملين بصفة عامة.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لهذا البعد تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأضعف، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري كما يلي:

- احتلت الفقرة رقم (03) والتي تضمنت " أقدم آرائي ومقترحاتي عند اتخاذ القرارات دون تردد أو خوف" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.87) بانحراف معياري قدره (1.001)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد العينة حولها.

وبالتالي يتضح أن المسؤولين بالمركب يشجعون العاملين على تقديم الاقتراحات وتبادل الآراء عند اتخاذ القرارات، وهذا ما يعكس المستوى المقبول من الثقة بين المسؤولين والعاملين في محيط عمل المركب.

- جاءت الفقرة رقم (04) والتي تضمنت " أشعر أنني أسهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف المؤسسة" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.70) بانحراف معياري بلغ (1.035) وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد العينة حولها.

وعليه فغالبية العاملين في مركب سيدار الحجار يقدرون جهودهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المركب.

- جاءت الفقرة رقم (02) والتي تضمنت " أشرك في تشخيص المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها في دائرتي" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56) بانحراف معياري (1.000).

وعليه يمكن القول بصفة عامة بأن العاملين في المركب يتعاونون مع بعضهم البعض في تشخيص المشاكل التي تعترض العمل ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها، لكن بما أن هذه النتيجة تقترب من درجة الحياد أي المستوى المتوسط فإنها تبقى غير كافية بالقدر المطلوب خاصة مع طبيعة عمل المركب

الذي يستوجب المشاركة في جميع محاور العمل، وفي هذا الجانب بالذات يظهر تأثير الجانب الغير رسمي الذي قد يؤدي إلى الصراع بين العاملين حول العديد من النقاط.

- جاءت الفقرة رقم (01) والتي تضمنت " تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين العاملين والمسؤولين" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وانحراف معياري قدره (1.106)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وبالتالي فإجابات أفراد العينة تميل للحياد، وبما أن الأهمية النسبية لهذه الفقرة بلغت (66.6%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد ومقداره (60%) فإن الإجابات تميل للموافقة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة، أي أن في مركب سيدار الحجار أحيانا فقط ما يتم تشجيع المشاركة والتشاور بين المسؤولين والعاملين، ويمكن أن يكون السبب هو تخوف المسؤولين من فقدان السلطة نتيجة المشاورة والمشاركة أو أن يكون نوعا من الاستبداد بالسلطة، وهذا ما يترجم افتقار المركب إلى الأساليب المعاصرة الداعمة للمشاركة وعدم الاهتمام بها، وبالتالي فالمطلوب من المركب العمل أكثر وبجدية على تشجيع المشاركة واتخاذها شعارا للعمل لا استثناء يقتصر على أوقات ومواضيع محددة.

3. تحليل فقرات بعد فرق العمل

يمكن إبراز نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد فرق العمل من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (3-19): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد فرق العمل

رقم الفقرة	فرق العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.	3.55	1.080	71%	موافق
02	ألتزم بشكل عال تجاه المهام عندما أعمل في جماعة.	3.81	0.962	76.2%	موافق
03	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.	3.40	1.099	68%	موافق
04	تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة.	3.00	0.000	60%	محايد
#	جميع الفقرات	3.44	0.700	68.8%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى بعد فرق العمل كان متوسطا لدى العاملين في مركب سيدار الحجار، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد حيث بلغ (3.44) بانحراف معياري مقداره (0.700).

يمكن القول أن هذه النتيجة بالرغم من أنها مقبولة لكنها تبقى غير كافية، خصوصا في ظل اتجاه العمل الإداري الحديث للاعتماد على فرق العمل كاستراتيجية أساسية للتطوير الإداري. فالمطلوب من مركب سيدار الحجار الاتجاه نحو الاهتمام وبجدية بهذا البعد نظرا لما له من أهمية كبيرة في زيادة الأداء ودعم العديد من الأبعاد مثل المشاركة، وأيضا الحرية النفسية للعاملين التي يجدونها في مثل هذه الفرق. وكذلك بالنسبة لطبيعة العمل في المركب سواء من الناحية التقنية أو الفنية وحتى الإدارية تستوجب الاعتماد بشكل أساسي على فرق العمل في انجاز مختلف المهام.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لهذا البعد تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأضعف، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (02) والتي تضمنت " ألتزم بشكل عال اتجاه المهام عندما أعمل في جماعة " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري قدره (0.962).

وعليه فهناك التزام كبير من طرف العاملين اتجاه المهام الموكلة إليهم لإنجازها جماعيا في مركب سيدار الحجار، وهذا ما يعكس الاستعداد النفسي الكبير للعاملين من أجل العمل في شكل فرق إذا ما تم تشكيلها، وهذه النتيجة تشكل نقطة ايجابية بالنسبة للمركب يجب عليها استغلالها عن طريق زيادة الاعتماد على فرق العمل.

- جاءت الفقرة رقم (01) والتي تضمنت " تشجع المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري قدره (1.082)، وهذا ما يدل على أن هناك تشجنتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وبالتالي فمركب سيدار الحجار يشجع على العمل الجماعي من خلال فرق العمل أحيانا أي بشكل متوسط، وتبقى هذه النتيجة غير كافية لمواجهة فلسفة العمل الفردي داخل المركب على حساب العمل الجماعي، خاصة وأن فرق العمل تحقق مزايا استراتيجية تنعكس على الفرد والمركب.

- جاءت الفقرة رقم (03) والتي تضمنت " تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة،

بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري قدره (1.099)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وعليه فمستوى تشجيع مركب سيدار الحجار للعاملين لتبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم متوسط لا يمثل المستوى المطلوب، وهذا ما يضعف فرق العمل في المركب، لذلك يجب على المركب التفتن لأهمية هذه النقطة والعمل على تنميتها ودعمها خاصة وأن تبادل الخبرات والمهارات بين العاملين يعتبر تدعيم مجاني لنظام التعليم والتدريب في المركب.

• جاءت الفقرة رقم (04) والتي تضمنت " تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.00) وانحراف معياري معدوم، أي أن هناك اتفاق في إجابات أفراد العينة حولها. وبالتالي فمركب سيدار الحجار لا يدعم بالشكل الكافي فرق العمل بما تحتاجه من موارد ومتطلبات تسهم في نجاح هذه الفرق، أي أنها لا تشجع كثيراً على العمل بفلسفة الفريق، وتلجأ إليها في ظروف معينة كطوارئ والمهام المستعجلة.

4. تحليل فقرات بعد التفويض

يمكن إبراز نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد التفويض من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (3-20): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد التفويض

رقم الفقرة	التفويض	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	تثق الإدارة بقدرتي على أداء عملي بكفاءة.	3.45	1.029	69%	موافق
02	اعتمد على نفسي في أداء المهام المفوضة لي دون الرجوع إلى المسؤول.	3.35	1.175	67%	محايد
03	تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي.	3.56	1.028	71.2%	موافق
04	التزم بتحمل نتيجة القرارات التي اتخذها.	4.08	0.802	81.6%	موافق
#	جميع الفقرات	3.61	0.668	72.2%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن مستوى بعد التفويض كان مرتفعا ومقبولا نوعا ما لدى العاملين بمركب سيدار الحجار، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد حيث بلغ (3.61) بانحراف معياري (0.668) وأهمية نسبية بلغت (72.2%).

وعليه فمستوى التفويض بالمركب يعد مقبولا، لكن كون التفويض يعد أهم مرتكز من مرتكزات التمكين الهيكلي وأبعاده، فالمطلوب من المركب هو زيادة الاهتمام والتشجيع على التفويض من أجل المساهمة أكثر في تحقيق التمكين.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لهذا البعد تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأضعف، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري كما يلي:

- احتلت الفقرة رقم (04) والتي تضمنت " التزم بتحمل نتيجة القرارات التي اتخذها" المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.08) بانحراف معياري قدره (0.802).

وعليه فالعاملين بالمركب غالبا ما يتحملون نتيجة القرارات التي يتخذونها إذا ما فوضت لهم الصلاحيات لاتخاذ قرارات حول مسائل معينة، وهذا ما يعكس المستوى النفسي للعاملين لاستعدادهم لتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي استعدادهم للتفويض والتمكين.

- جاءت الفقرة رقم (03) والتي تضمنت " تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56) بانحراف معياري قدره (1.028)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد العينة حولها.

وبالتالي فغالبا ما تتناسب وتتوافق الصلاحيات والسلطات الممنوحة للعاملين مع المسؤوليات الملقاة على عاتقهم في مركب سيدار الحجار، وهذا ما يدعم النتيجة السابقة المتعلقة بمستوى التفويض الذي كان مقبولا، فمن البديهي أن الشرط الأساسي لنجاح التفويض هو تساوي المسؤولية مع السلطة.

- جاءت الفقرة رقم (01) والتي تضمنت " تتق الإدارة بقدرتي على أداء عملي بكفاءة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.45) بانحراف معياري قدره (1.029)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد العينة حولها.

وعليه يمكن القول أن أحيانا كثيرة ما يوجد عنصر الثقة بين المسؤولين والعاملين في مركب سیدار الحجار، وهذه النتيجة تقترب من الدرجة المتوسطة وبالتالي فهي تبقى غير كافية، لأن توفر الثقة يعد مطلباً أساسياً لتفويض السلطات وخصوصاً للعاملين ذوي المهارات والخبرات العالية.

● جاءت الفقرة رقم (02) والتي تضمنت "اعتمد على نفسي في أداء المهام المفوضة لي دون الرجوع إلى المسؤول" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، بلغ المتوسط الحسابي (3.35) بانحراف معياري (1.175)، وهذا ما يدل على أن هناك تشنناً في إجابات أفراد العينة حولها.

وبالتالي فإجابات أفراد العينة تميل للحياد، وبما أن الأهمية النسبية لهذه الفقرة بلغت (67%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد والذي مقداره (60%) فإن الإجابات تميل للموافقة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة، وعليه فالعاملين في مركب سیدار الحجار يلجؤون في الغالب إلى مسؤوليهم عند تأدية الأعمال المطلوبة منهم، الأمر الذي يؤثر على مستوى التفويض ويضعفه، لأن الأصل فيه تفرغ المسؤول لمهام أخرى والتنازل عن الأعمال المفوضة، والاكتفاء فقط بمتابعة نتائجها دون تتبع كيفية تأديتها.

5. تحليل فقرات بعد التعليم والتدريب

يمكن إبراز نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد التعليم والتدريب من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (3-21): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد التعليم والتدريب

رقم الفقرة	التعليم والتدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	تشجع المؤسسة العاملين على التعليم والتطوير المستمر	3.28	1.148	65.6%	محايد
02	تسعى المؤسسة لتجديد معارف العاملين بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية.	3.06	1.150	61.2%	محايد
03	توفر المؤسسة برامج لتنمية القدرات والمهارات الذاتية للعاملين بشكل دوري.	2.96	1.178	59.2%	محايد
04	تتيح المؤسسة فرصاً متساوية للجميع من أجل التعليم والتدريب.	2.77	1.179	55.4%	محايد
#	جميع الفقرات	3.01	0.994	60.2%	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن مستوى التعليم والتدريب كان ضعيف لدى العاملين بمركب سیدار الحجار، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد حيث بلغ (3.01) بانحراف معياري قدره (0.994).

وعليه يمكن القول أن المركب لا يهتم بتعليم وتدريب العاملين بالشكل المطلوب والكافي، بالرغم من أهمية استراتيجية التدريب باعتبارها الأداة التي تسمح للمركب من مواكبة حركة التغيير والتطوير في البيئة المحيطة به. وعليه يجب على المركب العمل بكل جد من أجل بناء نظام فعال للتدريب والتعليم يقوم على تلبية الاحتياجات الوظيفية ومتطلبات بيئة الأعمال، خاصة مع طبيعة عمل المركب الذي يتطلب الكثير من التقنيات والفنيات والمهارات الخاصة التي تستلزم بالضرورة قدر كبير من التعليم والتدريب.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لهذا البعد تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأضعف، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري كما يلي:

- احتلت الفقرة رقم (01) التي تضمنت "تشجع المؤسسة العاملين على التعليم والتطوير المستمر" المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة لدى العاملين بعينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري قدره (1.148)، وهذا ما يدل على أن هناك تشبثاً في إجابات أفراد العينة حولها.

وعليه فإجابات أفراد العينة تميل للحياد، وبما أن الأهمية النسبية لهذه الفقرة بلغت (65.6%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد والذي مقداره (60%) فإن الإجابات تميل للموافقة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة، أي أن المركب يشجع قليلاً العاملين على التعليم والتطوير، وهذه النتيجة تعتبر غير كافية والمطلوب من المركب زيادة الدعم والتشجيع وإتاحة الفرصة للعاملين من أجل التعلم والتطوير خاصة خارج الأطر المؤسسية الخاصة به.

- جاءت الفقرة رقم (0.2) والتي تضمنت "تسعى المؤسسة لتجديد معارف العاملين بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية" المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.06) بانحراف معياري قدره (1.150)، وهذا ما يدل على أن هناك تشبثاً في إجابات أفراد العينة حولها.

وبالتالي فالمركب لا يهتم كثيراً بمواكبة التطورات التكنولوجية من خلال تجديد معارف العاملين بما يتماشى وأياها، وهذه النتيجة ضعيفة لا ترقى للمستوى المطلوب خاصة في ظل نشاط المركب الذي

يتطلب الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة ومواكبتها من أجل تحسين الفعالية وزيادة الأداء والجودة بما يسمح لها من المنافسة في الأسواق العالمية.

• جاءت الفقرة رقم (03) والتي تضمنت " توفر المؤسسة برامج لتنمية القدرات والمهارات الذاتية للعاملين بشكل دوري" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.96) بانحراف معياري قدره (1.178)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد العينة حولها.

وعليه فإجابات أفراد العينة تميل للحيداء، وبما أن الأهمية النسبية لهذه الفقرة بلغت (59.2%) وهي أقل من الوزن النسبي المحايد والذي مقداره (60%) فإن الإجابات تميل لعدم الموافقة على هذه الفقرة، أي أن مركب سيدار الحجار لا توفر برامج لتنمية القدرات والمهارات الذاتية للعاملين، وهذا ما يؤكد على ضعف نظام التدريب في المركب وضرورة تدعيمه وتعزيزه، خاصة وأن المركب يمتلك الإمكانيات التي تساعد على ذلك.

• جاءت الفقرة رقم (04) والتي تضمنت " تتيح المؤسسة فرصاً متساوية للجميع من أجل التعليم والتدريب " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.77) بانحراف معياري قدره (1.179)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد العينة حولها.

وبالتالي فإجابات أفراد العينة تميل للحيداء، وبما أن الأهمية النسبية لهذه الفقرة بلغت (55.4%) وهي أقل من الوزن النسبي المحايد والذي مقداره (60%) فإن الإجابات تميل لعدم الموافقة على هذه الفقرة، أي أن مركب سيدار الحجار لا تتيح فرصاً متساوية للجميع من أجل التعليم والتدريب، وهذه النتيجة تعكس الاختلالات الموجودة في نظام التدريب داخل المركب، حيث أن اللامساواة في فرص التعلم والتدريب ينعكس سلباً على الرضا الوظيفي، كما أنها تؤدي إلى غرس العداة والضغينة بين العاملين.

6. تحليل جميع فقرات أبعاد التمكين الهيكلي

بعد التعرض لتحليل إجابات أفراد العينة حول كل بعد من أبعاد التمكين الهيكلي على حد، ننتقل لتحليل جميع فقرات أبعاد التمكين الهيكلي كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-22): نتائج إجابات أفراد العينة لجميع أبعاد التمكين الهيكلي

أرقام الفقرات	أبعاد التمكين الهيكلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
(4-1)	المعلومات والاتصال	3.50	0.827	70%	موافق
(8-5)	المشاركة	3.62	0.855	72.4%	موافق
(12-9)	فرق العمل	3.44	0.700	68.8%	موافق
(16-13)	التفويض	3.61	0.668	72.2%	موافق
(20-17)	التعليم والتدريب	3.01	0.994	60.2%	محايد
#	جميع الفقرات	3.44	0.668	68.8%	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن مستوى التمكين الهيكلي لدى العاملين بمركب سیدار الحجار كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.44) بانحراف معياري مقداره (0.668)، وفيما يتعلق بأبعاده فقد جاءت جميعها تقريباً بمستوى متوسط، احتل المرتبة الأولى بعد المشاركة، ويليه بعد التفويض في المرتبة الثانية، ويليه بعد المعلومات والاتصال في المرتبة الثالثة، ويليه بعد فرق العمل في المرتبة الرابعة، ويليه بعد التعليم والتدريب الذي جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة. وعليه يمكن القول أن على مركب سیدار الحجار العمل أكثر على تدعيم بيئة العمل من أجل تشجيع مستوى التمكين النفسي المرتفع لدى العاملين.

المبحث الثالث: المستوى والقياس والتقارير عن الأداء السياقي لدى العاملين في مركب سیدار الحجار

يتضمن هذا المبحث معالجة إحصائية لبيانات ونتائج المتغير الثاني في الدراسة، حيث سيتم تحليل مستوى الأداء السياقي لدى العاملين في مركب سیدار الحجار من خلال محورين هما: المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

المطلب الأول: مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مركب سیدار الحجار

يعالج هذا المطلب الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين والتي تتمثل في الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية التنظيمية، الالتزام العام والسلوك الحضاري. ومن أجل معرفة اتجاه سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مركب سیدار الحجار بأبعادها الخمسة سيتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية بشكل أساسي والانحراف المعياري.

1. تحليل فقرات بعد الإيثار

يمكن توضيح نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الإيثار كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-23): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الإيثار

رقم الفقرة	الإيثار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	أهتم بمساعدة العاملين الجدد على سرعة التأقلم في محيط العمل.	4.19	0.567	83.8%	موافق
02	أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل.	4.17	0.590	83.4%	موافق
03	استقطع الوقت اللازم لمساعدة الزملاء إذا دعت الحاجة إلى ذلك.	4.19	0.560	83.8%	موافق
04	أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كبيرة.	4.00	0.890	80%	موافق
05	أضحى ببعض الاهتمامات الشخصية من أجل المصلحة العامة.	3.88	0.769	77.6%	موافق
06	أهتم بإظهار نتائج عمل الفريق أكثر من اهتمامي بإظهار مساهماتي فيه.	4.02	0.794	80.4%	موافق
#	جميع الفقرات	4.07	0.486	81.4%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن مستوى بعد الإيثار كان مرتفعا لدى العاملين بمركب سيدار الحجار، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد حيث بلغ (4.07) بانحراف معياري قدره (0.486).

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لهذا البعد تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأضعف، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري كما يلي:

- احتلت الفقرتين رقم (01) و(03) اللتان تضمنتا " أهتم بمساعدة العاملين الجدد على سرعة التأقلم في محيط العمل" و" استقطع الوقت اللازم لمساعدة الزملاء إذا دعت الحاجة إلى ذلك" على الترتيب المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة لدى العاملين بعينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (4.19) وانحراف معياري قدره (0.567) و(0.560) على الترتيب.
- جاءت الفقرة رقم(02) والتي تضمنت " أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.17) بانحراف معياري قدره (0.590).

- جاءت الفقرة رقم (06) والتي تضمنت " أهتم بإظهار نتائج عمل الفريق أكثر من اهتمامي بإظهار مساهماتي فيه " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.02) بانحراف معياري قدره (0.794).
- جاءت الفقرة رقم (04) والتي تضمنت " أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كبيرة " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.00) بانحراف معياري قدره (0.890).
- جاءت الفقرة رقم (05) والتي تضمنت " أضحى ببعض الاهتمامات الشخصية من أجل المصلحة العامة " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.88) بانحراف معياري قدره (0.769).

2. تحليل فقرات بعد الكياسة

يتناول الجدول الموالي نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الكياسة:

جدول رقم (3-24): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الكياسة

رقم الفقرة	الكياسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة مسبقاً لتقليل احتمالية حدوث مشكلات في العمل.	4.10	0.672	82%	موافق
02	أحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي في العمل.	4.26	0.622	85.2%	موافق تماماً
03	أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي وأفعالي.	4.27	0.654	85.4%	موافق تماماً
04	أتشاور مع الزملاء عند اتخاذ إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم.	4.24	0.755	84.8%	موافق تماماً
05	أزود الزملاء بالمعلومات المناسبة التي تساعد على أداء أعمالهم.	4.25	0.689	85%	موافق تماماً
06	أحرص على أم أكون مجاملاً لزملائي في العمل.	3.92	0.864	78.4%	موافق
#	جميع الفقرات	4.17	0.517	83.4%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن مستوى بعد الكياسة كان مرتفعاً لدى العاملين بمركب سیدار الحجار، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد حيث بلغ (4.17) بانحراف معياري قدره (0.517).

