

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المدرسة العليا للتجارة-الجزائر-

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية  
والمالية

تخصص إدارة أعمال

الموضوع:

## دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة نفضال

تحت إشراف:

د. عدمان مريزق

من إعداد الطالبة:

جوامع رقية

دفعة: 2012-2014



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المدرسة العليا للتجارة-الجزائر-

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية  
والمالية  
تخصص إدارة أعمال

الموضوع:

## دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة نفضال

تحت إشراف:

د.عدمانمريزق

من إعداد الطالبة:

جوامع رقية

دفعة: 2012-2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# 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 السابقون منهم واللاحقون وعلى رأسهم الأستاذ المشرف 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 مؤسسة نفعال على مدهم لنا يد العون ونخص بالذكر السيد عبد الله برباج. وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل فبارك الله في الجميع.

وشكراً

# الإهداء

إلى أمي الحبيبة الغالية...

إلى أبي العزيز الغالي...

إلى أخواتي وإخوتي الأعزاء...

إلى كل أقاربي...

إلى جميع أصدقائي...

إلى كل من علمني حرفا أو أسدى ليّ معروفا...

رحمة

# فهرس المنكرة

## الفهرس

الفهرس.....	I.....
قائمة الجداول.....	III.....
قائمة الأشكال.....	V.....
قائمة الملاحق.....	VI.....
ملخص الدراسة.....	VIII.....
المقدمة العامة.....	أ.....
الفصل الأول: الإطار النظري لمفهوم تمكين العاملين.....	2.....
<b>المبحث الأول: ماهية التمكين.....</b>	<b>3.....</b>
المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم التمكين.....	3.....
المطلب الثاني: تعريف التمكين وتمييزه عن بعض المفاهيم المشابهة.....	7.....
المطلب الثالث: أهمية التمكين ودوافع الأخذ به.....	10.....
<b>المبحث الثاني: أبعاد التمكين، مقوماته وأساليبه، والمتطلبات التنظيمية المناسبة لتطبيقه.....</b>	<b>13.....</b>
المطلب الأول: أبعاد التمكين.....	13.....
المطلب الثاني: مقومات التمكين وأساليبه.....	16.....
المطلب الثالث: المتطلبات التنظيمية المناسبة لتطبيق التمكين.....	20.....
<b>المبحث الثالث: مراحل التمكين، بعض نماذج والعوائق التي تواجهه.....</b>	<b>23.....</b>
المطلب الأول: مراحل التمكين.....	23.....
المطلب الثاني: بعض نماذج التمكين في الفكر الإداري.....	25.....
المطلب الثالث: عوائق التمكين وتحدياته.....	28.....
<b>خلاصة الفصل الأول.....</b>	<b>30.....</b>
الفصل الثاني: الإطار النظري لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.....	32.....
<b>المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية.....</b>	<b>33.....</b>
المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.....	33.....
المطلب الثاني: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية وتمييزها عن بعض المفاهيم المشابهة.....	36.....
المطلب الثالث: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية.....	39.....



41.....	المبحث الثاني: مداخل سلوك المواطنة التنظيمية، أبعاده ومحدداته
41.....	المطلب الأول: مداخل سلوك المواطنة التنظيمية
42.....	المطلب الثاني: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
45.....	المطلب الثالث: محددات سلوك المواطنة التنظيمية
53.....	المبحث الثالث: آثار ومعوقات سلوك المواطنة التنظيمية
53.....	المطلب الأول: آثار سلوك المواطنة التنظيمية
54.....	المطلب الثاني: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية
55.....	خلاصة الفصل الثاني
57.....	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
58.....	المبحث الأول: تقديم المؤسسة المستقبلية
61.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامها
64.....	المطلب الثالث: التعريف بالوحدة التجارية لتسويق وتوزيع المواد البترولية بالجزائر
65.....	المبحث الثاني: طبيعة ومنهجية الدراسة الميدانية
65.....	المطلب الأول: تحضير الاستبيان وبيانات الدراسة
67.....	المطلب الثاني: اختبار ثبات الاستبيان وإعتدالية توزيع البيانات
69.....	المطلب الثالث: تحليل خصائص العينة
71.....	المبحث الثالث: المستوى والقياس والتقارير عن التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية والعلاقة بينهما في مؤسسة نفطال
71.....	المطلب الأول: قياس مستوى تمكين العاملين في مؤسسة نفطال
74.....	المطلب الثاني: قياس درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة نفطال
80.....	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
88.....	خلاصة الفصل الثالث
90.....	الخاتمة العامة
94.....	قائمة المراجع
100.....	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	أهم النتائج المترتبة من تطبيق التمكين	(1-1)
15	الفرق بين المؤسسة الهرمية التقليدية والمؤسسة في ظل التمكين	(2-1)
66	مقياس الإجابة على سلم ليكارت الخماسي	(3-1)
68	معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	(2-3)
69	نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov لاعتمادية التوزيع (طبيعي)	(3-3)
70	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	(4-3)
70	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن	(5-3)
70	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	(6-3)
71	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية	(7-3)
72	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد توفر المعلومات	(8-3)
73	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المبادرة (المبادأة)	(9-3)
74	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد فرق العمل	(10-3)
75	نتائج إجابات أفراد