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لهذا البعد تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأضعف، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري كما يلي:

- احتلت الفقرة رقم (03) التي تضمنت " أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي وأفعالي " الأولى من حيث درجة الموافقة لدى العاملين بعينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (4.27) وانحراف معياري قدره (0.654).

- جاءت الفقرة رقم (01) والتي تضمنت " أحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي في العمل " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.26) بانحراف معياري قدره (0.622).

- جاءت الفقرة رقم (05) والتي تضمنت " أزود الزملاء بالمعلومات المناسبة التي تساعدكم على أداء أعمالهم " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.25) بانحراف معياري قدره (0.689).

- جاءت الفقرة رقم (04) والتي تضمنت " أتناور مع الزملاء عند اتخاذ إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.24) بانحراف معياري قدره (0.755).

- جاءت الفقرة رقم (01) والتي تضمنت " أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة مسبقاً لتقليل احتمالية حدوث مشكلات في العمل " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.10) بانحراف معياري قدره (0.672).

- جاءت الفقرة رقم (06) والتي تضمنت " أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة مسبقاً لتقليل احتمالية حدوث مشكلات في العمل " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.92) بانحراف معياري قدره (0.864).

3. تحليل فقرات بعد الروح الرياضية التنظيمية

يبين الجدول الموالي نتائج إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الروح الرياضية التنظيمية:

جدول رقم (3-25): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الروح الرياضية التنظيمية

رقم الفقرة	الروح الرياضية التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	أتقبل الوضع إذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي.	3.79	1.126	75.8%	موافق
02	أتجاهل المشكلات النافهة والبسيطة.	3.60	1.122	72%	موافق
03	أرحب بالنقد البناء في العمل.	4.30	0.489	86%	موافق تماما
04	أتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تذمر.	4.30	0.679	86%	موافق تماما
05	أفكر في الأمور التي هي من صالح المؤسسة.	4.11	0.663	82.2%	موافق
06	أعمل على التحمل وضبط النفس عند ممارستي لعملي وتعاملي مع الزملاء	4.14	0.848	82.8%	موافق
#	جميع الفقرات	4.03	0.592	80.6%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى بعد الروح الرياضية التنظيمية كان مرتفعا لدى العاملين بمركب سيدار الحجار، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد حيث بلغ (4.03) بانحراف معياري قدره (0.592).

- وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لهذا البعد تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأضعف، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري كما يلي:
- احتلت الفقرتين رقم (03) و(04) اللتان تضمنتا " أرحب بالنقد البناء في العمل " و" أتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تذمر " على الترتيب المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة لدى العاملين بعينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (4.30) وانحراف معياري قدره (0.489) و(0.679) على الترتيب.
 - جاءت الفقرة رقم (06) والتي تضمنت " أعمل على التحمل وضبط النفس عند ممارستي لعملي وتعاملي مع الزملاء " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.14) بانحراف معياري قدره (0.848).
 - جاءت الفقرة رقم (05) والتي تضمنت " أفكر في الأمور التي هي من صالح المؤسسة " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.11) بانحراف معياري قدره (0.663).

- جاءت الفقرة رقم (01) والتي تضمنت " أتقبل الوضع إذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.79) بانحراف معياري قدره (1.126)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.
- جاءت الفقرة رقم (02) والتي تضمنت " أتجاهل المشكلات التافهة والبسيطة " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.60) بانحراف معياري قدره (1.122)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

4. تحليل فقرات بعد الالتزام العام

يبرز الجدول الآتي نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام العام:

جدول رقم (3-26): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام العام

رقم الفقرة	الالتزام العام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	لا أمانع في الاستمرار بالعمل لساعات إضافية عند الحاجة.	3.63	1.005	72.6%	موافق
02	أتطوع للتحمل أعباء إضافية بكل رحابة صدر.	4.15	0.726	83%	موافق
03	أهتم بإعلام مسؤولي مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور.	4.14	0.748	82.8%	موافق
04	أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.	3.67	0.860	73.4%	موافق
05	أتعامل بعناية مع الموجودات العينية في مكان العمل.	3.84	0.795	76.8%	موافق
06	أتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وإن لم تكن هناك رقابة.	3.96	0.816	79.2%	موافق
#	جميع الفقرات	3.89	0.553	77.8%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول أن مستوى بعد الالتزام العام كان مرتفعا لدى العاملين بمركب سيدار الحجار، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد حيث بلغ (3.89) بانحراف معياري قدره (0.553).

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لهذا البعد تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأضعف، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري كما يلي:

- احتلت الفقرة رقم (02) التي تضمنت " أتطوع للتحمل أعباء إضافية بكل رحابة صدر " الأولى من حيث درجة الموافقة لدى العاملين بعينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري قدره (0.726).
- جاءت الفقرة رقم (03) والتي تضمنت " أهتم بإعلام مسؤولي مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.14) بانحراف معياري قدره (0.748).
- جاءت الفقرة رقم (06) والتي تضمنت " أتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وإن لم تكن هناك رقابة " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.96) بانحراف معياري قدره (0.816).
- جاءت الفقرة رقم (05) والتي تضمنت " أتعامل بعناية مع الموجودات العينية في مكان العمل " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.84) بانحراف معياري قدره (0.795).
- جاءت الفقرة رقم (04) والتي تضمنت " أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.67) بانحراف معياري قدره (0.860).
- جاءت الفقرة رقم (01) والتي تضمنت " لا أمانع في الاستمرار بالعمل لساعات إضافية عند الحاجة " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.63) بانحراف معياري قدره (1.005)، هذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

5. تحليل فقرات بعد السلوك الحضاري

يمكن عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد السلوك الحضاري من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (3-27): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد السلوك الحضاري

رقم الفقرة	السلوك الحضاري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	أحرص على حضور المناسبات والحفلات التي تقيمها المؤسسة رغم أن الحضور ليس إجبارياً.	3.28	0.963	65.6%	محايد
02	أتحديث دائماً عن مؤسستي إيجابياً أمام الآخرين من خارج جهة العمل.	3.53	0.911	70.6%	موافق
03	أساهم دائماً بأفكار جديدة واقتراحات بناءة والتي من شأنها تحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة.	3.75	0.720	75%	موافق
04	أدافع عن سمعة مؤسستي عندما ينتقدها الآخرون.	3.72	0.947	74.4%	موافق
05	أحرص على متابعة كل أنشطة وإعلانات المؤسسة باهتمام.	3.72	0.936	74.4%	موافق
06	ألتزم بالعادات والمعايير الاجتماعية(المظهر العام، عدم التدخين في المؤسسة...).	4.15	0.747	83%	موافق
#	جميع الفقرات	3.69	0.646	73.8%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن مستوى بعد السلوك الحضاري كان مرتفعاً نوعاً ما لدى العاملين بمركب سيدار الحجار، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد حيث بلغ (3.3.69) بانحراف معياري قدره (0.646).

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب الفقرات المشكّلة لهذا البعد تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأضعف، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري كما يلي:

- احتلت الفقرة رقم (06) التي تضمنت " ألتزم بالعادات والمعايير الاجتماعية(المظهر العام، عدم التدخين في المؤسسة...)" الأولى من حيث درجة الموافقة لدى العاملين بعينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري قدره(0.747).
- جاءت الفقرة رقم(03) والتي تضمنت " أساهم دائماً بأفكار جديدة واقتراحات بناءة والتي من شأنها تحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.75) بانحراف معياري قدره (0.720).
- احتلت الفقرتين رقم (04) و(05) اللتان تضمنتا " أدافع عن سمعة مؤسستي عندما ينتقدها الآخرون " و" أحرص على متابعة كل أنشطة وإعلانات المؤسسة باهتمام " على الترتيب المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين بعينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري قدره(0.947) و(0.936) على الترتيب.

- جاءت الفقرة رقم(02) والتي تضمنت " أتحدث دائما عن مؤسستي إيجابيا أمام الآخرين من خارج جهة العمل " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.53) بانحراف معياري قدره (0.911).
 - جاءت الفقرة رقم(01) والتي تضمنت " أحرص على حضور المناسبات والحفلات التي تقيمها المؤسسة رغم أن الحضور ليس إجباريا " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.28) بانحراف معياري قدره (0.963).
6. تحليل جميع فقرات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

بعد تحليل كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على حدى، ننتقل لتحليل هذا السلوك بأبعاده مجتمعة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-28): نتائج إجابات أفراد العينة لجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

أرقام الفقرات	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
(6-1)	الإيثار	4.07	0.486	81.4%	موافق
(12-7)	الكياسة	4.17	0.517	83.4%	موافق
(18-13)	الروح الرياضية التنظيمية	3.89	0.553	77.8%	موافق
(24-19)	الالتزام العام	4.03	0.592	80.6%	موافق
(30-25)	السلوك الحضاري	3.69	0.646	73.8%	موافق
#	جميع الفقرات	3.98	0.424	79.6%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمركب سيدار الحجار كان مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.98) بانحراف معياري مقداره (0.424)، وفيما يتعلق بأبعاده فقد جاءت جميعها بمستوى عال، احتل المرتبة الأولى بعد الكياسة، ويليه بعد الإيثار في المرتبة الثانية، ويليه بعد الالتزام العام في المرتبة الثالثة، ويليه بعد الروح الرياضية التنظيمية في المرتبة الرابعة، ويليه بعد السلوك الحضاري الذي جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة.

المطلب الثاني: مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مركب سيدار الحجار

يعالج هذا المطلب الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي لدى لعاملين والتي تتمثل في الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري. ومن أجل معرفة اتجاه الالتزام التنظيمي للعاملين في مركب سيدار الحجار بأبعاده الثلاثة سيتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية بشكل أساسي والانحراف المعياري.

1. تحليل فقرات بعد الالتزام العاطفي

يمكن عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام العاطفي من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (3-29): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام العاطفي

رقم الفقرة	الالتزام العاطفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	أشعر بالسعادة من خلال عملي في هذه المؤسسة.	3.24	1.193	64.8%	محايد
02	أشعر وبجدية بأن مشاكل هذه المؤسسة جزء من مشاكلي الشخصية.	3.34	1.168	66.8%	محايد
03	المناخ الودي في المؤسسة يدفعني إلى التمسك بالبقاء فيها.	3.06	1.125	61.2%	محايد
04	أشعر بارتباط عاطفي تجاه هذه المؤسسة.	3.09	1.225	61.8%	محايد
05	يصعب علي الالتحاق بمؤسسة جديدة، والانتماء إليها كما هو الحال مع هذه المؤسسة.	3.19	1.153	63.8%	محايد
06	أشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف هذه المؤسسة.	2.87	1.171	57.4%	محايد
#	جميع الفقرات	3.13	0.926	62.6%	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول أن مستوى بعد الالتزام العاطفي كان متوسطا لدى العاملين بمركب سيدار الحجار، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد حيث بلغ (3.13) بانحراف معياري قدره (0.926).

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لهذا البعد تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأضعف، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري كما يلي:

- احتلت الفقرة رقم (02) التي تضمنت " أشعر وبجدية بأن مشاكل هذه المؤسسة جزء من مشاكلي الشخصية " الأولى من حيث درجة الموافقة لدى العاملين بعينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.34) وانحراف معياري قدره (1.168)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

- جاءت الفقرة رقم (01) والتي تضمنت " أشعر بالسعادة من خلال عملي في هذه المؤسسة " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.24) بانحراف معياري قدره (1.193)، وهذا ما يدل على أن هناك تشبثا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.
- جاءت الفقرة رقم (05) والتي تضمنت " يصعب علي الالتحاق بمؤسسة جديدة، والانتماء إليها كما هو الحال مع هذه المؤسسة " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.19) بانحراف معياري قدره (1.153)، وهذا ما يدل على أن هناك تشبثا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.
- جاءت الفقرة رقم (04) والتي تضمنت " أشعر بارتباط عاطفي تجاه هذه المؤسسة " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.09) بانحراف معياري قدره (1.225)، وهذا ما يدل على أن هناك تشبثا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.
- جاءت الفقرة رقم (03) والتي تضمنت " أشعر بالسعادة من خلال عملي في هذه المؤسسة " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.06) بانحراف معياري قدره (1.125)، وهذا ما يدل على أن هناك تشبثا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.
- جاءت الفقرة رقم (06) والتي تضمنت " أشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف هذه المؤسسة " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.87) بانحراف معياري قدره (1.171)، وهذا ما يدل على أن هناك تشبثا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

2. تحليل فقرات بعد الالتزام المعياري

يمكن عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام المعياري من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (3-30): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام المعياري

رقم الفقرة	الالتزام المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	لدي التزام قوي لمواصلة العمل في هذه المؤسسة.	3.52	1.026	70.4%	موافق
02	حتى ولو كان الأمر مفيدا لي، من الخطأ مغادرة المؤسسة حاليا.	3.84	0.782	76.8%	موافق
03	سأشعر بالذنب إذا غادرت المؤسسة حاليا.	3.75	1.089	75%	موافق
04	تستحق هذه المؤسسة إخلاصي وولائي لها.	3.29	1.145	65.8%	محايد
05	التزامي كبير جدا تجاه زملائي في المؤسسة.	3.19	1.171	63.8%	محايد
06	أدين بمقدار كبير لهذه المؤسسة في بناء حياتي الوظيفية.	3.10	1.114	62%	محايد
#	جميع الفقرات	3.45	0.843	69%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن مستوى بعد الالتزام المعياري كان متوسطا لدى العاملين بمركب سيدار الحجار، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد حيث بلغ (3.45) بانحراف معياري قدره (0.843).

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لهذا البعد تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأضعف، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري كما يلي:

- احتلت الفقرة رقم (02) التي تضمنت " حتى ولو كان الأمر مفيدا لي، من الخطأ مغادرة المؤسسة حاليا " الأولى من حيث درجة الموافقة لدى العاملين بعينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري قدره (0.782).
- جاءت الفقرة رقم (03) والتي تضمنت " سأشعر بالذنب إذا غادرت المؤسسة حاليا " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75) بانحراف معياري قدره (1.089)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.
- جاءت الفقرة رقم (01) والتي تضمنت " لدي التزام قوي لمواصلة العمل في هذه المؤسسة " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.52) بانحراف معياري قدره (1.026)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

- جاءت الفقرة رقم (04) والتي تضمنت " تستحق هذه المؤسسة إخلاصي وولائي لها " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.29) بانحراف معياري قدره (1.145)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.
- جاءت الفقرة رقم (05) والتي تضمنت " التزامي كبير جداً تجاه زملائي في المؤسسة " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.19) بانحراف معياري قدره (1.171)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.
- جاءت الفقرة رقم (06) والتي تضمنت " أدين بمقدار كبير لهذه المؤسسة في بناء حياتي الوظيفية " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.10) بانحراف معياري قدره (1.171)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

3. تحليل فقرات بعد الالتزام الاستمراري

يمكن عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام الاستمراري من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (3-31): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام الاستمراري

رقم الفقرة	الالتزام الاستمراري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	ستتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه المؤسسة.	3.50	1.020	70%	موافق
02	بقائي حالياً في هذه المؤسسة مسألة ضرورية جداً.	3.56	0.967	71.2%	موافق
03	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل.	4.00	0.636	80%	موافق
04	لدي استعداد لمواصلة العمل في هذه المؤسسة حتى بلوغ سن التقاعد.	3.59	1.158	71.8%	موافق
05	أحد الأسباب الرئيسية لاستمراري في العمل في هذه المؤسسة، أنها تقدم لي مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى مقابلة لها.	2.78	1.148	55.6%	محايد
06	أشعر أن لدي خيارات محدودة لأن أفكر في ترك العمل في هذه المؤسسة.	3.39	1.045	67.8%	محايد
#	جميع الفقرات	3.47	0.690	69.4%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول أن مستوى بعد الالتزام الاستمراري كان متوسطا لدى العاملين بمركب سيدار الحجار، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد حيث بلغ (3.47) بانحراف معياري قدره (0.690).

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لهذا البعد تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأضعف، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري كما يلي:

- احتلت الفقرة رقم (03) التي تضمنت " أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل " الأولى من حيث درجة الموافقة لدى العاملين بعينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري قدره (0.967).

- جاءت الفقرة رقم (04) والتي تضمنت " لدي استعداد لمواصلة العمل في هذه المؤسسة حتى بلوغ سن التقاعد " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.59) بانحراف معياري قدره (1.158)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

- جاءت الفقرة رقم (02) والتي تضمنت " بقائي حاليا في هذه المؤسسة مسألة ضرورية جدا " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56) بانحراف معياري قدره (0.967).

- جاءت الفقرة رقم (01) والتي تضمنت " ستتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه المؤسسة " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.50) بانحراف معياري قدره (1.020)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

- جاءت الفقرة رقم (06) والتي تضمنت " أشعر أن لدي خيارات محدودة لأن أفكر في ترك العمل في هذه المؤسسة " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.39) بانحراف معياري قدره (1.045)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

- جاءت الفقرة رقم (05) والتي تضمنت " أحد الأسباب الرئيسية لاستمراري في العمل في هذه المؤسسة، أنها تقدم لي مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى مقابلة لها " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.78) بانحراف معياري قدره (1.148)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

4. تحليل جميع فقرات أبعاد الالتزام التنظيمي

بعد تحليل كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي على حدى، ننتقل لتحليل هذا السلوك بأبعاده مجتمعة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-32): نتائج إجابات أفراد العينة لجميع أبعاد الالتزام التنظيمي

أرقام الفقرات	أبعاد الالتزام التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
(6-1)	الالتزام العاطفي	3.13	0.925	%62.6	محايد
(12-7)	الالتزام المعياري	3.44	0.842	%68.8	موافق
(18-13)	الالتزام الاستمراري	3.47	0.690	%69.4	موافق
#	جميع الفقرات	3.35	0.748	%67	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمركب سيدار الحجار كان متوسطا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.35) بانحراف معياري مقداره (0.748)، وفيما يتعلق بأبعاده فقد جاءت جميعها بمستويات متوسطة، حيث احتل المرتبة الأولى بعد الالتزام الاستمراري، ويليه بعد الالتزام المعياري في المرتبة الثانية، ويليه بعد الالتزام العاطفي في المرتبة الثالثة والأخيرة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من بين الأهداف الأساسية التي يسعى إليها أي بحث علمي هو التأكد من مدى صحة الفرضيات التي بني عليها، وفي هذه الدراسة تم الانطلاق من أربعة فرضيات أساسية سيتم التأكد من صحتها كل على حدى.

1. اختبار الفرضية الأولى والثانية

يمكن التوصل إلى اختبار هذه الفرضيات باستخدام اختبار ستودنت T للعينة الواحدة (One Sample T test) عن طريق مقارنة قيمة t المحسوبة بالقيمة المطلقة مع قيمة t الجدولية وذلك بدرجة حرية $n-1 = 279$ وبمستوى دلالة $\alpha = 0,05$ والتي تساوي 1.64^1 ، حيث يتم اتخاذ القرار a_1 الذي يقتضي رفض الفرضية الأولية H_0 القائلة أن المتوسط الحسابي لا يختلف معنويا عن القيمة 03 عند مستوى الدلالة السابق في حالة أن القيمة المطلقة ل t المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية ونقبل

¹قيمة t الجدولية عند درجة حرية (279 = n-1) ومستوى دلالة 0,05 تساوي 1.64 حسب جدول توزيع Student.

الفرضية البديلة H_1 القائلة أن المتوسط الحسابي يختلف عن القيمة المعنوية 0,03، وفي الحالة العكسية يتم اتخاذ القرار a_0 أي قبول الفرضية الأولية، ويمكن كتابة قاعدة القرار كالآتي:

$$\begin{cases} H_0 : x = 3 & H_1 : x \neq 3 \text{ (حيث } x \text{ هو المتوسط الحسابي)} \\ a_0 \text{ si } |t| < t_{(n-1,0,05)} = 1,64 \\ a_1 \text{ si } |t| \geq t_{(n-1,0,05)} = 1,64 \end{cases}$$

كما يمكن الاعتماد على قيمة **sig** التي يتم احتسابها مباشرة من قبل برنامج **SPSS**، ففي حالة ما إذا كانت قيمتها أصغر من 0,05 نرفض الفرضية الأولية القائلة بان المتوسط الحسابي يساوي القيمة 3، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بان المتوسط الحسابي يختلف معنويا عن القيمة 3، وبالنظر إلى إشارة متوسط الفروقات يمكن معرفة أماكن تركيز الإجابات، حيث تم تحديد القيمة المعيارية للمتوسط بالقيمة 3 فإذا كانت إشارة متوسط الفروقات سالبة، هذا يعني أن الإجابات تتركز بين 1 و 2 وإذا كانت موجبة، هذا يعني أن الإجابات تتركز بين 4 و 5.

1.1. اختبار الفرضية الأولى المتعلقة بمستوى التمكين في مركب سيدار الحجار

تتمثل هذه الفرضية في "هناك مستوى مرتفع للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية لدى العاملين بمركب سيدار الحجار"، تم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار فقرات الأبعاد المكونة لهذا المحور، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-33) : نتائج اختبار **One-Sample Test** للتمكين

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
التمكين النفسي	43,752	279	,000	1,081	1,03	1,13
التمكين الهيكلية	10,906	279	,000	,435	,36	,51
التمكين	27,366	279	,000	,758	,70	,81

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تبين مخرجات الاختبار في الجدول أعلاه أن لأبعاد التمكين والمتمثلة في التمكين النفسي والتمكين الهيكلي قيمة $0,000 = sig$ وهي أصغر من 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية الأولية القائلة أن المتوسط الحسابي يساوي 03، ونقبل الفرضية البديلة القائلة أن المتوسط الحسابي يختلف عن 03، وباعتبار أن إشارة متوسط الفروقات هي موجبة فإن الإجابات تتركز ما بين 4 و 5 أي أنه نقبل الفرضية القائلة بتحقق بعدي التمكين النفسي والتمكين الهيكلي.

وكذلك لا يختلف الأمر بالنسبة لمحور التمكين عامة، وعليه يمكن قبول الفرضية الأولى القائلة بأن هناك مستوى مرتفع للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية لدى العاملين بمركب الحجار سيدار الحجار.

1.2. اختبار الفرضية الثانية المتعلقة بمستوى الأداء السياقي في مركب سيدار الحجار

تتمثل هذه الفرضية في "هناك مستوى مرتفع للأداء السياقي ببعديه (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية) لدى العاملين بمركب سيدار الحجار"، تم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار فقرات الأبعاد المكونة لهذا المحور، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-34) : نتائج اختبار One-Sample Test للأداء السياقي

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
الالتزام التنظيمي	7,806	279	0,000	0,349	0,26	0,44
المواطنة التنظيمية	38,540	279	0,000	0,976	0,93	1,03
الأداء السياقي	20,846	279	0,000	0,662	0,60	0,72

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

تبين مخرجات الاختبار في الجدول أعلاه أن لأبعاد الأداء السياقي والمتمثلة في الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية قيمة $0,000 = sig$ وهي أصغر من 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية الأولية القائلة أن المتوسط الحسابي يساوي 03، ونقبل الفرضية البديلة القائلة أن المتوسط الحسابي يختلف عن 03، وباعتبار أن إشارة متوسط الفروقات هي موجبة فإن الإجابات تتركز ما بين 4 و 5 أي أنه نقبل الفرضية القائلة بتحقق بعدي الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

وكذلك لا يختلف الأمر بالنسبة لمحور الأداء السياقي، وعليه يمكن قبول الفرضية الثانية القائلة بأن هناك مستوى مرتفع للأداء السياقي ببعديه الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين بمركب الحجار سیدار الحجار.

2. اختبار الفرضية الثالثة المتعلقة بالعلاقة بين التمكين والأداء السياقي

تتمثل هذه الفرضية في " هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وممارستهم لسلوكات الأداء السياقي بمركب سیدار الحجار ".

من أجل اختبار هذه الفرضية نقوم بتجزئتها إلى الفرضيات الفرعية الموالية حسب أبعاد التمكين:

- الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي للعاملين وممارستهم لسلوكات الأداء السياقي بمركب سیدار الحجار.
- الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الهيكلي للعاملين وممارستهم لسلوكات الأداء السياقي بمركب سیدار الحجار.

2.1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

من أجل اختبار هذه الفرضية سيتم الاعتماد على تحليل الانحدار، لكن قبل ذلك يجب التأكد من عدم وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة (Multi-collinearity)، وعليه سيتم حساب معامل تضخم التباين (Inflation Factory Variance –VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل. والقاعدة العامة تتضمن أنه إذا كان معامل تضخم التباين يتجاوز (10) وكانت قيمة اختبار التباين المسموح أقل من (0.05)، فإنه يمكن القول بأن هذا المتغير له ارتباط قوي مع متغيرات مستقلة أخرى، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار.

وأيضاً سيتم التأكد مرة أخرى وبطريقة مختلفة من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي وذلك عن طريق حساب معامل الالتواء (Skewness)، والقاعدة العامة تتضمن أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت القيمة المطلقة لمعامل الالتواء تقل عن (1).

والجدول الموالي يبين هذه الاختبارات:

الجدول رقم (3-35): نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء لأبعاد التمكين النفسي كمتغير مستقل

معامل الالتواء	التباين المسموح	معامل تضخم التباين	الأبعاد	المتغير المستقل
0.270	0.939	1.044	المعنى	التمكين النفسي
0.540	0.830	1.023	المقدرة	
0.650	0.835	1.180	الحرية	
0.374	0.845	1.243	التأثير	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أن قيمة معامل تضخم التباين لجميع الأبعاد تقل عن (10) حيث تراوحت ما بين (1.023-1.243)، كما أن قيم التباين المسموح جاءت أكبر من (0.05) حيث تراوحت بين (0.830-0.939)، وعليه يمكن القول أن لا يوجد ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل (التمكين النفسي). كما تم التأكد مرة أخرى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث جاءت القيم المطلقة لمعامل الالتواء أقل من (1) بالنسبة لجميع أبعاد التمكين النفسي.

2.1.1. أثر بعد المعنى كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء السياقي

من أجل اختبار هذه الفرضية سيتم الاعتماد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أو علاقة المعنى كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء السياقي للعاملين في مركب سیدار الحجار.

الجدول رقم (3-36): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر

المعنى كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	26,651	1	26,651	141,885	,000
Residual	52,217	278	,188		
Total	78,868	279			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (141.885) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.89)، كما قدر مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05)، وعليه يمكن القول بأن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (3-37): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المعنى كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,442	,188		7,664	,000
المعنى	,567	,048	,581	11,912	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمعنى كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (11.912) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.64)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية مقداره (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، وقيمة معامل الارتباط بلغت (0.581) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن زيادة بعد المعنى بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء السياقي بقيمة (0.581).

وبالتالي نقبل الفرضية المقترحة القائلة بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المعنى كبعد من أبعاد التمكين النفسي والأداء السياقي في مركب سيدار الحجار.

2.1.2. أثر بعد المقدرة كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء السياقي

من أجل اختبار هذه الفرضية سيتم الاعتماد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أو علاقة المقدرة كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار.

الجدول رقم (3-38): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر

المقدرة كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	12,750	1	12,750	00053,607	,000
Residual	66,118	278	,238		
Total	78,868	279			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتبين من الجدول أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (53.607) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.89)، كما قدر مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05)، وعليه يمكن القول بأن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (3-39): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المقدرة كبعد من أبعاد التمكين

النفسي على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,095	,216		9,700	,000
المقدرة	,389	,053	,402	7,322	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمقدرة كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار، وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (7.322) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1.64)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية مقداره (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، وقيمة معامل الارتباط بلغت (0.402) أي

أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن زيادة بعد المقدرة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء السياقي بقيمة (0.402).

وعليه نقبل الفرضية المقترحة القائلة بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المقدرة كبعد من أبعاد التمكين النفسي والأداء السياقي بمركب سידار الحجار.

2.1.3. أثر بعد الحرية كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء السياقي

من أجل اختبار هذه الفرضية سيتم الاعتماد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أو علاقة الحرية كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء السياقي للعاملين بمركب سידار الحجار.

الجدول رقم (3-40): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر

الحرية كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء السياقي للعاملين في مؤسسة سידار الحجار

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	11,542	1	11,542	47,657	,000 ^a
Residual	67,326	278	,242		
Total	78,868	279			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (47.657) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.89)، كما قدر مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05)، وعليه يمكن القول بأن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (3-41): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الحرية كبعد من أبعاد التمكين

النفسي على الأداء السياقي للعاملين في مؤسسة سידار الحجار

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,984	,245		8,099	,000
الحرية	,407	,059	,383	6,903	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمقدرة كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء السياقي للعاملين في مؤسسة سيدار الحجار، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (6.903) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (1.64)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية مقداره (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، وقيمة معامل الارتباط بلغت (0.383) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن زيادة بعد الحرية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء السياقي بقيمة (0.383).

وبالتالي نقبل الفرضية المقترحة القائلة بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحرية كبعد من أبعاد التمكين النفسي والأداء السياقي بمركب سيدار الحجار.

2.1.4. أثر بعد التأثير كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء السياقي

من أجل اختبار هذه الفرضية سيتم الاعتماد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أو علاقة التأثير كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء السياقي للعاملين في مؤسسة سيدار الحجار.

الجدول رقم (3-42): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر

التأثير كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء السياقي للعاملين في مؤسسة سيدار الحجار

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	17,989	1	17,989	82,147	,000
Residual	60,879	278	,219		
Total	78,868	279			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (82.147) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.89)، كما قدر مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05)، وعليه يمكن القول بأن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (03-43): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التأثير كبعد من أبعاد التمكين

النفسي على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,887	,198		9,533	,000
	EP4	,417	,046	,478	9,063	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء السياقي للعاملين في مؤسسة سيدار الحجار، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (9.063) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (1.64)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية مقداره (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، وقيمة معامل الارتباط بلغت (0.478) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن زيادة بعد التأثير بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء السياقي بقيمة (0.478).

وعليه نقبل الفرضية المقترحة القائلة بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التأثير كبعد من أبعاد التمكين النفسي والأداء السياقي بمركب سيدار الحجار.

2.2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

من أجل اختبار هذه الفرضية سيتم الاعتماد على تحليل الانحدار، لكن قبل ذلك يجب التأكد من عدم وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة (Multi-collinearity)، وعليه سيتم حساب معامل تضخم التباين (Inflation Factory Variance – VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل. والقاعدة العامة تتضمن أنه إذا كان معامل تضخم التباين يتجاوز (10) وكانت قيمة اختبار التباين المسموح أقل من (0.05)، فإنه يمكن القول بأن هذا المتغير له ارتباط قوي مع متغيرات مستقلة أخرى، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار.

وأيضاً سيتم التأكد مرة أخرى وبطريقة مختلفة من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي وذلك عن طريق حساب معامل الالتواء (Skewness)، والقاعدة العامة تتضمن أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت القيمة المطلقة لمعامل الالتواء تقل عن (1). والجدول الموالي يبين هذه الاختبارات:

الجدول رقم (3-44): نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء لأبعاد التمكين الهيكلي كمتغير مستقل

المتغير المستقل	الأبعاد	معامل تضخم التباين	التباين المسموح	معامل الالتواء
التمكين الهيكلي	المعلومات والاتصال	1.555	0.814	0.274
	المشاركة	2.612	0.352	0.456
	فرق العمل	2.562	0.369	0.251
	التفويض	1.214	0.643	0.332
	التدريب والتعليم	1.981	0.503	0.377

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أن قيمة معامل تضخم التباين لجميع الأبعاد تقل عن (10) حيث تراوحت ما بين (2.612-1.214)، كما أن قيم التباين المسموح جاءت أكبر من (0.05) حيث تراوحت بين (0.814-0.352)، وعليه يمكن القول أن لا يوجد ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل (التمكين النفسي).

كما تم التأكد مرة أخرى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث جاءت القيم المطلقة لمعامل الالتواء أقل من (1) بالنسبة لجميع أبعاد التمكين الهيكلي.

2.2.1. أثر بعد المعلومات والاتصال كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي

من أجل اختبار هذه الفرضية سيتم الاعتماد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أو علاقة المعلومات والاتصال كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار.

الجدول رقم (3-45): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المعلومات والاتصال كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار

Model	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig.
الانحدار	44,933	1	44,933	368,094	,000
الخطأ	33,935	278	,122		
المجموع	78,868	279			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (368.094) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.89)، كما قدر مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05)، وبالتالي يمكن القول بأن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (3-46): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المعلومات والاتصال كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,966	,091		21,642	,000
المعلومات والاتصال	,485	,025	,755	19,186	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمعلومات والاتصال كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي للعاملين في مؤسسة سيدار الحجار، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (19.186) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.64)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية مقداره (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، وقيمة معامل الارتباط بلغت (0.755) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن زيادة بعد المعلومات والاتصال بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء السياقي بقيمة (0.755).

وعليه نقبل الفرضية المقترحة القائلة بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المعلومات والاتصال كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي والأداء السياقي بمركب سيدار الحجار.

2.2.2. أثر بعد المشاركة كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي

من أجل اختبار هذه الفرضية سيتم الاعتماد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أو علاقة المشاركة كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي للعاملين بمركب سيدار الحجار.

الجدول رقم (3-47): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار المشاركة كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار

Model	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
الانحدار	45,635	1	45,635	381,751	,000
الخطأ	33,233	278	,120		
المجموع	78,868	279			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتبين من الجدول أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (381.751) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.89)، كما قدر مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05)، وعليه يمكن القول بأن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (3-48): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المشاركة كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,951	,090		21,687	,000
المشاركة	,473	,024	,761	19,538	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي للعاملين في مؤسسة سيدار الحجار، وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (19.538) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.64)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية مقداره (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض و(0.05)، وقيمة معامل الارتباط بلغت (0.761) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن زيادة بعد المشاركة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء السياقي بقيمة (0.761).

وبالتالي نقبل الفرضية المقترحة القائلة بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي والأداء السياقي في مركب سيدار الحجار.

2.2.3. أثر بعد فرق العمل كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي

من أجل اختبار هذه الفرضية سيتم الاعتماد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أو علاقة فرق العمل كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي للعاملين في مؤسسة سيدار الحجار.

الجدول رقم (3-49): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر فرق العمل كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار

Model	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
الانحدار	19,080	1	19,080	88,715	,000
الخطأ	59,788	278	,215		
المجموع	78,868	279			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتبين من الجدول أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (88.175) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.89)، كما قدر مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05)، وعليه يمكن القول بأن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (3-50): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر فرق العمل كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,377	,139		17,063	,000
فرق العمل	,374	,040	,492	9,419	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لفرق العمل كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي للعاملين في مؤسسة سيدار الحجار، وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (9.419) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.64)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية

مقداره (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض و(0.05)، وقيمة معامل الارتباط بلغت (0.492) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن زيادة بعد فرق العمل بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء السياقي بقيمة (0.492).

وعليه نقبل الفرضية المقترحة القائلة بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي والأداء السياقي في مؤسسة سيدار الحجار.

2.2.4. أثر بعد التفويض كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي

من أجل اختبار هذه الفرضية سيتم الاعتماد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أو علاقة التفويض كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي للعاملين في مؤسسة سيدار الحجار.

الجدول رقم (3-51): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التفويض كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار

Model	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
الانحدار	29,432	1	29,432	165,513	,000 ^a
الخطأ	49,436	278	,178		
المجموع	78,868	279			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (165.513) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.89)، كما قدر مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05)، وبالتالي يمكن القول بأن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (3-52): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التفويض كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,908	,139		13,759	,000
التفويض	,486	,038	,611	12,865	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتبين من الجدول أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتفويض كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي للعاملين في مؤسسة سيدار الحجار، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (12.865) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1.64)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية مقداره (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض و(0.05)، وقيمة معامل الارتباط بلغت (0.611) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن زيادة بعد التفويض بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء السياقي بقيمة (0.611).

وعليه نقبل الفرضية المقترحة القائلة بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للتفويض كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي والأداء السياقي في مؤسسة سيدار الحجار.

2.2.5. أثر بعد التعليم والتدريب كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي

من أجل اختبار هذه الفرضية سيتم الاعتماد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أو علاقة التعليم والتدريب كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي للعاملين في مؤسسة سيدار الحجار.

الجدول رقم (3-53): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التعليم والتدريب كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	38,567	1	38,567	266,033	,000 ^a
Residual	40,301	278	,145		
Total	78,868	279			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتجلى من الجدول أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (266.033) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.89)، كما قدر مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05)، وعليه يمكن القول بأن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (3-54): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التعليم والتدريب كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي للعاملين في مركب سیدار الحجار

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,535	,073		34,825	,000
	التعليم والتدريب	,374	,023	,699	16,311	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتعليم والتدريب كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي للعاملين في مؤسسة سیدار الحجار، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (16.311) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1.64)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية مقداره (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض و(0.05)، وقيمة معامل الارتباط بلغت (0.699) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن زيادة بعد التعليم والتدريب بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء السياقي بقيمة (0.699).

وبالتالي نقبل الفرضية المقترحة القائلة بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للتعليم والتدريب كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي والأداء السياقي في مؤسسة سیدار الحجار.

2.2.6. أثر التمكين الهيكلي كبعد من أبعاد التمكين على الأداء السياقي

من أجل اختبار هذه الفرضية سيتم الاعتماد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أو علاقة التمكين الهيكلي كبعد من أبعاد التمكين على الأداء السياقي للعاملين في مؤسسة سیدار الحجار.

الجدول رقم (3-55): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التمكين الهيكلي كبعد من أبعاد التمكين على الأداء السياقي للعاملين في مركب سیدار الحجار

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الانحدار	52,421	1	52,421	551,028	,000 ^a
الخطأ	26,447	278	,095		
المجموع	78,868	279			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتبين من الجدول أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (551.028) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.89)، كما قدر مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05)، وعليه يمكن القول بأن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم(3-56): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين الهيكلي كبعد من أبعاد التمكين على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,432	,097		14,799	,000
التمكين الهيكلي	,649	,028	,815	23,474	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الهيكلي كبعد من أبعاد التمكين على الأداء السياقي للعاملين في مؤسسة سيدار الحجار، وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة(23.474) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة(1.64)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية مقداره(0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض و(0.05)، وقيمة معامل الارتباط بلغت (0.815) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن زيادة بعد التمكين الهيكلي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء السياقي بقيمة (0.815).

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأن "هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الهيكلي كبعد من أبعاد التمكين والأداء السياقي في مركب سيدار الحجار".

2.2.7. أثر التمكين على الأداء السياقي

من أجل اختبار هذه الفرضية سيتم الاعتماد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أو علاقة التمكين على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار.

الجدول رقم (3-57): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التمكين على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الانحدار	51,421	1	52,421	421,028	,000 ^a
الخطأ	24,447	278	,095		
المجموع	75,868	279			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتبين من الجدول أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (421.028) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.89)، كما قدر مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05)، وعليه يمكن القول بأن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (3-58): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين الهيكلي كبعد من أبعاد التمكين على الأداء السياقي للعاملين في مركب سيدار الحجار

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,432	,097		13,799	,000
التمكين	,649	,028	,615	22,374	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الهيكلي كبعد من أبعاد التمكين على الأداء السياقي للعاملين في مؤسسة سيدار الحجار، وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (22.374) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.64)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية مقداره (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض و(0.05)، وقيمة معامل الارتباط بلغت (0.615) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن زيادة بعد التمكين الهيكلي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء السياقي بقيمة (0.615).

وعليه نقبل الفرضية الثالثة القائلة بأن "هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والأداء السياقي في مركب سيدار الحجار".

3. اختبار الفرضية الرابعة

وتتمثل هذه الفرضية في " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (التمكين، الأداء السياقي) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، التصنيف الوظيفي) ".

تتفرع هذه الفرضية إلى خمس فرضيات فرعية كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: تتضمن " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (التمكين، الأداء السياقي) تعزى للجنس".
- الفرضية الفرعية الثانية: تتضمن " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (التمكين، الأداء السياقي) تعزى للسن)".
- الفرضية الفرعية الثالثة: تتضمن " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (التمكين، الأداء السياقي) تعزى للمستوى التعليمي".
- الفرضية الفرعية الرابعة: تتضمن " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (التمكين، الأداء السياقي) لسنوات الخبرة".
- الفرضية الفرعية الخامسة: تتضمن " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (التمكين، الأداء السياقي) للتصنيف الوظيفي".

3.1. أثر عامل الجنس على آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة

من أجل اختبار هذه الفرضية سيتم الاعتماد على اختبار (Independent-Samples T-test) وذلك لاحتواء عامل الجنس على فئتين فقط هما (ذكور، إناث)، والجدول الموالي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم: (3-59): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات

الدراسة تبعا للجنس

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
التمكين	ذكر	197	3.27	0.840	1.731	0.189
	أنثى	83	3.27	0.928		
الأداء السياقي	ذكر	197	3.65	0.529	0.952	0.40
	أنثى	83	3.68	0.541		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نستنتج من خلال الجدول الملاحظات الآتية:

- لا توجد فروقات في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير التمكين تعزى لعامل الجنس، وذلك تبعا لقيمة مستوى المعنوية المحسوب والذي بلغ (0.189) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).
- لا توجد فروقات في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير الأداء السياقي تعزى لعامل الجنس، وذلك تبعا لقيمة مستوى المعنوية المحسوب والذي بلغ (0.40) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (التمكين، الأداء السياقي) تعزى لعامل الجنس". وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في مركب سيدار الحجار حسب عينة الدراسة لا تختلف آرائهم باختلاف الجنس، أي أن العاملين من كلا الجنسين سواء كانوا ذكور أو إناث فهم يحملون نفس التصورات والاتجاهات اتجاه كل من التمكين والأداء السياقي.

3.2. أثر عامل السن على آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة

من أجل اختبار هذه الفرضية سيتم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، وذلك كون عامل السن يحتوي على خمس فئات، وهي (أقل من 25 سنة، من 25 – أقل من 35 سنة، من 35- أقل من 45 سنة، من 45- أقل من 55 سنة، أكثر من 55 سنة)، والجدول الموالي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم(3-60): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات

الدراسة تبعا للسن

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
التمكين	أقل من 25 سنة	07	3.60	0.740	(4 ، 275)	0.551	0.699
	25- أقل من 35 سنة	65	3.36	0.845			
	35- أقل من 45 سنة	95	3.23	0.940			
	45- أقل من 55 سنة	96	3.23	0.953			
	أكثر من 55 سنة	17	3.24	0.619			
	المجموع	280	3.27	0.865			
الأداء السياقي	أقل من 25 سنة	07	3.53	0.462	(4 ، 275)	1.182	0.319
	25- أقل من 35 سنة	65	3.67	0.530			
	35- أقل من 45 سنة	95	3.59	0.503			
	45- أقل من 55 سنة	96	3.72	0.573			
	أكثر من 55 سنة	07	3.81	0.456			
	المجموع	280	3.66	0.532			

قيمة (F) الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجات الحرية(4، 275) = 2.38.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

نستنتج من خلال الجدول الملاحظات الموالية:

- لا يوجد فروقات في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير التمكين تبعا لعامل السن، وذلك بالاعتماد على قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.551) وهي أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (2.38)، ومستوى المعنوية بلغ (0.699) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا يوجد فروقات في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير الأداء السياقي تبعا لعامل السن، وذلك بالاعتماد على قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1.182) وهي أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (2.38)، ومستوى المعنوية بلغ (0.319) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (التمكين، الأداء السياقي) تعزى لعامل السن". وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في مؤسسة سيدار الحجار حسب عينة الدراسة لا تختلف آرائهم باختلاف السن، أي أن العاملين من جميع الفئات العمرية يحملون نفس التصورات والاتجاهات اتجاه كل من التمكين والأداء السياقي.

3.3. أثر عامل المستوى التعليمي على آراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة

من أجل اختبار هذه الفرضية سيتم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، وذلك كون عامل المستوى التعليمي يحتوي على تسعة فئات، وهي (ثانوي، تقني، تقني سامي، ليسانس، مهندس، ماستر، ماجستير، دكتوراه، أخرى)، والجدول الموالي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم(3-61): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات

الدراسة تبعا للمستوى التعليمي

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
التمكين	ثانوي	36	3.33	0.986	(8 ، 271)	0.267	0.976
	تقني	74	3.24	0.816			
	تقني سامي	56	3.23	0.897			
	ليسانس	31	3.17	0.828			
	مهندس	30	3.29	0.897			
	ماستر	33	3.33	0.864			
	ماجستير	04	3.68	0.901			
	دكتوراه	01	3.18				
	أخرى	15	3.40	0.855			
	المجموع	280	3.27	0.865			
الأداء السياقي	ثانوي	36	3.68	0.657	(8 ، 271)	0.976	0.446
	تقني	74	3.60	0.502			
	تقني سامي	56	3.62	0.535			
	ليسانس	31	3.77	0.474			
	مهندس	30	3.63	0.542			
	ماستر	33	3.62	0.510			
	ماجستير	04	3.94	0.682			
	دكتوراه	01	4.16				
	أخرى	15	3.90	0.413			
	المجموع	280	3.66	0.532			

قيمة (F) الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجات الحرية(8، 271) = 1.98.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

نستنتج من خلال الجدول الملاحظات الموالية:

- لا يوجد فروقات في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير التمكين تبعا لعامل المستوى التعليمي، وذلك بالاعتماد على قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.267) وهي أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (1.98)، ومستوى المعنوية بلغ (0.976) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا يوجد فروقات في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير الأداء السياقي تبعا لعامل المستوى التعليمي، وذلك بالاعتماد على قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.987) وهي أقل من قيمتها الجدولية

وبالباغة (1.98)، ومستوى المعنوية بلغ (0.446) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (التمكين، الأداء السياقي) تعزى لعامل المستوى التعليمي". وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في مؤسسة سيدار الحجار حسب عينة الدراسة لا تختلف آرائهم باختلاف المستوى التعليمي، أي أن العاملين من جميع المؤهلات العلمية يحملون نفس التصورات والاتجاهات اتجاه كل من التمكين والأداء السياقي.

3.4. أثر عامل سنوات الخبرة على آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة

من أجل اختبار هذه الفرضية سيتم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، وذلك كون عامل سنوات الخبرة يحتوي على خمس فئات، وهي (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات - أقل من 15 سنة، من 15 سنة - أقل من 20 سنة، 20 سنة فما أكثر)، والجدول الموالي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم(3-62): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات

الدراسة تبعا لسنوات الخبرة

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
التمكين	أقل من 5 سنوات	59	3.45	0.785	(4 ، 275)	1.194	0.314
	5- أقل من 10سنوات	19	3.26	0.932			
	10- أقل من 15 سنة	53	3.27	0.898			
	15- أقل من 20 سنة	85	3.13	0.872			
	أكثر من 20 سنة	64	3.29	0.875			
	المجموع	280	3.27	0.865			
الأداء السياقي	أقل من 5 سنوات	59	3.65	0.509	(4 ، 275)	0.649	0.628
	5- أقل من 10سنوات	19	3.58	0.606			
	10- أقل من 15 سنة	53	3.72	0.463			
	15- أقل من 20 سنة	85	3.61	0.489			
	أكثر من 20 سنة	64	3.72	0.634			
	المجموع	280	3.66	0.532			
	تقني	74	3.60	0.502			
	تقني سامي	56	3.62	0.535			
	ليسانس	31	3.77	0.474			
	مهندس	30	3.63	0.542			
	ماستر	33	3.62	0.510			
	ماجستير	04	3.94	0.682			
	دكتوراه	01	4.16				
	أخرى	15	3.90	0.413			
المجموع	280	3.66	0.532				

قيمة (F) الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجات الحرية(4، 275) = 2.38.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

يتجلى من الجدول الملاحظات الموالية:

- لا يوجد فروقات في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير التمكين تبعا لعامل سنوات الخبرة، وذلك بالاعتماد على قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1.194) وهي أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (2.38)، ومستوى المعنوية بلغ (0.314) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا يوجد فروقات في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير الأداء السياقي تبعا لعامل سنوات الخبرة، وذلك بالاعتماد على قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.649) وهي أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (2.38)، ومستوى المعنوية بلغ (0.628) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وعليه تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه" لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (التمكين، الأداء السياقي) تعزى لعامل سنوات الخبرة". وهذه

النتيجة تبرز أن العاملين في مؤسسة سيدار الحجار حسب عينة الدراسة لا تختلف آرائهم باختلاف سنوات الخبرة، أي أن العاملين مهما كانت المدة التي قضاها في الخدمة يحملون نفس التصورات والاتجاهات اتجاه كل من التمكين والأداء السياقي.

3.5. أثر عامل التصنيف الوظيفي على آراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة

من أجل اختبار هذه الفرضية سيتم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، وذلك كون عامل سنوات الخبرة يحتوي على ثلاثة فئات، وهي (إطار، من عون تحكم – عون تنفيذ)، والجدول الموالي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم(3-63): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات

الدراسة تبعا للتصنيف الوظيفي

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
التمكين	إطار	97	3.31	0.863	(277 ، 2)	0.853	0.427
	عون تحكم	36	3.10	0.792			
	عون تنفيذ	147	3.29	0.885			
	المجموع	280	3.27	0.865			
الأداء السياقي	إطار	97	3.71	0.521	(277 ، 2)	2.428	0.090
	عون تحكم	36	3.49	0.445			
	عون تنفيذ	147	3.67	0.552			
	المجموع	280	3.66	0.532			

قيمة (F) الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجات الحرية(2، 277) = 3.04.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول الملاحظات الموالية:

- لا يوجد فروقات في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير التمكين تبعا لعامل التصنيف الوظيفي، وذلك بالاعتماد على قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.853) وهي أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (3.04)، ومستوى المعنوية بلغ (0.427) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا يوجد فروقات في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير الأداء السياقي تبعا لعامل التصنيف الوظيفي، وذلك بالاعتماد على قيمة (F) المحسوبة والبالغة (2.428) وهي أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (3.04)، ومستوى المعنوية بلغ (0.090) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (التمكين، الأداء السياقي) تعزى لعامل التصنيف الوظيفي". وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في مؤسسة سيدار الحجار حسب عينة الدراسة لا تختلف آرائهم باختلاف تصنيفهم الوظيفي، أي أن العاملين مهما كان تصنيفهم الوظيفي يحملون نفس التصورات والاتجاهات اتجاه كل من التمكين والأداء السياقي.

خلاصة

تم من خلال هذا الفصل عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث تم محاولة ملامسة واقع التمكين بشقيه النفسي والهيكلية والأداء السياقي ببعديه المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في مركب سیدار الحجار بولاية عنابة، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

وقد تم التوصل إلى أن هناك مستوى مرتفع للتمكين النفسي لدى العاملين بالمركب، وهذا ما يعكسه ارتفاع مستوى كل أبعاده ممثلة في المعنى، المقدر، الحرية التأثير. أما فيما يخص التمكين الهيكلية؛ فقد تحقق في المركب بمستوى متوسط، وهذا ما يعكسه ظهور أغلب أبعاده بمستويات متوسطة ممثلة في المعلومات والاتصال، المشاركة، فرق العمل، التفويض، التدريب والتعليم.

وبناء عليه يمكن القول أن المطلوب من المركب هو السعي بجد نحو تدعيم متطلبات التمكين الهيكلية من أجل تعزيز واستغلال المستوى المرتفع للتمكين النفسي لدى العاملين.

كما توصلنا إلى أن هناك مستوى مرتفع للمواطنة التنظيمية بالمركب، وهذا ما ينعكس من خلال ارتفاع مستوى كل أبعاده ممثلة في الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري، الروح الرياضية التنظيمية، الالتزام العام. أما فيما يخص الالتزام التنظيمي؛ فقد تحقق بمستوى متوسط وهذا ما يعكسه ظهور أبعاده بمستويات متوسطة ممثلة في الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري. وعليه يمكن القول أن على المركب العمل أكثر على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال التركيز على توعيتهم للشعور بالمسؤولية اتجاه المركب وإلى دور هذا الشعور في تعزيز حياتهم العملية والنفسية داخل المركب.

وبعد اختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي والهيكلية على الأداء السياقي لدى العاملين بمركب سیدار الحجار، كما أن العاملين بالمركب يحملون نفس التصورات والاتجاهات نحو متغيرات الدراسة بالرغم من اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

الخبائمه العامه

تمهيد

هدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين تمكين العاملين (بشقيه النفسي والهيكلية) والأداء السياقي (ببعديه المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي) في مركب سيدار الحجار بعنابة، ولتحقيق هذا الهدف تم الانطلاق من الإشكالية الرئيسية الموالية:

ما مدى مساهمة التمكين في دعم ممارسة سلوكات الأداء السياقي لدى العاملين في مركب سيدار الحجار؟

لمعالجة هذه الإشكالية تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، اهتم الفصل الأول بالإطار النظري لمفهوم تمكين العاملين ، وذلك من خلال تحديد ماهية التمكين عن طريق استعراض التطور التاريخي لهذا المفهوم، تعريفه وتمييزه عن بعض المفاهيم المقاربة وتحديد أهميته ودوافع الأخذ به، إضافة إلى ذكر العديد من الأساسيات حول التمكين من خلال قراءة في مداخل دراسته، أبعاده ومبادئه وأهم أساليبه المعتمدة، إلى جانب تحديد مستويات التمكين ونماذج والتحديات التي تواجهه.

كما تم التطرق في الفصل الثاني للإطار النظري لمفهوم الأداء السياقي، من خلال تحديد ماهية الأداء السياقي عن طريق عرض التطور التاريخي لهذا المفهوم، تعريفه وتحديد أهميته وأبعاده، وأيضا تم تناول الإطار العام لسلوك المواطنة التنظيمية كبعد من أبعاد الأداء السياقي من خلال تحديد ماهيته، أبعاده ومحدداته ومراحله وآثاره، إلى جانب الإطار العام للالتزام التنظيمي كبعد من أبعاد الأداء السياقي من خلال قراءة في ماهيته، أبعاده ومحدداته، آثاره ومعوقاته.

أما فيما يتعلق بالجانب الميداني من هذا البحث فقد قمنا بإسقاط ما هو نظري على واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة مركب سيدار الحجار بعنابة، وذلك بغية معرفة آراء أفراد العينة حول مدى مساهمة تمكين العاملين في دعم سلوكات الأداء السياقي لديهم، باعتبار هذه العينة مكونة من مجموعة من العاملين الفاعليين من إطارات وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ والذين لهم دراية بالدور الذي يمكن أن يقدمه تمكين العاملين لتحقيق الإضافة في ممارسات السلوك التنظيمي بصفة عامة والأداء السياقي بصفة خاصة، وهذا بالاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بالموضوع، وقد تم الخروج بجملة من النتائج تمثل إجابات عن الإشكاليات المطروحة في الدراسة.

1. نتائج الدراسة

بعد معالجة الجانبين النظري والتطبيقي لهذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج يمكن تفريعها إلى قسمين كما يلي:

1.1. النتائج المتعلقة بالجانب النظري للدراسة

يمكن إبراز أهم النتائج المستخلصة من الجانب النظري كما يلي:

- يعد مفهوم التمكين نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه نظريات مختلفة في الإدارة، والتي حاولت تفسير السلوك الإنساني. فالفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري اتجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا في المؤسسة؛
- اهتم الإسلام بمفهوم التمكين وأصل له تأصيلاً فعالاً ومتعدد الأبعاد، وهذا ما يظهر في مواطن عدة من القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، والمطلوب منا كمسلمين هو إحياء هذا التراث والتعمق فيه بدلاً من اللجوء إلى استيراد النظريات والنماذج التمكينية التي لا تتماشى مع متطلبات واقعنا وبيئتنا؛
- يعد إعطاء مفهوم دقيق ومحدد للتمكين كمصطلح إداري أمراً صعباً ومعقداً، فقد تعددت النماذج الشارحة والمفسرة له في أدبيات إدارة الأعمال الغربية والعربية على حد سواء، فمن الباحثين من نظر له على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر له آخرون نظرة فلسفية، وهناك أيضاً من اعتبره ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم، في حين رأى آخرون أنه النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين لتحقيق مصالحهم على المدى الطويل. ولعل هذا ما يميزه عن المصطلحات والمفاهيم الإدارية الأخرى، فتراه وعمقه يفرض علينا النظر إليه من اتجاهات وزوايا مختلفة ومتعددة، الأمر الذي يدفعنا إلى تحليله من خلال محاولة تعداد تعاريفه دون اللجوء إلى تقييمها أو المفاضلة بينها؛
- يهدف التمكين إلى منح العاملين القوة والدافعية، والثقة في النفس وفي القدرات المعرفية التي يتمتعون بها، لمساعدتهم في اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات التي ستؤثر في أدائهم للعمل وفي نجاح المؤسسة التي يعملون بها، وبشكل خاص ستؤثر في نجاحهم الشخصي وبالتالي في مساهمهم المهني.
- يحقق تمكين العاملين العديد من الفوائد بالنسبة للمؤسسة والعاملين، حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، واكتسابهم لوقت أكبر للتركيز في الشؤون الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات البعيدة المدى، ورسم الخطط الطويلة الأجل. كما يسهم

التمكين في زيادة القدرة التنافسية والاستغلال الأمثل للموارد، وخفض نسبة دوران العمل، وزيادة فعالية الاتصال بين المؤسسة والعاملين، وتعزيز التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم، من خلال إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية والإبداعية، ومنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار.

- يتداخل التمكين مع العديد من المفاهيم الإدارية المشابهة والمقاربة له، غير أن التمكين يتميز عنها ولا يجوز المقارنة والجمع بينه وبين هذه المصطلحات، فمبادئ إدارية مثل التفويض والمشاركة والإثراء الوظيفي والاندماج... الخ تعتبر من بين تقنياته ومتطلباته.

- يفرض التطبيق الفعال للتمكين كاستراتيجية للتطوير الإداري على المؤسسة تبني المدخل العملياتي للتمكين الذي يقوم على الجمع والمزج بين المدخلين النفسي والهيكل للتمكين. فالتمكين إحساس داخلي ينبع من ذاتية العامل ورغبته في النمو والتقدم وهذا ما يسمى بالتمكين النفسي والذي يتشكل من عدة أبعاد هي (المعنى، المقدرة، الحرية، التأثير)، كما أن البيئة والمناخ التنظيمي تشجع على ظهور هذا الإحساس ونموه، فالهيكل التنظيمي، النظم، الثقافة، القيادة والتحفيز... الخ، كلها عوامل تساهم في بناء استراتيجية التمكين وهي تعبر عن متطلبات التمكين الهيكلي والذي يتشكل من عدة أبعاد هي (المعلومات والاتصال، المشاركة، التفويض، فرق العمل، التدريب والتعليم)، وعليه يمكن القول باختصار أن التمكين عبارة عن شعور داخلي (التمكين النفسي)، يحتاج إلى متطلبات بيئية تساهم في تحقيقه (التمكين الهيكلي).

- تجسيد استراتيجية التمكين يستلزم الأخذ بعين الاعتبار المرور التسلسلي عبر عدة مستويات، حيث لا يمكن الوصول إلى التمكين بين عشية وضحاها، وهذا ما يوجب على المؤسسة الالتزام بمراحل وخطوات مدروسة للوصول للتمكين، والتي تنطلق أساسا من واقعها وخصوصية بيئة الأعمال التي تنتمي لها، بالإضافة إلى الاستعداد النفسي وجاهزية مواردها البشرية لذلك.

- يعترض اعتماد استراتيجية التمكين الكثير من العوامل التي قد تساهم في إعاقته، وذلك اعتبارا من تلازم مقاومة التغيير لأي مدخل تطويري مهما كان، وهذه المعوقات قد تنبثق من المدير المسؤول أو من العامل نفسه إذا كان هناك عدم اقتناع بأهمية التمكين وجدواه، كما قد يكون مصدرها الإجراءات والأساليب الإدارية المعتمدة.

- تعددت الدراسات التي اهتمت بمعالجة السلوك التطوعي في المؤسسات، واختلفت تسمية هذا السلوك من دراسة إلى أخرى، بداية عند برنارد الذي أطلق عليه " الاستعداد للتعاون"، مرورا بدراسات كاتز حيث أعطاه تسمية "السلوكات الابتكارية والتفانوية"، وصولا إلى الدراسات التي أطلقت عليه "الأداء السياقي".

- لم يغفل الفكر التربوي الإسلامي عن سلوك الأداء السياقي الهام في حياة الأفراد والمجتمعات. فقد أكد الإسلام من خلال القرآن والسنة على أهمية العمل التطوعي، وحث على مساعدة الإنسان لأخيه الإنسان، وقد انتشر مفهوم الخير الذي ورد ذكره في القرآن الكريم (176) مرة، وفيها تطبيقاً لأبعاد سلوكيات الأداء السياقي من مواطنة تنظيمية والتزام تنظيمي التي ينادي بها الباحثون هذه الأيام كحل للعديد من المشاكل الإدارية التي تواجه المؤسسات؛
- يصف الأداء السياقي مجموعة من السلوكيات الشخصية والاختيارية التي تدعم السياق الاجتماعي والتحفيزي الذي ينجز خلاله العمل المنظمي، ويتضمن الأداء السياقي جانبين، الأول يتعلق بتسهيل العلاقات الشخصية والتي تصف السلوكيات المتجهة شخصياً نحو زملاء العمل والتي تساهم في انجاز الأهداف المنظمة، وتتضمن تشجيع التعاون واحترام الآخرين وبناء العلاقات الفاعلة ويتمثل هذا الجانب في بعد سلوك المواطنة التنظيمية. أما الجانب الثاني فيتعلق بالإخلاص للعمل والذي يصف أفعال الدافعية نحو الانضباط الذاتي مثل العمل بجد وأخذ المبادرات واتباع القواعد والسياسات ودعم الأهداف المنظمة وتكريس الوقت لنجاح العمل ويتمثل هذا البعد في الالتزام التنظيمي؛
- تتبع أهمية الأداء السياقي ببعديه المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي من النتائج الإيجابية الكثيرة التي يحققها للمؤسسة كالإسهام في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين، مما يسهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة، والحفاظ على وحدة المؤسسة وتماسكها، والإسهام في تحسين قدرة المدراء وزملاء العمل على أداء أعمالهم بإعطائهم وقت أكبر للتخطيط الفعال، فالمؤسسات لن تستطيع أن تحقق النجاح والتميز ما لم يشعر أفرادها في كافة المستويات بالحاجة إلى مستويات عالية من الأداء، وما لم يناضلوا في سبيل تحقيق هذه المستويات في نطاق الحدود الممكنة، التي تسهم في الوصول إلى النشاطات الإضافية التي تحقق لهم الفاعلية وتقودهم إلى الإبداع والتميز.
- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك أو نشاط اجتماعي يمارسه العامل من تلقاء نفسه، ورغبة منه، وإرادة دون انتظار مردود مادي مقابله، عبر التزام ليس بالوظيفي إنما هو التزام أدبي حيث يقوم على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية؛
- لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة ودور فاعل في نجاح المؤسسة واستمرارها، فالدور الإضافي الذي يقوم به العامل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك زيادة قدرة العاملين والمدراء على أداء وظائفهم بشكل فاعل؛

- يعتمد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية على خمسة أبعاد، والتي تدل على محتواه وامتصناته، وهي التي تعكس الاتجاه العملي لسلوك المواطنة التنظيمية، وتتمثل هذه الأبعاد في الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية التنظيمية، الالتزام العام، السلوك الحضاري؛
- الالتزام التنظيمي عبارة عن اقتناع العامل بأهداف المؤسسة وقيمها إلى الدرجة التي تجعله يتوافق معها ويندمج فيها مما يولد لديه شعور أنه جزء أساسي ومؤثر في المؤسسة، مما يدفعه إلى التفاني في مجال عمله المطلوب فضلا عن استعداده لبذل مجهودات إضافية تطوعية من شأنها المساهمة في نجاح وتطور واستمرارية المؤسسة؛
- للالتزام التنظيمي تأثير متعدد المستويات. فعلى المستوى الفردي؛ يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم. أما على مستوى المؤسسة؛ فنجد أنه يزيد من مستوى الانتماء لها وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عدم أدائهم للأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية، أما على المستوى الاجتماعي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة، وفيما يتعلق بالمستوى القومي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام التنظيمي وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء العاملين بالمؤسسة؛
- يعتمد مفهوم الالتزام التنظيمي على ثلاثة أبعاد، والتي تدل على محتواه وامتصناته، وهي التي تعكس الاتجاه العملي لسلوك الالتزام التنظيمي، وتتمثل هذه الأبعاد في الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري.

1.2. النتائج المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة

- بناء على النتائج المتحصل عليها من المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بآراء أفراد العينة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الميدانية يمكن إبرازها فيما يلي:
- يعد مركب الحجار للحديد والصلب من أهم الإنجازات الاقتصادية التي حققتها الجزائر، نظرا لما يقوم به من صناعات استراتيجية تساهم بدور كبير في التنمية الاقتصادية، وذلك لما له من ارتباط وثيق بالعديد من الصناعات الأخرى، الأمر الذي يشكل تحديا كبيرا على الموارد البشرية للمؤسسة حتى تكون في المستوى، مما يستوجب ضرورة تأهيلها وتمكينها؛
- انطلاقا من الإطار النظري للدراسة وتحليل الدراسات السابقة تم وضع نموذج خاص لقياس متغيرات الدراسة، حيث تمثل المتغير المستقل في التمكين بشقيه النفسي والهيكلية، بالنسبة للتمكين النفسي فتم قياسه انطلاقا من أربعة أبعاد رئيسية هي (المعنى، المقدرة، الحرية والتأثير)، أما التمكين

الهيكلية فتم قياسه بخمسة أبعاد رئيسية هي (توفر المعلومات والاتصال، المشاركة، التفويض، فرق العمل، التدريب والتعليم)، وتمثل المتغير التابع في الأداء السياقي ببعديه المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية فتم قياسه من خلال خمسة أبعاد أساسية هي (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية التنظيمية، الالتزام العام، السلوك الحضاري)، أما الالتزام التنظيمي فتم قياسه انطلاقاً من ثلاثة أبعاد أساسية هي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)؛

- بلغت عينة الدراسة (5%) من المجتمع الكلي البالغ (5800) عامل، وعليه فقد تم توزيع (290) استثماراً استبيان بطريقة العينة العشوائية الطبقية على مختلف العاملين بمركب سידار الحجار، تم استرجاع (280) استثماراً استبيان بنسبة استرجاع بلغت (96.5%)، وبعد الفحص التفصيلي لجميع استثمارات الاستبيان المسترجعة وجد أن جميعها صالحة للتحليل حيث تم تفريغ محتوياتها للمعالجة الإحصائية مما يعكس التفاعل الكبير للعاملين مع البحث؛
- كانت جميع فقرات استثمار الاستبيان على علاقة طردية كبيرة مع المحاور التي تنتمي إليها، وهذا ما يعكس المصادقية العالية لأداة الدراسة وصلاحيتها الكبيرة للتطبيق الميداني، وهذا ما يدعمه معامل الثبات ألفا كرونباخ للدراسة ككل والذي بلغ (0.921)، وهي قيمة ممتازة تدل على أن هناك ثبات عال جداً لأداة الدراسة، حيث تعني بأننا متأكدون بنسبة (92.1%) من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس عينة البحث؛
- كتحليل لأهم الخصائص الشخصية لعينة الدراسة؛ يمكن القول بأن الغالب عليهم هم الذكور بما نسبته (70.4%) . أما بالنسبة للعمر؛ فقد كانت نسبة (59.6%) من العاملين في عينة الدراسة ممن لا يتجاوز سنهم (45 سنة). أما بالنسبة للمستوى التعليمي؛ فقد شكل حاملو الشهادات الجامعية بمختلف فروعها ومستوياتها ما نسبته (39%) من عينة الدراسة، والبقية كانت بشهادات ومستويات متنوعة، وهذا ما يفسر بأن العمل في مركب سידار الحجار معقد إلى حد ما، مما يتطلب تخصصات متنوعة ومهارات متعددة؛
- كتحليل لأهم الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة؛ يمكن القول بأن أعوان التنفيذ هم الغالبون على عينة الدراسة بنسبة بلغت (52.9%). أما بالنسبة للخبرة؛ فقد جاء حوالي (52.9%) من العاملين في عينة الدراسة بمستوى عال من الخبرة أكثر من (15 سنة خبرة)؛
- كان مستوى التمكين النفسي لدى العاملين بمركب سידار الحجار مرتفعاً بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.08). أما فيما يخص الأبعاد المشكلة له؛ فقد كانت جميعها بمستويات مرتفعة، احتل المرتبة الأولى بعد التأثير بمتوسط حسابي قدره (4.25)، ويليه بعد الحرية في المرتبة الثانية

بمتوسط حسابي قدره (4.13)، ويليه بعد المقدره في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.02)، ويليه بعد المعنى في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.92)؛

- كان مستوى التمكين الهيكلي لدى العاملين بمركب سيدار الحجار متوسطا بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.44). أما فيما يخص الأبعاد المشكلة له؛ فقد كانت جميعها بمستويات متوسطة، حيث جاء بالمرتبة الأولى بعد المشاركة بمتوسط حسابي قدره (3.62)، ويليه بعد التفويض في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.61)، ويليه بعد المعلومات والاتصال في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.50)، ويليه بعد فرق العمل في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.44)، ويليه بعد التعليم والتدريب الذي جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.01)؛

- كان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمركب سيدار الحجار مرتفعا بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.98). أما فيما يخص الأبعاد المشكلة له؛ فقد كانت جميعها بمستويات مرتفعة، حيث احتل المرتبة الأولى بعد الكياسة بمتوسط حسابي قدره (4.17)، ويليه بعد الإيثار في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.07)، ويليه بعد الالتزام العام في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.03)، ويليه بعد الروح الرياضية التنظيمية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.89)، ويليه بعد السلوك الحضاري الذي جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.69)؛

- كان مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمركب سيدار الحجار متوسطا بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.35). أما فيما يخص الأبعاد المشكلة له؛ فقد كانت جميعها بمستويات متوسطة، حيث احتل المرتبة الأولى بعد الالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي قدره (3.47)، ويليه بعد الالتزام المعياري في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.44)، ويليه بعد الالتزام العاطفي في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.13)؛

- جاءت أبعاد التمكين النفسي (المعنى، المقدره، الحرية، التأثير) ذات علاقة ارتباطية طردية مع الأداء السياقي لدى العاملين بمركب سيدار الحجار، حيث بلغت معاملات ارتباطها على التوالي (0.581، 0.402، 0.383، 0.478)، كما تم التوصل إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لجميع أبعاد التمكين النفسي بصفة مستقلة على الأداء السياقي لدى العاملين بمركب سيدار الحجار؛

- جاءت أبعاد التمكين الهيكلي (المعلومات والاتصال، المشاركة، فرق العمل، التفويض، التدريب والتعليم) ذات علاقة ارتباطية طردية مع الأداء السياقي لدى العاملين بمركب سيدار الحجار، حيث

بلغت معاملات ارتباطها على التوالي (0.755، 0.761، 0.492، 0.611، 0.699) كما تم التوصل إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لجميع أبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة على الأداء السياقي لدى العاملين بمركب سيدار الحجار؛

- تم التوصل في آخر الدراسة إلى أن آراء وتصورات العاملين في عينة الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة (التمكين، الأداء السياقي) كانت متجانسة وغير متباينة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

2. الاقتراحات والتوصيات

في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، نوصي بما يلي:

- ضرورة الاهتمام بتنمية ادراك العاملين لأبعاد التمكين النفسي والهيكلية وخاصة في المستويات الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص لتعزيز الأداء؛
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية ومحاولة استبدالها بالهياكل الحديثة التي تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية، بما يفسح المجال أمام العاملين لإدراك قدراتهم ومهاراتهم في السيطرة على طرق العمل، مما يدعم شعورهم بالكفاءة والقدرة على تطوير العمل ويدعم مهاراتهم وقابليتهم في أداء أعمالهم؛
- تدعيم وتعزيز التمكين الهيكلي من خلال التركيز على تحقيق متطلباته ودعائمه، وذلك من أجل توفير مناخ تنظيمي يساعد على استغلال واستثمار المستوى المرتفع للتمكين النفسي الذي يتميز به العاملون في المركب؛
- اعتماد الشفافية من قبل الإدارة العليا وذلك من خلال توفير المعلومات المطلوبة لكافة العاملين وزيادة سرعة وسهولة انسيابها، وذلك لئتمكنوا من أداء عملهم على أفضل وجه ممكن واتخاذ قرارات مناسبة وصحيحة في بعض المواقف دون الرجوع للإدارة؛
- إتاحة الفرصة لكافة العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساعد في تقريب الإدارة من العاملين أكثر، وتشجيعهم ودعمهم وحث روح الحماسة فيهم، سواء تم تطبيقه بتعزيز فكرة إبداء الرأي أو من خلال الاستشارة أو من خلال إتاحة الفرصة للعاملين بالاعتراض، أو من خلال قيام العامل باتخاذ القرار بنفسه فيما يخص عمله الذي يقوم به، مما يزيد من الدافعية لدى العاملين ويزيد من المرونة للاستجابة للتغيرات المفاجئة؛

- العمل على بناء نظام فعال للتفويض، وذلك من أجل تعزيز مستوى التمكين الهيكلي داخل المركب، من خلال منح ثقة أكبر في العمال ومنحهم مزيد من السلطة لضمان تفعيلهم في أداء المهام المناطة بهم؛
- تعزيز مكانة وأهمية فرق العمل كاستراتيجية للتطوير الإداري، وبالأخص في كل قسم ودائرة داخل المركب، من خلال الاعتماد على فرق العمل في إنجاز الأعمال أكثر من الاعتماد على الأفراد أنفسهم، مما يساعد في بث روح العمل الجماعي وتقويتها في العمل، وبالتالي يجب أن يكون العمل بروح الفريق الواحد شعاراً يجسده القادة والمسؤولين قبل العاملين؛
- تخصيص الميزانية الكافية للتدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري لكافة العاملين دون تمييز، مع تصميم برامج تدريبية ذات محتوى تطويري تحاكي مدركات العاملين من حيث تركيزها على النواحي الاجتماعية والفنية والقدرة على التكيف مع طبيعة العمل في المركب، والتركيز على زيادة الكفاءة والمهارة لفتح مسارات الترقية من جهة والحصول على مكافآت أعلى من جهة أخرى؛
- الاهتمام بتثقيف العاملين من خلال اللقاء المحاضرات من قبل الأساتذة المتخصصين في علوم الإدارة بأهمية التمكين وفوائده ومزاياه للعاملين وللإدارة العليا في المركب، وتشجيع العاملين على تبني الأدوار القيادية من خلال مواقعهم في العمل مع تحملهم لمسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤدي لإنجاز العمل بسرعة بعيداً عن الروتين، فضلاً عن إقامة الدورات التأهيلية والتثقيفية لمدراء الإدارات المختلفة في المركب لتوعيتهم بأهمية تمكين العاملين وأنهم لن يفقدوا سلطاتهم وصلاحياتهم من تنفيذ تلك العملية؛
- العمل على تعزيز ثقافة الإثراء الوظيفي بحيث يستطيع العاملون تغيير الطرق التي يؤدون بها عملهم عندما يرغبون في ذلك، إلى جانب خلق المرونة في إجراءات العمل وعدم التعامل بمبدأ الثواب والعقاب ونشر أسلوب التعلم في العمل؛
- ترسيخ مفهوم الأداء السياقي ببعديه المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالمركب، من خلال تزويد العاملين بالمعرفة النظرية والعملية حول أهمية الأداء السياقي وخصائصه وفوائده وتأثيراته والتي يمكن أن تتم من خلال عقد دورات تدريبية وتثقيفية ومحاضرات ونشرات التوعية؛
- ضرورة دعم الإدارة العليا للسلوكات التي تدعم البيئة النفسية والاجتماعية داخل المركب، والتي تساهم إلى حد كبير في زيادة فاعليته وتحسين مستوى خدماته، مع الأخذ في عين الاعتبار الأهمية الكبيرة للأداء السياقي ببعديه المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في تحسين كمية وجودة أداء العمل، وأن لا ينحصر الاهتمام بأداء المهمة فقط؛

- غرس روح المواطنة التنظيمية في حياة العاملين من خلال خلق مناخ وثقافة تنظيمية في المركب تساعد العاملين على تبني هذا السلوك، مع إتاحة المزيد من فرص التطوير والتقدم الوظيفي وربط المكافآت والحوافز التشجيعية بما يظهره العاملين من سلوكيات تطوعية؛
- العمل على توفير البيئة التنظيمية التي تحض على الإيثار والكياسة وحب الآخرين ومساعدة الزملاء وخاصة الجدد منهم في التعرف على طرق وأساليب العمل والاندماج مع الآخرين؛
- تدعيم الروح الرياضية التنظيمية للعاملين في المركب من خلال تشكيل لجان اجتماعية مشهود لها بالنزاهة والحياد والالتزام؛ مهمتها حل المشاكل والنزاعات والصراعات بين العاملين؛
- العمل على زيادة مستوى التزام العاملين من خلال التركيز على توعيتهم للشعور بالمسؤولية اتجاه المركب وإلى دور هذا الشعور في تعزيز حياتهم العملية والنفسية داخل المركب؛
- تعزيز الالتزام العاطفي من خلال توفير الأمن الوظيفي والاستقرار في العمل وتوفير الأجواء الودية التي تتميز بالصراحة والانفتاح والوضوح والشفافية وتهيئة المناخ النفسي المناسب للعمل؛
- تدعيم قيم الالتزام الاستمراري من خلال الإعلان عن كافة الامتيازات والمنافع التي يمكن الحصول عليها وإشباع حاجات ورغبات العاملين نظير استمرارية العمل في المركب؛
- تنمية روح وتعاليم الالتزام المعياري من خلال إعداد وثيقة توضح القيم والأخلاقيات التي يجب أن يتبناها العاملون بغرض حثهم على تبني قيم وأهداف المركب واعتبارها جزءاً من أهدافهم وقيمهم الشخصية.

3. أفاق الدراسة

من خلال هذه الدراسة تم معالجة الموضوع بحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، بالرغم من أن الموضوع جد متشعب ويحتاج إلى تفصيل كبير، لهذا يمكن ربما اعتبار هذه الدراسة كقاعدة يمكن الانطلاق منها لبناء وبحث مواضيع أخرى ذات علاقة به يمكن أن تسهم أكثر في إثراء البحث العلمي في ميدان التمكين من جهة، والأداء السياقي من جهة أخرى.

وعليه يمكن تقديم واقتراح بعض المواضيع كما يلي:

- يمكن إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة في قطاعات أخرى، وبخاصة قطاع الخدمات (جامعات، مستشفيات، بنوك،...)
- يمكن دراسة وبحث العلاقة بين التمكين بشقيه النفسي والهيكلية مع العديد من المتغيرات والسلوكيات التنظيمية الأخرى مثل: المناخ التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التميز التنظيمي، الإبداع، التطوير

التنظيمي، إدارة الوقت، إدارة الأزمات، الرضا الوظيفي...الخ، في مختلف القطاعات وعلى جميع المستويات الإدارية؛

- يمكن أيضا معالجة وبحث موضوع الأداء السياقي ببعديه المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي إلى جانب العديد من المواضيع الإدارية الأخرى مثل: العدالة التنظيمية، المناخ التنظيمي، نظام المكافآت والحوافز، الرضا الوظيفي، الانغماس الوظيفي، الثقة التنظيمية، الدعم التنظيمي، الثقافة التنظيمية...الخ، في مختلف القطاعات وعلى جميع المستويات الإدارية.

قائمة المراجع

1. قائمة الكتب

1.1. باللغة العربية

1. أبو المجد محمد جمال، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم، القاهرة، 2008.
2. أبو بكر فاتن، نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
3. إدريس وائل محمد، الغالي طاهر محسن، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات، الطبعة الثانية، دار زائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
4. أفندي عطية حسن، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
5. آل علي رضا صاحب أبو حمد والموسوي كاظم، مفاهيم إدارية معاصرة، دار وراقة، عمان، الأردن، 2002.
6. آل علي والموسوي سنان، وظائف الإدارة المعاصرة: نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2001.
7. اندرواس رامي جمال و معاينة عادل، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008.
8. جلاب إحسان دهش و الحسيني كمال كاظم طاهر، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2014.
9. جمال الدين ابن منظور أبو الفضل، لسان العرب، دار إحياء التراث العربي، ط3، بيروت، لبنان، 1995.
10. خليل نبيل محمد مرسي، العمري هاني عبد الرحمن، الإدارة الاستراتيجية المعاصرة مفاهيم وتطبيقات عملية، ط2، خوارزم العلمية ناشرون ومكتبات، المملكة العربية السعودية، 2013.
11. الدوري زكريا مطلق، أحمد صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
12. الرازي محمد بن بكر، مختار الصحاح، دار الفكر للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1996.
13. الزعبي علي فلاح و بن بريكة عبد الوهاب، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

14. زويلف مهدي والعضايلة علي، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1996.
15. الزيايدي عادل رمضان، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1995.
16. الساعدي مؤيد نعمة، مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
17. سامح عبد المطلب عامر ، إدارة الأداء ، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011.
18. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011.
19. سليمان أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، كلية التجارة بالسادات جامعة المنوفية، الطبعة الثانية، 2007.
20. سيكاران أوما، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، السعودية، 1998.
21. الشميمري أحمد بن عبد الرحمن و هيجان عبد الرحمن بن أحمد وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، ط10، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2014.
22. ضرار قاسم محمد، تنمية المهارات الإدارية والقيادية، مطابع سمحة، الرياض، السعودية، 2003.
23. الطبري محمد بن جرير، جامع البيان عن تأويل القرآن، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان، ج10، 2010.
24. الظاهر نعيم إبراهيم، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، علم الكتب الحديث، الأردن، 2010.
25. العامري صالح مهدي محسن و الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان ، الاردن، 2007.
26. عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، والتوزيع، الأردن، 2006.
27. عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
28. عبد الوهاب علي محمد وخطاب عيدة السيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1993.
29. العطية ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.

30. علاقي مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الإصدار الثالث، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2016.
31. فهيم مراد منير، المشاركة العمالية في القانون المقارن والقانون المصري، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1996.
32. فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
33. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة، 2009.
34. القيسي فاضل حمد و الطائي علي حسون، الإدارة الاستراتيجية نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
35. كافي مصطفى يوسف وبني ياسين أحمد علي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة مبادئ الإدارة، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
36. الكايد زهير، الحكمانية: قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
37. الكبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005.
38. كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط5، عمان، الأردن، 2003، ص: 207.
39. كيني جوان، الموظف المتمكن: كيف تصبح الموظف المتميز الذي تريد شركتك المحافظة عليه...بناء على شروطك الخاصة، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 2005.
40. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، الأردن، 1999.
41. اللوزي موسى، التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999.
42. ماتسيون مايكل تي وايفانسيفش جون أم، ترجمة: هشام عبد الله، كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
43. المحمدي سعد علي ربحان، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2019.
44. مساعدة ماجد عبد المهدي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013.

45. مصطفى أحمد سيد ، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2005.
46. المعاني أحمد وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل، عمان، الأردن، 2001.
47. المعاني أيمن عودة، الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع، عمان، الأردن، 1996.21.
48. المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، ط3، القاهرة، مصر، 1998.
49. ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
50. النمر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة : الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، 2006.
51. الهواري سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002.
52. الوادي محمود حسين، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
53. الوطنان حسين عبد الله، الدليل الإداري الشامل، ط2، دار الراية الشرقية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2011.
54. الوليد بشار يزيد، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

1.2 باللغات الأجنبية

55. Bilal, H., Shah, B., Yasir, M & Abdul Mateen, **Employee Engagement and Contextual Performance of Teaching Faculty of Private Universities**, JMS, 2015.
56. D. BUCHANAN & A. HUCZYNDKI, **Organizational Behaviour: An Introductory Text**, Prentice Hall, London, 2004.
57. Organ, D, **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**. Lexington, MA: Lexington Books, 1990.
58. Organ, Podsakoff & Mackenzie, **Organizational Citizenship Behavior its Nature Antecedents and Consequences**, A Sage Publications Series, Issue 1, 2006.
59. Quinn, Robert E. & Spreitzer, Gretchen M., **The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider**, Organization Dynamics, Autumn, 1997.

60. Rick. w, Griffin, Gregory, Moorhead, **Organizational Behavior: Managing people & Organization**, Sixth Edition, USA, 2001.
61. Smith Mike, **Introduction To Organization Behavior**, McMillan, London, 1982.
62. Spreitzer, G. M., **A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work**, Sage Publications, 2007.

2. الأطروحات والرسائل العلمية

63. إبراهيم أحمد، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006.
64. أبو جاسر صابرين، **أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي**، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
65. الأصقه محمد بن إبراهيم محمد، **التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010.
66. أندراوس رامي جمال يوسف، **درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006.
67. يراف خيرة، **التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2007.
68. برني لطيفة، **أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة**، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2015.
69. البلوري محمد سليمان، **التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2008.
70. بن نحيث أيوب بن حجاب، **تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية على الضباط العاملين في المديرية العامة للسجون والمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.

71. بوسالم أبو بكر، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2010.
72. بوسالم أبو بكر، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.
73. تامر عبد الخالق، أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، مذكرة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2010.
74. التلباني نهاية عبد الهادي و بدير رامز عزمي، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
75. الثمالي محمد بن عبد الله، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002.
76. جرينبرج جيرالد وبارون روبرت، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004، ص: 238.
77. الجميلي مطر بن عبد المحسن، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008.
78. جوال محمد السعيد، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2015.
79. جوامع رقية، دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نفضال، مذكرة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، 2014.
80. الحربي فهد محمد عبد المحسن، التدريب في ظل الفكر الإداري المعاصر: دراسة استطلاعية على معهد تدريب الدفاع المدني في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه في الإدارة، جامعة كانتربري، بريطانيا، 2008.

81. حسين موسى عساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007.
82. حناوي سوزان إلياس، دور سياسات التميز التنظيمي في الأداء السياقي: دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة في سورية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، حلب، سوريا، 2015.
83. الخاجة فاطمة عبد الحميد، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر، 2006.
84. خالد بن سليمان الرشودي، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه: دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية خالد العسكرية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2009.
85. الخميس عبد الله، علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين: دراسة ميدانية على موظفي الإدارة الهندسية بقوات الدفاع الجوي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2001.
86. الدوسري جاسم بن فيحان، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة: دراسة مقارنة بين الإدارة العامة للمرور وإدارة الجنسية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
87. الرقب أحمد صادق محمد، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
88. الزهراني محمد بن عبد الله بن سعيد، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 1428هـ.
89. سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

90. السفيناني ماجد بن سفر بن صالح، درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية: دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2012.
91. شرع مريم موسى، أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.
92. شريف جلال سعد الملوك عبد الرحمن، أثر استراتيجيات التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، رسالة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، جامعة الموصل، العراق، 2002.
93. الشمري ناصر بن طعمة مطر، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للضباط المهندسين العاملين في حرس الحدود، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014.
94. الشهراني عبد الله بن عوض، دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009.
95. الصاعدي سامر عبيد عبد الله، دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني: دراسة تطبيقية لمنطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
96. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
97. عبد العزيز نجلاء، تأثير بيئة العمل على مدركات تفويض السلطة وتعميق روح التعاون، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مصر، 2008.
98. العتيبي مشعل بن حمس، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
99. العصيمي عايد محمد، اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم فرق العمل الفعال في الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2003.

100. عفانة حسن مروان، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل: في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2013.
101. العمري سهيلة محمد، أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونرا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
102. العوفي محمد بن غالب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
103. عويضة إيهاب أحمد، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية-محافظة غزة-، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2007.
104. الفياض محمود أحمد العبد الله، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.
105. الفتامي مصعب بن عبد الهادي، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.
106. القحطاني سعيد بن ظافر على آل التركي، دور التمكين في إعداد قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014.
107. القحطاني سعيد بن ظافر على آل التركي، دور التمكين في إعداد قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014.
108. القحطاني شائع بن سعد مبارك، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015.
109. القرشي سوزان محمد، الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة-بعض المحددات والآثار-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1998.

110. مرقت إبراهيم راشد، أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، غير منشورة، مصر، 2007.
111. مسودة مازن عبد العزيز عبد الحميد، أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية على المستشفيات الأردنية الخاصة خلال الفترة من 1995-2003، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2004.
112. المصري محمد شفيق سعيد، الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2015.
113. المعاني أحمد إسماعيل، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.
114. المهدي ياسر فتحى الهنداوي، العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر، دكتوراه الفلسفة في التربية، جامعة عين شمس، كلية التربية، مصر 2006.
115. نوح علياء حسني علاء الدين، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
116. النوفل بدر عيسى، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
117. الوزان خالد محمد أحمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

118. اليعقوب تمارا عادل، ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين بالقطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة اليرموك، الأردن، 2004.
119. اليعقوب تمارا عادل؛ ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، العراق، 2004.

3. المجالات العلمية

3.1 باللغة العربية

120. أبازيد رياض، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، الأردن، مجلد 24، العدد 2، 2010.
121. أبو تايه بندر كريم، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد، 02، 2012.
122. أبو غنيم أزهار نعمة و جواد رحاب حسين، تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية: دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 22، 2011.
123. أحمد جنان شهاب، الثقة التنظيمية المدركة كآلية لدعم وتعزيز إدارة المرؤوس للرئيس من منظور الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء الملاك الوظيفي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 13، العدد 53، 2018.
124. الأمير أنير عبد، حسين علي عبد الرسول، استراتيجيات التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 3، 2008.
125. باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، 2012.
126. برني لطيفة، التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 15، 2014.

127. البريدي عبد الله بن عبد الرحمان و الرشيد نورة بنت محمد، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية: دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة، دورية الإدارة العامة، المجلد 52، العدد 02، السعودية، 2012.
128. البشاشة سامر عبد المجيد والحاحشة محمد أحمد، أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنين التنظيمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 4، 2011.
129. بني عيسى أحمد محمد و أبازيد رياض أحمد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014.
130. التلباني نهاية ورامز بدير، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 27، العدد 4، 2013.
131. جدي شوقي، تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة، مجلة الباحث، العدد 14، 2014.
132. جرادات ناصر والمعاني أحمد إسماعيل، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 8، العدد 01، 2013.
133. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 12، العدد 1، 2010.
134. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، مجلد 12، العدد 01، 2010.
135. حامد سعيد شعبان، أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، مصر، المجلد 42، العدد 61، 2003.
136. الحراحشة محمد و المهيتي صلاح الدين، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 02، 2006.

137. حسنين جاد الرب عبد السميع، اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، المجلد 26، العدد 2، 2004.
138. دخيل عبد الله، مقدمة الالتزام لمنظمات أكاديمية، مجلة جامعة الملك سعود، جامعة الملك سعود، المجلد 7، العدد 1.
139. دريوش محمد الطاهر وعروف راضية، التمكين كاستراتيجية لتنمية الرأسمال الفكري التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، المجلد 44، العدد 44، 2015.
140. الدوري زكريا مطلق، أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية، المجلة العلمية لجامعة جيهان، السلبيمانية، العراق، 2018.
141. الدوري زكريا مطلق، الساعدي مؤيد يوسف، رأس المال التنظيمي: مدخل في اقتصاديات الثقة، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 9، العدد 3، 2002.
142. ديوب أيمن حسن، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 01، 2014.
143. رامز عزمي بدير ومحمد جودت فارس، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، المجلد 23، العدد 1، 2015.
144. رشيد مازن فارس، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 11، العدد 1، 2004.
145. الرقاد هناء خالد و ابو دية عزيزة، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد 20، العدد 02، 2012.
146. ريان عادل ريان محمد، أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني وبعض المتغيرات الموقفية، مجلة البحوث التجارية، جامعة أسيوط، كلية التجارة، المجلد 22، العدد 1، 2000.

147. زاهر تيسير، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 02، 2012.
148. السعود راتب وسلطان سوزان، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، مجلد 9، العدد 4، 2008.
149. السيد محمود محمد، تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض العمالة: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام الصناعي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، العدد 2، 2002.
150. شربتجي أولغا، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا، مجلة بحوث جامعة حلب، سوريا، العدد 44، 2006.
151. شعث رزق عبد المنعم ونشوان جميل عمر، مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، غزة، فلسطين، العدد 6، 2001.
152. صالح أحمد علي والمببطين محمد ديب، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2011.
153. الصباغ شوقي محمد و مرزوق عبد العزيز علي وآخرون، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، 2017.
154. الطبولي محمد عبد الحميد ورمضان سعد كريم، الإحساس بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بن غازي، المجلد 27، العدد 1، 2014.
155. العامري أحمد بن سالم، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 16، العدد 2، 2002.
156. العامري أحمد بن سالم، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 17، العدد 2، 2003.

157. عبد السلام مسعود هندر، أثر استراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية على الشركة العامة للإلكترونيات، مجلة جامعة سبها، المجلد 11، العدد 01، 2012.
158. العتيبي سعود محمد والسواط طلق عوض الله، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، الإدايري، معهد الإدارة العامة، مسقط، المجلد 19، العدد 7، 1997.
159. عريشة محمد محمد، محددات سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي للأفراد في منظمات العمل: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، قطر، العدد 07، 1996.
160. العطوي عامر علي حسين و الشيباني الهام ناظم، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 08، العدد 03، 2010.
161. العطوي عامر علي حسين، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 9، العدد 3، 2007.
162. العطوي عامر علي حسين، العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفاعلية المنظمة من منظور الأداء السياقي، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، العراق، 2009.
163. العطوي عامر علي حسين، العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفاعلية المنظمة من منظور الأداء السياقي: دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثنى، مجلة دراسات إدارية، البصرة، 2009.
164. علوان شندي أحمد وعبد الرحمان عبد الله عبد الرحمان، التمكين الإداري في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاع العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العراق، المجلد 7، العدد 27، 2011.
165. علي عالية جواد محمد وسيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013.
166. عوامل نائل، الالتزام التنظيمي لدى مدراء الخدمة العامة في الأردن، مجلة التطوير الإداري، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، العدد 5، 1996.

167. الفهداوي فهمي خليفة صالح، علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحويلي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك، دراسات العلوم الإدارية، عمان، المجلد 32، العدد 2، 2005.
168. الفوزان ناصر بن محمد، أثر السياسة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة، مجلة جامعة الملك سعود، الرياض، المجلد 12، 2004.
169. القريوتي محمد قاسم أحمد والعنزي عوض خلف، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد 01، 2006.
170. قشي إلهام، تمكين الموارد البشرية من خلال تفعيل قيم ذكورها التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، المجلد أ، العدد 41، 2014.
171. الكبيسي عامر خضير، سيكولوجية التدريب: الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات، مركز الدراسات والبحوث في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004.
172. الكرداوي مصطفى محمد، التمكين النفسي للعاملين بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، المجلد 18، العدد 2، 2011.
173. لعور عاشور ومعافة رقية، التمكين النفسي وعلاقته بالتميز التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة سكيكدة، الجزائر، المجلد 1، العدد 07، 2017.
174. المبيضين محمد ذيب و الطراونة محمد أحمد، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، المجلد 38، العدد 2، 2011.
175. محمد أحمد الخليفة علي، العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة المجمعة، مجلة العلوم الاقتصادية، السعودية، المجلد 17، العدد 1، 2016.
176. محمد بشرى هاشم وعثمان آيسل جمدي، أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحجيم الإنكالية الاجتماعية: دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لآراء عينة من العاملين في وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والإعمار والإسكان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، 2012.

177. المدهون موسى توفيق، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 13، العدد 4، 1999.
178. مرزوق سارة و بوعشة مبارك، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مجمع عموري ببسكرة، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، المجلد 4، العدد 3، 2017.
179. المعاني أحمد إسماعيل وآخرون، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، جامعة فيلادلفيا، المجلد 8، العدد 1، 2013.
180. معمري حمزة وبن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، 2014.
181. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، تمكين العاملين في المصالح الحكومية والقطاع الخاص، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، مصر، المجلد 2، العدد 1.
182. مؤيد سماح محمود ومحمود أسيل هادي، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير: دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، 2007.
183. نعساني عبد المحسن و اليوسفي أحمد، اختبار أثر العدالة التنظيمية كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 32، 2002.
184. اليوسفي أحمد و نعساني عبد المحسن، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سورية، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 44، 2006.

3.2 باللغات الأجنبية

185. Abdelouahab BELMAHDI & Aboubakeur BOUSSALEM, "The Relationship Between Business Excellence and Employees' Empowerment – Case Study on Algerian Sonatrach Oil Company", Revue Européenne Du Droit Social, Vol.XXIV , N0.3, 2014.
186. Abu-Bakr BOUSSALEM , "Impact of Employees' Empowerment on Organizational Loyalty: Case Study on Algerian Communications Company",

- Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter), Vol.2, No.7, 2014.
187. Bateman, T. S. and Organ, D, **Job Satisfaction and the Good Solider: The Relationship between Affect and Employee Citizenship**, Academy of Management Journal, Vol. 26, No. 3, 1983.
188. Bertalanffy. L, **The History and Status of General Systems Theory**, *Academy of Management Journal*, vol. 1,1982.
189. Borman, W. and Moto widlo, S, **Expanding the criterion Domain to include elements of contextual performance**, in N.Schmitt & W. organizational citizenship Behaviors, Personnel Psychology, No. 48,1993.
190. Charles Kiesler, **The Psychology of Commitment Experiments Linking Behavior to believe**, New York, Academic Press, Vol 106, 1991.
191. Chen, X, Gui, C. and Segoo, D, **The role of organizational citizenship behavior in turnover: conceptualization and preliminary tests of key hypotheses**, Journal of Allied psychology, Vol.83, No. 6, 1998.
192. Decuir, A. D., "**Satisfaction and Performance: The explanatory role of the task vs. contextual performance distinction**", Unpublished dissertation, Texas A&M University, 1999.
193. Febles, M., "**The Role of Task and Contextual Performance In Appraisal Fairness and Satisfaction**", Unpublished dissertation, Faculty of the California School of Organizational studies, Alliant International University, 2005.
194. Garwood, Judith, **A Review of Dynamic Administration: The Collected papers of Mary Parker Follett**, New Management, vol. 2, 1984.
195. Harris, A. F., "**Towards Cultural Competence :An Exploratory study of the relationship between racial identity and contextual performance indicators of public employees**", Unpublished dissertation, North Carolina State University, Raleigh, North Carolina, 2003.
196. Jay A .CONGER, "**Leadership: The Art of Empowerment**", *The Academy of Management Executive*, Vol.3, No.1, 1998.
197. Kidwell. And al, **Cohesiveness and Organizational Citizenship Behaviour: a multilevel analysis using work groups and individuals**, Journal Of Management, Vol. 6, N. 23, 1997.
198. Lee, H. R., **An Empirical Study of Organizational Justice as a mediator of the Relationship among Leader Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry**, Unpublished dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, 2000.

199. Moorman, R.H., & Niehoff, B.P., **Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?**, Academy of Management Journal, vol. 41, No. 3, 1998.
200. Niehoff, B. and Moorman, R., **Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior**, Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 2, 1993.
201. ONNE JANSSEN, **The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment**, WORK & STRESS, VOL. 18, NO. 1, 2004.
202. Patrick Migneault, **Empowerment: quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale ?**, mémoire M .Sc en relation industrielles, Université de Montréal, 2006.
203. Podaskoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, **Organizational Citizenship Behavior a Critical Review of the theoretical and empirical Literature**, Journal of Management Indiana University, vol 26, n 3 .
204. Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D.B, **Organizational citizenship behavior: Aritical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research**, Journal of marketing, Vol. 26, No. 3, 2000.
205. Prithviraj Chattopadhyay, **Beyond Direct and Symmetrical Effects: The Influence of Demographic Dissimilarity on Organizational Citizenship Behavior**, Academy of Management Journal, Vol. 42, No. 3, 1999.
206. Pukta. D. j, **Evidance for Hetrogeneous of Organizational Citizenship Behavior: Implication for Theory**, Psychological bulletin, n. 10, 1999.
207. Schnake, M. E., & Dumler, M. P., "**Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behavior research**", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 76, 2003.
208. Schnake .M, **Organizational Citizenship: A review, proposed model , and research agenda**, Human Relation Journal, Vol.44, 1991.
209. Smith, C. Ann, Organ, Dennis W. and Near, Janet P, **Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents**, Journal of Applied psychology, Vol. 68, No. 4, 1983.
210. Spreitzer,G, **Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions. Measurement and Validation**, Academy of Management Journal, Vol.38, No.5., 1995

211. Thomas W. KEINTH & Betty A. VELTHOUSE, “Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation”, Academy Of Management Review, Vol.15, No.4, 1990.
212. Thoms, K. W.; & Velthouse, B. A., **Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation**, USA: Academy of Management Review, Vol.15, Issue.4, 1990.
213. Van Scotter, J. R., "Relationship of Task Performance and Contextual performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment", u Human Resource management Review, vol. 10, No. 1.,2000
214. Vandenberg R. J.and Lance C. E, **Satisfaction and organizational commitment**, Journal of Management, (18), 1992.
215. William, Umiker, **Empowerment the Latest Motivation Strategy**, Health Care +Supervision, Vol.11, No.12, 1992.
216. Z.S.DIMITRIADES, “Empowerment in Total Quality: Designing and Implementing Effective Employee Decision- Making Strategies”, Quality Management Journal, Vol.8, NO.2, 2001.

الملتقيات العلمية

218. عريقات أحمد يوسف، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، جامعة الزيتونة، الأردن، 2009.
219. العتيبي سعد بن مرزوق، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2005.
220. العتيبي سعد مرزوق، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، مصر، 2004.
221. بودينة ليلى، نظرية سيكولوجيا التمكين ودورها في تحقيق التنمية البشرية داخل المنظمة، الملتقى الوطني الأول لعلم النفس والأرط وفياء، جامعة غليزان، 2016.
222. عبد الباري محمد الطاهر وعبد العزيز علي مرزوق، تمكين العاملين: مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، جامعة أم القرى، 2004.

المواقع الإلكترونية

223. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، ص: 560، متاح على الموقع الإلكتروني: www.Arabicstat.com أطلع عليه: 2018/10/10.
224. **John Civerolo**, People Empowerment: How to Guarantee Success in Improvement Initiatives, on line: <http://www.partnersforexcellence.com/index.php/newsletters-and-articles/john-civerolo/38-empowerment>, on: 21/03/2018.
225. Stirr, T., **Fundamentals Of Empowerment**, 2003, On-line: [http://www.tomstirr.com/NEW Fundamentals of Empowerment finalrev.pdf](http://www.tomstirr.com/NEW_Fundamentals_of_Empowerment_finalrev.pdf), On: 20/02/2018.

الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): طلب تحكيم الاستبيان
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة- القليعة-

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الأستاذ المحترم:

الرتبة العلمية:

الجامعة:

الموضوع: طلب تحكيم استبيان

أرجو من سيادتكم المحترمة التكرم بالاطلاع على الاستبيان المرفق والمعد بهدف تحديد دور التمكين في دعم الأداء السياقي في المؤسسات الاقتصادية، هذه الدراسة معدة بهدف استكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، وتسجيل الملاحظات الخاصة بكم بخصوص جميع محاور الاستبيان، نظرا لخبرتكم المتراكمة في هذا المجال، ولما لرأيكم من أهمية واضحة في دعم وتنمية البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الطالبة

جوامع رقية

الأستاذ المشرف

أ.د. عدمان مريزق

هذا الطلب أرفق بالاستبيان، إضافة إلى إشكاليات الدراسة وفرضياتها

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم	الجامعة
كشاد رابح	أستاذ التعليم العالي بالمدرسة العليا للتجارة
بريش عبد القادر	أستاذ التعليم العالي بالمدرسة العليا للتجارة
يرقي حسين	أستاذ التعليم العالي بجامعة يحيى فارس بالمدينة
بوسالم أبو بكر	أستاذ محاضر-أ- بالمركز الجامعي ميلة
طيار محمد	أستاذ محاضر-أ- بجامعة سكيكدة 20 أوت 1955
ولد عابد عمار	أستاذ محاضر-أ- بجامعة حسبية بن بو علي بالشلف

الملحق رقم (03): الاستبيان في شكله النهائي
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة- القليعة-

السادة الكرام عاملي مؤسسة سيدار الحجار،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

في إطار الإعداد لدراسة علمية بعنوان (دور التمكين في دعم الأداء السياقي في المؤسسات الاقتصادية)، استكمالا للحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، والتي تهدف إلى تحديد مدى مساهمة التمكين في تحسين الأداء السياقي في مؤسساتكم.

نتشرف الطالبة بأن تضع بين أيديكم هذا الاستبيان، وكلها أمل في تعاونكم الصادق عند ملء الاستبيان وترجوا منكم تحري الدقة والموضوعية عند الإجابة على كل سؤال، وثقوا أن تجاوبكم مع هذا الاستبيان هو الأساس لنجاح هذه الدراسة.

وكونوا على يقين أن ما تقدموه من معلومات وآراء سيكون موضع السرية التامة، ولن يستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم على حسن تعاونكم،
وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

الطالبة:

جوامع رقية

تعريف إجرائية**التمكين:**

هو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم مجال من الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشرة من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.

الأداء السياقي:

هو عبارة عن السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمؤسسة بل تدعم البيئة النفسية والاجتماعية لها والتي تجري فيها العمليات الفنية، تتمثل أبعادها في الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

الالتزام التنظيمي:

هو اقتناع وإيمان العامل بسياسة وإجراءات المؤسسة إلى درجة اندماجه معها وشعوره بأنه عضو مهم وفعال في المؤسسة مما يجعله يبذل جهدا إضافيا خارج نطاق عمله بهدف نجاح المؤسسة وتقدمها.

المواطنة التنظيمية:

هي عبارة عن السلوك الفردي التطوعي الاختياري والذي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية، ولا يرتبط بأية علاقة مباشرة وعلنية بالنظام الرسمي للجزاءات ويسهم بمجمله في الارتقاء بفعالية الأداء الوظيفي للمؤسسة.

الاستبيان**1. البيانات الشخصية والوظيفية**

يهدف هذا الجزء إلى تقديم معلومات عامة عن العاملين، الرجاء وضع إشارة (x) أمام الإجابة المختارة.

الجنس	() ذكر	() أنثى
السن	() أقل من 25 سنة	() من 25 سنة - أقل من 35 سنة
	() من 35 سنة - أقل من 45 سنة	() من 45 سنة - أقل من 55 سنة
	() 55 سنة فما أكثر	
المستوى التعليمي	() ثانوي	() تقني
	() تقني سامي	() ليسانس
	() مهندس	() ماستر
	() ماجستير	() دكتوراه
	() أخرى	
سنوات الخبرة	() أقل من 5 سنوات	() من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات
	() من 10 سنوات - أقل من 15 سنة	() من 15 سنة - أقل من 20 سنة
	() 20 سنة فما أكثر	
التصنيف الوظيفي	() إطار	() عون تحكم
	() عون تنفيذ	

2. التمكين النفسي:

يهدف هذا الجزء إلى تحديد مستوى التمكين النفسي للعاملين، الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك مع العبارات الآتية من خلال وضع إشارة (x) في الخانة المناسبة لاختياركم.

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارة
بعد : المعنى					
					1- عملي مهم وذو معنى بالنسبة لي.
					2- أفتخر بالجهود التي أبذلها في عملي.
					3- تقدر المؤسسة أهمية العمل الذي أقوم به.
بعد : المقدرة					
					4- أثق في قدرتي على إنجاز عملي بالشكل المطلوب.
					5- أتمتع بالخبرة الكافية لأداء عملي.
					6- أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي.
بعد : الحرية					
					7- أحدد بنفسي الطريقة المناسبة لتنفيذ عملي.
					8- أتمتع بحرية كافية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بعملي.
					9- أستطيع أن أرفض الأعمال التي لا أرغب في إنجازها.
بعد: التأثير					
					10- أشعر بأن لي تأثيرا كبيرا على كل ما يحدث في الدائرة التي أعمل بها.
					11- تؤدي نتائج عملي إلى تسهيل أعمال الآخرين.
					12- تحقق مساهمتي الأثر الإيجابي في تطوير المؤسسة.

3. التمكين الهيكلي:

يهدف هذا الجزء إلى تحديد مستوى التمكين الهيكلي للعاملين، الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك مع العبارات الآتية من خلال وضع إشارة (x) في الخانة المناسبة لاختياركم.

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارة
بعد : المعلومات والاتصال					
					13- أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في الوقت المناسب.
					14- تتميز الإجراءات والتعليمات في المؤسسة بالوضوح.
					15- تتوفر في المؤسسة قنوات عمودية وأفقية متعددة للحصول على المعلومات.
					16- أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورؤسائي في العمل.
بعد : المشاركة					
					17- تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين العاملين والمسؤولين.
					18- أشترك في تشخيص المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها في دائرتي.
					19- أقدم آرائي ومقترحاتي عند اتخاذ القرارات دون تردد أو خوف.
					20- أشعر أنني أسهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف المؤسسة.
بعد : فرق العمل					
					21- تشجع المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.

					22- ألتزم بشكل عال تجاه المهام عندما أعمل في جماعة.
					23- تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.
					24- تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة.
بعد : التفويض					
					25- تتق الإدارة بقدرتي على أداء عملي بكفاءة.
					26- اعتمد على نفسي في أداء المهام المفوضة لي دون الرجوع إلى المسؤول.
					27- تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي.
					28- التزم بتحمل نتيجة القرارات التي اتخذها.
بعد : التعليم والتدريب					
					29- تشجع المؤسسة العاملين على التعليم والتطوير المستمر.
					30- تسعى المؤسسة لتجديد معارف العاملين بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية.
					31- توفر المؤسسة برامج لتنمية القدرات والمهارات الذاتية للعاملين بشكل دوري.
					32- تتيح المؤسسة فرصا متساوية للجميع من أجل التعليم والتدريب.

4. الالتزام التنظيمي:

يهدف هذا الجزء إلى تحديد درجة ممارسة العاملين لسلوك الالتزام التنظيمي، الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك مع العبارات الآتية من خلال وضع إشارة (x) في الخانة المناسبة لاختياركم.

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات
بعد : الالتزام العاطفي					
					33- أشعر بالسعادة من خلال عملي في هذه المؤسسة.
					34- أشعر وبجدية بأن مشاكل هذه المؤسسة جزء من مشاكل الشخصية.
					35- المناخ الودي في المؤسسة يدفعني إلى التمسك بالبقاء فيها.
					36- أشعر بارتباط عاطفي تجاه هذه المؤسسة.
					37- يصعب علي الالتحاق بمؤسسة جديدة، والانتماء إليها كما هو الحال مع هذه المؤسسة.
					38- أشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف هذه المؤسسة.
بعد : الالتزام المعياري					
					39- لدي التزام قوي لمواصلة العمل في هذه المؤسسة.
					40- حتى ولو كان الأمر مفيدا لي، من الخطأ مغادرة المؤسسة حاليا.
					41- سأشعر بالذنب إذا غادرت المؤسسة حاليا.
					42- تستحق هذه المؤسسة إخلاصي وولائي لها.
					43- التزامي كبير جدا تجاه زملائي في المؤسسة.
					44- أدین بمقدار كبير لهذه المؤسسة في بناء حياتي الوظيفية.
بعد : الالتزام الاستمراري					
					45- ستتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه المؤسسة.
					46- بقائي حاليا في هذه المؤسسة مسألة ضرورية جدا.

					47- أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل.
					48- لدي استعداد لمواصلة العمل في هذه المؤسسة حتى بلوغ سن التقاعد.
					49- أحد الأسباب الرئيسية لاستمرارى في العمل في هذه المؤسسة، أنها تقدم لي مزايا لا تتوافر في مؤسسات أخرى مقابلة لها.
					50- أشعر أن لدي خيارات محدودة لأن أفكر في ترك العمل في هذه المؤسسة.

5. سلوك المواطنة التنظيمية:

يهدف هذا الجزء إلى تحديد درجة ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية، الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك مع العبارات التالية من خلال وضع إشارة (x) في الخانة المناسبة لاختياركم.

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبرة
					بعد : الإيثار
					51- أهتم بمساعدة العاملين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل.
					52- أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيّبوا عن العمل.
					53- استقطع الوقت اللازم لمساعدة الزملاء إذا دعت الحاجة إلى ذلك.
					54- أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كبيرة.
					55- أضحى ببعض الاهتمامات الشخصية من أجل المصلحة العامة.
					56- أهتم بإظهار نتائج عمل الفريق أكثر من اهتمامي بإظهار مساهمتي فيه.
					بعد : الكياسة
					57- أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة مسبقا لتقليل احتمالية حدوث مشكلات في العمل.
					58- أحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي في العمل.
					59- أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي وأفعالي.
					60- أتناشور مع الزملاء عند اتخاذ إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم.
					61- أزود الزملاء بالمعلومات المناسبة التي تساعد على أداء أعمالهم.
					62- أحرص على أن أكون مجاملا للآخرين في العمل.
					بعد : الالتزام العام
					63- أتقبل الوضع إذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي.
					64- أتجاهل المشكلات التافهة والبسيطة.
					65- أرحب بالنقد البناء في العمل.
					66- أتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تدمير.
					67- أميل إلى التفكير في ما أعتقد أنه من صالح المؤسسة.
					68- أتدرب على التحمل وضبط النفس.
					بعد : الروح الرياضية التنظيمية
					69- لا أمانع في الاستمرار بالعمل لساعات إضافية عند الحاجة.
					70- أتطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر.
					71- أهتم بإعلام مسؤولي مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور.

					72- أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.
					73- أتعامل بعناية مع الموجودات العينية في مكان العمل.
					74- أتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وإن لم تكن هناك رقابة.
بعد : السلوك الحضاري					
					75- أحرص على حضور جميع المناسبات والتظاهرات التي تقيمها المؤسسة رغم أن الحضور ليس إجبارياً.
					76- أتحدث دائماً عن مؤسستي إيجابياً أمام الآخرين من خارج جهة العمل.
					77- أساهم دائماً بأفكار جديدة واقتراحات بناءة والتي من شأنها تحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة.
					78- أذافع عن سمعة مؤسستي عندما ينتقدها الآخرون.
					79- أحرص على متابعة كل أنشطة وإعلانات المؤسسة باهتمام.
					80- ألتزم بالعداات والمعايير الاجتماعية (كالمظهر العام، عدم التدخين في المؤسسة...).

*****وفي الأخير أجدد شكري وامتناني على حسن تعاونكم*****

الملحق رقم(05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

النتائج المتعلقة بخصائص العينة

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide MASCULIN	197	70,4	70,4	70,4
Femme	83	29,6	29,6	100,0
Total	280	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moins de 25 ans	7	2,5	2,5	2,5
25 ans – moins de 35 ans	65	23,2	23,2	25,7
35 ans – moins de 45 ans	95	33,9	33,9	59,6
45 ans – moins de 55 ans	96	34,3	34,3	93,9
55 ans et plus	17	6,1	6,1	100,0
Total	280	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
Secondaire	36	12,9	12,9	12,9
Technicien	74	26,4	26,4	39,3
technicien supérieur	56	20,0	20,0	59,3
licence	31	11,1	11,1	70,4
Ingénieur	29	10,4	10,4	80,7
Master	33	11,8	11,8	92,5
Maître	4	1,4	1,4	93,9
doctorat	1	,4	,4	94,3
Autre	16	5,7	5,7	100,0
Total	280	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
Moins de 5 ans	62	22,1	22,1	22,1
5 ans – moins de 10 ans	18	6,4	6,4	28,6
10 ans-moins de 15 ans	52	18,6	18,6	47,1
15 ans – moins de 20 ans	84	30,0	30,0	77,1
20 ans et plus	64	22,9	22,9	100,0
Total	280	100,0	100,0	

الصف الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
.....				
Cadre	96	34,3	34,3	34,3
Valide				
Contrôle Aoun	36	12,9	12,9	47,1
Assistance à la mise en œuvre	148	52,9	52,9	100,0
Total	280	100,0	100,0	

معاملات الارتباط بين فقرات التمكين الهيكلي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

بعد المعلومات والاتصال

		q3_1	q3_2	q3_3	q3_4	ES1
q3_1	Corrélacion de Pearson	1	,589**	,616**	,431**	,844**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280
q3_2	Corrélacion de Pearson	,589**	1	,578**	,293**	,784**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280
q3_3	Corrélacion de Pearson	,616**	,578**	1	,530**	,851**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	280	280	280	280	280
q3_4	Corrélacion de Pearson	,431**	,293**	,530**	1	,693**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	280	280	280	280	280
ES1	Corrélacion de Pearson	,844**	,784**	,851**	,693**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	280	280	280	280	280

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

بعد المشاركة

		q3_5	q3_6	q3_7	q3_8	ES2
q3_5	Corrélacion de Pearson	1	,585**	,530**	,361**	,759**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280
q3_6	Corrélacion de Pearson	,585**	1	,754**	,628**	,893**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280
q3_7	Corrélacion de Pearson	,530**	,754**	1	,620**	,872**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	280	280	280	280	280
q3_8	Corrélacion de Pearson	,361**	,628**	,620**	1	,785**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	280	280	280	280	280
ES2	Corrélacion de Pearson	,759**	,893**	,872**	,785**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	280	280	280	280	280

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

بعد التفويض

		q3_13	q3_14	q3_15	q3_16	ES4
q3_13	Corrélation de Pearson	1	,129*	,498**	,176**	,686**
	Sig. (bilatérale)		,032	,000	,003	,000
	N	280	280	280	280	280
q3_14	Corrélation de Pearson	,129*	1	,217**	,334**	,673**
	Sig. (bilatérale)	,032		,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280
q3_15	Corrélation de Pearson	,498**	,217**	1	,118*	,707**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,048	,000
	N	280	280	280	280	280
q3_16	Corrélation de Pearson	,176**	,334**	,118*	1	,560**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,048		,000
	N	280	280	280	280	280
ES4	Corrélation de Pearson	,686**	,673**	,707**	,560**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	280	280	280	280	280

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

بعد فرق العمل

		q3_17	q3_18	q3_19	q3_20	ES5
q3_17	Corrélation de Pearson	1	,732**	,639**	,553**	,854**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280
q3_18	Corrélation de Pearson	,732**	1	,576**	,599**	,849**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280
q3_19	Corrélation de Pearson	,639**	,576**	1	,733**	,865**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	280	280	280	280	280
q3_20	Corrélation de Pearson	,553**	,599**	,733**	1	,847**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	280	280	280	280	280
ES5	Corrélation de Pearson	,854**	,849**	,865**	,847**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	280	280	280	280	280

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين فقرات الالتزام التنظيمي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

بعد الالتزام العاطفي

	q4_1	q4_2	q4_3	q4_4	q4_5	q4_6	AO1
q4_1	1	,637**	,650**	,648**	,225**	,743**	,826**
Corrélation de Pearson		,000	,000	,000	,000	,000	,000
Sig. (bilatérale)							
N	280	280	280	280	280	280	280
q4_2	,637**	1	,422**	,791**	,200**	,641**	,784**
Corrélation de Pearson			,000	,000	,001	,000	,000
Sig. (bilatérale)							
N	280	280	280	280	280	280	280
q4_3	,650**	,422**	1	,607**	,461**	,691**	,806**
Corrélation de Pearson		,000		,000	,000	,000	,000
Sig. (bilatérale)							
N	280	280	280	280	280	280	280
q4_4	,648**	,791**	,607**	1	,333**	,707**	,867**
Corrélation de Pearson		,000	,000		,000	,000	,000
Sig. (bilatérale)							
N	280	280	280	280	280	280	280
q4_5	,225**	,200**	,461**	,333**	1	,429**	,555**
Corrélation de Pearson		,000	,000	,000		,000	,000
Sig. (bilatérale)							
N	280	280	280	280	280	280	280
q4_6	,743**	,641**	,691**	,707**	,429**	1	,890**
Corrélation de Pearson		,000	,000	,000	,000		,000
Sig. (bilatérale)							
N	280	280	280	280	280	280	280
AO1	,826**	,784**	,806**	,867**	,555**	,890**	1
Corrélation de Pearson		,000	,000	,000	,000	,000	
Sig. (bilatérale)							
N	280	280	280	280	280	280	280

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

بعد الالتزام الاستمراري

		q4_7	q4_8	q4_9	q4_10	q4_11	q4_12	AO2
q4_7	Corrélation de Pearson	1	,646**	,680**	,554**	,474**	,657**	,853**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
q4_8	Corrélation de Pearson	,646**	1	,745**	,555**	,429**	,374**	,802**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
q4_9	Corrélation de Pearson	,680**	,745**	1	,683**	,417**	,505**	,859**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
q4_10	Corrélation de Pearson	,554**	,555**	,683**	1	,477**	,663**	,824**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
q4_11	Corrélation de Pearson	,474**	,429**	,417**	,477**	1	,439**	,645**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
q4_12	Corrélation de Pearson	,657**	,374**	,505**	,663**	,439**	1	,765**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
AO2	Corrélation de Pearson	,853**	,802**	,859**	,824**	,645**	,765**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	280	280	280	280	280	280	280

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

بعد الالتزام المعياري

	q4_13	q4_14	q4_15	q4_16	q4_17	q4_18	AO3
q4_13	1	,514**	,417**	,259**	,443**	,333**	,709**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	280	280	280	280	280	280	280
q4_14	,514**	1	,247**	,431**	,384**	,313**	,704**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	280	280	280	280	280	280	280
q4_15	,417**	,247**	1	,420**	,178**	,106	,507**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,003	,077	,000
N	280	280	280	280	280	280	280
q4_16	,259**	,431**	,420**	1	,433**	,374**	,723**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N	280	280	280	280	280	280	280
q4_17	,443**	,384**	,178**	,433**	1	,540**	,760**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003	,000		,000	,000
N	280	280	280	280	280	280	280
q4_18	,333**	,313**	,106	,374**	,540**	1	,678**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,077	,000	,000		,000
N	280	280	280	280	280	280	280
AO3	,709**	,704**	,507**	,723**	,760**	,678**	1
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	280	280	280	280	280	280	280

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين فقرات التمكين الهيكلي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

بعد الإيثار

		q5_1	q5_2	q5_3	q5_4	q5_5	q5_6	CO1
q5_1	Corrélation de Pearson	1	,557**	,560**	,179**	,315**	,278**	,627**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,003	,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
q5_2	Corrélation de Pearson	,557**	1	,520**	,281**	,344**	,352**	,682**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
q5_3	Corrélation de Pearson	,560**	,520**	1	,476**	,361**	,490**	,779**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
q5_4	Corrélation de Pearson	,179**	,281**	,476**	1	,167**	,375**	,634**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000		,005	,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
q5_5	Corrélation de Pearson	,315**	,344**	,361**	,167**	1	,685**	,700**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,005		,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
q5_6	Corrélation de Pearson	,278**	,352**	,490**	,375**	,685**	1	,786**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
CO1	Corrélation de Pearson	,627**	,682**	,779**	,634**	,700**	,786**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	280	280	280	280	280	280	280

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

بعد الكياسة

		q5_7	q5_8	q5_9	q5_10	q5_11	q5_12	CO2
q5_7	Corrélation de Pearson	1	,638**	,384**	,424**	,532**	,286**	,726**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
q5_8	Corrélation de Pearson	,638**	1	,601**	,386**	,608**	,125**	,728**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,037	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
q5_9	Corrélation de Pearson	,384**	,601**	1	,768**	,509**	,196**	,768**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,001	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
q5_10	Corrélation de Pearson	,424**	,386**	,768**	1	,615**	,381**	,816**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
q5_11	Corrélation de Pearson	,532**	,608**	,509**	,615**	1	,316**	,804**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
q5_12	Corrélation de Pearson	,286**	,125**	,196**	,381**	,316**	1	,569**
	Sig. (bilatérale)	,000	,037	,001	,000	,000		,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
CO2	Corrélation de Pearson	,726**	,728**	,768**	,816**	,804**	,569**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	280	280	280	280	280	280	280

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الالتزام العام

	q5_13	q5_14	q5_15	q5_16	q5_17	q5_18	CO3
q5_13	1	,474**	,338**	,245**	,160**	,246**	,645**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,007	,000	,000
N	280	280	280	280	280	280	280
q5_14	,474**	1	,529**	,314**	,166**	,251**	,664**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,005	,000	,000
N	280	280	280	280	280	280	280
q5_1	,338**	,529**	1	,497**	,491**	,214**	,742**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N	280	280	280	280	280	280	280
q5_16	,245**	,314**	,497**	1	,465**	,290**	,696**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N	280	280	280	280	280	280	280
q5_17	,160**	,166**	,491**	,465**	1	,483**	,674**
Sig. (bilatérale)	,007	,005	,000	,000		,000	,000
N	280	280	280	280	280	280	280
q5_18	,246**	,251**	,214**	,290**	,483**	1	,614**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
N	280	280	280	280	280	280	280
CO3	,645**	,664**	,742**	,696**	,674**	,614**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	280	280	280	280	280	280	280

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الروح الرياضية التنظيمية

		q5_19	q5_20	q5_21	q5_22	q5_23	q5_24	CO4
q5_19	Corrélation de Pearson	1	,705**	,373**	,362**	,207**	,408**	,796**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
q5_20	Corrélation de Pearson	,705**	1	,293**	,347**	,198**	,348**	,766**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,001	,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
q5_21	Corrélation de Pearson	,373**	,293**	1	,483**	,386**	,281**	,580**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
q5_22	Corrélation de Pearson	,362**	,347**	,483**	1	,421**	,514**	,684**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
q5_23	Corrélation de Pearson	,207**	,198**	,386**	,421**	1	,725**	,622**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000		,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
q5_24	Corrélation de Pearson	,408**	,348**	,281**	,514**	,725**	1	,750**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
CO4	Corrélation de Pearson	,796**	,766**	,580**	,684**	,622**	,750**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	280	280	280	280	280	280	280

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

السلوك الحضاري

		q5_25	q5_26	q5_27	q5_28	q5_29	q5_30	CO5
q5_25	Corrélation de Pearson	1	,478**	,381**	,421**	,529**	,170**	,694**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,004	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
q5_26	Corrélation de Pearson	,478**	1	,597**	,783**	,628**	-,023	,803**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,703	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
q5_27	Corrélation de Pearson	,381**	,597**	1	,707**	,609**	,263**	,791**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
q5_28	Corrélation de Pearson	,421**	,783**	,707**	1	,697**	,105	,852**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,080	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
q5_29	Corrélation de Pearson	,529**	,628**	,609**	,697**	1	,347**	,870**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
q5_30	Corrélation de Pearson	,170**	-,023	,263**	,105	,347**	1	,388**
	Sig. (bilatérale)	,004	,703	,000	,080	,000		,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
CO5	Corrélation de Pearson	,694**	,803**	,791**	,852**	,870**	,388**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	280	280	280	280	280	280	280

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد التمكين النفسي

المعنى

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q1	280	1	5	4,17	,590
q2	280	2	5	4,19	,567
q3	280	2	5	3,39	1,045
EP1	280	2	5	3,92	,545
Valid N (listwise)	280				

المقدرة

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q4	280	2	5	4,19	,560
q5	280	1	5	4,00	,890
q6	280	1	5	3,88	,769
EP2	280	2	5	4,02	,549
Valid N (listwise)	280				

الحرية

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q7	280	1	5	4,02	,794
q8	280	1	5	4,10	,672
q9	280	2	5	4,26	,622
EP3	280	2	5	4,13	,500
Valid N (listwise)	280				

التأثير

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q10	280	1	5	4,27	,654
q11	280	1	5	4,24	,755
q12	280	1	5	4,25	,689
EP4	280	2	5	4,25	,608
Valid N (listwise)	280				

التمكين النفسي

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
EP1	280	2	5	3,92	,545
EP2	280	2	5	4,02	,549
EP3	280	2	5	4,13	,500
EP4	280	2	5	4,25	,608
EP	280	3	5	4,08	,413
Valid N (listwise)	280				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد التمكين الهيكلي

المعلومات والاتصال

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ES1	280	1	5	3,50	,827
q3_1	280	1	5	3,38	1,135
q3_2	280	1	5	3,36	1,076
q3_3	280	1	5	3,26	,981
q3_4	280	1	5	3,98	,969
N valide (liste)	280				

المشاركة

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ES2	280	1	5	3,62	,855
q3_5	280	1	5	3,33	1,106
q3_6	280	1	5	3,56	1,000
q3_7	280	1	5	3,87	1,001
q3_8	280	1	5	3,70	1,035
N valide (liste)	280				

فرق العمل

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q21	280	1	5	3,55	1,080
q22	280	1	5	3,81	,962
q23	280	1	5	3,40	1,099
q24	280	3	3	3,00	,000
ES3	280	1,50	4,50	3,4420	,70009
Valid N (listwise)	280				

التفويض

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ES4	280	1	5	3,61	,668
q3_13	280	1	5	3,45	1,029
q3_14	280	1	5	3,35	1,175
q3_15	280	1	5	3,56	1,028
q3_16	280	1	5	4,08	,802
N valide (liste)	280				

التعليم والتدريب

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ES5	280	1	5	3,01	,994
q3_17	280	1	5	3,28	1,148
q3_18	280	1	5	3,06	1,150
q3_19	280	1	5	2,96	1,178
q3_20	280	1	5	2,77	1,179
N valide (liste)	280				

التمكين الهيكلي

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ES	280	1	5	3,44	,668
ES1	280	1	5	3,50	,827
ES2	280	1	5	3,62	,855
ES3	280	2	5	3,44	,700
ES4	280	1	5	3,61	,668
ES5	280	1	5	3,01	,994
N valide (liste)	280				

التمكين

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
EP	280	3	5	4,08	,413
ES	280	1	5	3,44	,668
E	280	3	5	3,76	,463
Valid N (listwise)	280				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد الالتزام التنظيمي

الالتزام العاطفي

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
AO1	280	1	5	3,13	,926
q4_1	280	1	5	3,24	1,193
q4_2	280	1	5	3,34	1,168
q4_3	280	1	5	3,06	1,125
q4_4	280	1	5	3,09	1,225
q4_5	280	1	5	3,19	1,153
q4_6	280	1	5	2,87	1,171
N valide (liste)	280				

الالتزام المعياري

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
AO2	280	2	5	3,45	,843
q 7	280	1	5	3,52	1,026
q 8	280	1	5	3,84	,782
q 9	280	1	5	3,75	1,089
q 10	280	1	5	3,29	1,145
q 11	280	1	5	3,19	1,171
q 12	280	1	5	3,10	1,114
N valide (liste)	280				

الالتزام الاستمراري

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
AO3	280	1,33	5,00	3,4702	,69066
q45	280	1	5	3,50	1,020
q46	280	1	5	3,56	,967
q47	280	3	5	4,00	,636
q48	280	1	5	3,59	1,158
q49	280	1	5	2,78	1,148
q50	280	1	5	3,39	1,045
N valide (liste)	280				

الالتزام التنظيمي

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
AO	280	2	5	3,35	,748
AO1	280	1,33	5,00	3,1310	,92560
AO2	280	1,50	5,00	3,4458	,84263
AO3	280	1,33	5,00	3,4702	,69066
N valide (liste)	280				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد المواطنة التنظيمية

الايثار

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
CO1	280	2,83	5,00	4,0756	,48672
q51	280	2	5	4,19	,567
q52	280	2	5	4,17	,590
q53	280	2	5	4,19	,560
q54	280	1	5	4,00	,890
q55	280	1	5	3,88	,769
q56	280	1	5	4,02	,794
N valide (liste)	280				

القياسية

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
CO2	280	2,83	5,00	4,1744	,51755
q57	280	1	5	4,10	,672
q58	280	2	5	4,26	,622
q59	280	1	5	4,27	,654
q60	280	1	5	4,24	,755
q61	280	1	5	4,25	,689
q62	280	1	5	3,92	,864
N valide (liste)	280				

الالتزام العام

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
CO3	280	2,67	5,00	3,8970	,55341
q63	280	1	5	3,63	1,005
q64	280	1	5	4,15	,726
q65	280	1	5	4,14	,748
q66	280	1	5	3,67	,860
q67	280	1	5	3,84	,795
q68	280	1	5	3,96	,816
N valide (liste)	280				

الروح الرياضية التنظيمية

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
CO4	280	2,33	5,00	4,0387	,59232
q69	280	1	5	3,79	1,126
q70	280	1	5	3,60	1,122
q71	280	3	5	4,30	,489
q72	280	2	5	4,30	,679
q73	280	1	5	4,11	,663
q74	280	1	5	4,14	,848
N valide (liste)	280				

السلوك الحضاري

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
CO5	280	1,67	5,00	3,6929	,64658
q75	280	1	5	3,28	,963
q76	280	1	5	3,53	,911
q77	280	1	5	3,75	,720
q78	280	1	5	3,72	,947
q79	280	1	5	3,72	,936
q80	280	2	5	4,15	,747
N valide (liste)	280				

المواطنة التنظيمية

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
CO	280	3	5	3,98	,424
CO1	280	2,83	5,00	4,0756	,48672
CO2	280	2,83	5,00	4,1744	,51755
CO3	280	2,67	5,00	3,8970	,55341
CO4	280	2,33	5,00	4,0387	,59232
CO5	280	1,67	5,00	3,6929	,64658
N valide (liste)	280				

الأداء السياقي

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
AO	280	2	5	3,35	,748
CO	280	3	5	3,98	,424
PC	280	3	5	3,66	,532
N valide (liste)	280				

نتائج اختبار ستودنت (T) للعينة الواحدة (One Sample T test)

التمكن

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
EP	43,752	279	,000	1,081	1,03	1,13
ES	10,906	279	,000	,435	,36	,51
E	27,366	279	,000	,758	,70	,81

التمكن الهيكلي

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
ES1	10,027	279	,000	,49554	,3982	,5928
ES2	12,047	279	,000	,61518	,5147	,7157
ES3	10,564	279	,000	,44196	,3596	,5243
ES4	15,250	279	,000	,60893	,5303	,6875
ES5	,241	279	,810	,01429	-,1026	,1312
ES	10,906	279	,000	,435	,36	,51

الالتزام التنظيمي

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
AO1	2,367	279	,019	,13095	,0221	,2398
AO2	8,854	279	,000	,44583	,3467	,5450
AO3	11,393	279	,000	,47024	,3890	,5515
AO	7,806	279	,000	,349	,26	,44

المواظنة التنظيمية

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
CO1	36,978	279	,000	1,07560	1,0183	1,1329
CO2	37,970	279	,000	1,17440	1,1135	1,2353
CO3	27,123	279	,000	,89702	,8319	,9621
CO4	29,343	279	,000	1,03869	,9690	1,1084
CO5	17,931	279	,000	,69286	,6168	,7689
CO	38,540	279	,000	,976	,93	1,03

الأداء السياقي

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
AO	7,806	279	,000	,349	,26	,44
CO	38,540	279	,000	,976	,93	1,03
PC	20,846	279	,000	,662	,60	,72

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المعنى كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء السياقي

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,651	1	26,651	141,885	,000 ^a
	Residual	52,217	278	,188		
	Total	78,868	279			

a. Predictors: (Constant), EP1

b. Dependent Variable: PC

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,442	,188		7,664	,000
	EP1	,567	,048	,581	11,912	,000

a. Dependent Variable: PC

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المقدرة كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء السياقي

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,750	1	12,750	53,607	,000 ^a
	Residual	66,118	278	,238		
	Total	78,868	279			

a. Predictors: (Constant), EP2

b. Dependent Variable: PC

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,095	,216		9,700	,000
	EP2	,389	,053	,402	7,322	,000

a. Dependent Variable: PC

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الحرية كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء السياقي

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,542	1	11,542	47,657	,000 ^a
	Residual	67,326	278	,242		
	Total	78,868	279			

a. Predictors: (Constant), EP3

b. Dependent Variable: PC

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,984	,245		8,099	,000
	EP3	,407	,059	,383	6,903	,000

a. Dependent Variable: PC

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التأثير كبعد من أبعاد التمكين النفسي على الأداء السياقي

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,989	1	17,989	82,147	,000 ^a
	Residual	60,879	278	,219		
	Total	78,868	279			

a. Predictors: (Constant), EP4

b. Dependent Variable: PC

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,887	,198		9,533	,000
	EP4	,417	,046	,478	9,063	,000

a. Dependent Variable: PC

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد المعلومات والاتصال كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,755 ^a	,570	,568	,349

a. Predictors: (Constant), ES1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44,933	1	44,933	368,094	,000 ^a
	Residual	33,935	278	,122		
	Total	78,868	279			

a. Predictors: (Constant), ES1

b. Dependent Variable: PC

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,966	,091		21,642	,000
	ES1	,485	,025	,755	19,186	,000

a. Dependent Variable: PC

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المشاركة كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,761 ^a	,579	,577	,346

a. Predictors: (Constant), ES2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45,635	1	45,635	381,751	,000 ^a
	Residual	33,233	278	,120		
	Total	78,868	279			

a. Predictors: (Constant), ES2

b. Dependent Variable: PC

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,951	,090		21,687	,000
	ES2	,473	,024	,761	19,538	,000

a. Dependent Variable: PC

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد فرق العمل كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,492 ^a	,242	,239	,464

a. Predictors: (Constant), ES3

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,080	1	19,080	88,715	,000 ^a
	Residual	59,788	278	,215		
	Total	78,868	279			

a. Predictors: (Constant), ES3

b. Dependent Variable: PC

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,377	,139		17,063	,000
	ES3	,374	,040	,492	9,419	,000

a. Dependent Variable: PC

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد التفويض كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,611 ^a	,373	,371	,422

a. Predictors: (Constant), ES4

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,432	1	29,432	165,513	,000 ^a
	Residual	49,436	278	,178		
	Total	78,868	279			

a. Predictors: (Constant), ES4

b. Dependent Variable: PC

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,908	,139		13,759	,000
	ES4	,486	,038	,611	12,865	,000

a. Dependent Variable: PC

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد التعليم والتدريب كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على الأداء السياقي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,699 ^a	,489	,487	,381

a. Predictors: (Constant), ES5

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38,567	1	38,567	266,033	,000 ^a
	Residual	40,301	278	,145		
	Total	78,868	279			

a. Predictors: (Constant), ES5

b. Dependent Variable: PC

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,535	,073		34,825	,000
	ES5	,374	,023	,699	16,311	,000

a. Dependent Variable: PC

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التمكين الهيكلي كبعد من أبعاد التمكين على الأداء السياقي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,815 ^a	,665	,663	,308

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,815 ^a	,665	,663	,308

a. Predictors: (Constant), ES

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	52,421	1	52,421	551,028	,000 ^a
	Residual	26,447	278	,095		
	Total	78,868	279			

a. Predictors: (Constant), ES

b. Dependent Variable: PC

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,432	,097		14,799	,000
	ES	,649	,028	,815	23,474	,000

a. Dependent Variable: PC

نتائج اختبار فرق المتوسطات لآراء العاملين المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تبعا لمتغير الجنس

	sexe	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
E	Masculine	197	3,27	,840	,060
	Femme	83	3,27	,928	,102
P C	Masculine	197	3,65	,529	,038
	Femme	83	3,68	,541	,059

		Levene's Test for Equality of Variances						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
E	Equal variances assumed	1,731	,189	-,029	278	,977	-,003	,113
	Equal variances not assumed			-,028	141,356	,978	-,003	,118
PC	Equal variances assumed	,004	,952	-,455	278	,649	-,032	,070
	Equal variances not assumed			-,451	151,134	,653	-,032	,070

نتائج اختبار فرق المتوسطات لآراء العاملين المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تبعا لمتغير السن

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
E								
Moins de 25 ans	7	3,60	,740	,280	2,92	4,29	2	5
25 ans - moins de 35 ans	65	3,36	,845	,105	3,15	3,57	1	5
35 ans - moins de 45 ans	95	3,23	,940	,096	3,04	3,43	1	5
45 ans - moins de 55 ans	96	3,23	,853	,087	3,05	3,40	1	5
55 ans et plus	17	3,24	,619	,150	2,93	3,56	2	4
Total	280	3,27	,865	,052	3,17	3,37	1	5
P								
C								
Moins de 25 ans	7	3,53	,462	,175	3,11	3,96	3	4
25 ans - moins de 35 ans	65	3,67	,530	,066	3,54	3,80	3	4
35 ans - moins de 45 ans	95	3,59	,503	,052	3,48	3,69	3	5
45 ans - moins de 55 ans	96	3,72	,573	,058	3,60	3,83	3	5
55 ans et plus	17	3,81	,456	,111	3,57	4,04	3	5
Total	280	3,66	,532	,032	3,60	3,72	3	5

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
E	Between Groups	1,661	4	,415	,551	,699
	Within Groups	207,302	275	,754		
	Total	208,963	279			
PC	Between Groups	1,333	4	,333	1,182	,319
	Within Groups	77,535	275	,282		
	Total	78,868	279			

نتائج اختبار فرق المتوسطات لآراء العاملين المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
E	Secondaire	36	3,33	,986	,164
	Technicien	74	3,24	,816	,095
	technicien supérieur	56	3,23	,897	,120
	licence	31	3,17	,828	,149
	Ingénieur	30	3,29	,897	,164
	Master	33	3,33	,864	,150
	Maître	4	3,68	,901	,451
	doctorat	1	3,18	.	.
	Autre	15	3,40	,855	,221
	Total	280	3,27	,865	,052
PC	Secondaire	36	3,68	,657	,110
	Technicien	74	3,60	,502	,058
	technicien supérieur	56	3,62	,535	,072
	licence	31	3,77	,474	,085
	Ingénieur	30	3,63	,542	,099
	Master	33	3,62	,510	,089
	Maître	4	3,94	,682	,341
	doctorat	1	4,16	.	.
	Autre	15	3,90	,413	,107
	Total	280	3,66	,532	,032

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
E	Between Groups	1,637	8	,205	,267	,976
	Within Groups	207,326	271	,765		
	Total	208,963	279			
PC	Between Groups	2,234	8	,279	,987	,446
	Within Groups	76,634	271	,283		
	Total	78,868	279			

نتائج اختبار فرق المتوسطات لآراء العاملين المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
						E	Moins de 5 ans		
	5 ans - moins de 10 ans	19	3,26	,932	,214	2,81	3,70	1	5
	10 ans-moins de 15 ans	53	3,27	,898	,123	3,03	3,52	1	5
	15 ans - moins de 20 ans	85	3,13	,872	,095	2,94	3,32	1	5
	20 ans et plus	64	3,29	,875	,109	3,07	3,51	1	5
	Total	280	3,27	,865	,052	3,17	3,37	1	5
PC	Moins de 5 ans	59	3,65	,509	,066	3,52	3,78	3	4
	5 ans - moins de 10 ans	19	3,58	,606	,139	3,29	3,87	3	4
	10 ans-moins de 15 ans	53	3,72	,463	,064	3,59	3,85	3	5
	15 ans - moins de 20 ans	85	3,61	,489	,053	3,51	3,72	3	5
	20 ans et plus	64	3,72	,634	,079	3,56	3,88	3	5
	Total	280	3,66	,532	,032	3,60	3,72	3	5

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
E	Between Groups	3,567	4	,892	1,194	,314
	Within Groups	205,395	275	,747		
	Total	208,963	279			
PC	Between Groups	,738	4	,185	,649	,628
	Within Groups	78,130	275	,284		
	Total	78,868	279			

نتائج اختبار فرق المتوسطات لآراء العاملين المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تبعا لمتغير الصنف الوظيفي

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
E	Cadre	97	3,31	,863	,088	3,13	3,48	1	5
	Contrôle Aoun	36	3,10	,792	,132	2,83	3,36	2	4
	Assistance à la mise en œuvre	147	3,29	,885	,073	3,15	3,43	1	5
	Total	280	3,27	,865	,052	3,17	3,37	1	5
PC	Cadre	97	3,71	,521	,053	3,60	3,81	3	5
	Contrôle Aoun	36	3,49	,445	,074	3,34	3,64	3	4
	Assistance à la mise en œuvre	147	3,67	,552	,046	3,58	3,76	3	5
	Total	280	3,66	,532	,032	3,60	3,72	3	5

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
E	Between Groups	1,280	2	,640	,853	,427
	Within Groups	207,683	277	,750		
	Total	208,963	279			
PC	Between Groups	1,359	2	,679	2,428	,090
	Within Groups	77,510	277	,280		
	Total	78,868	279			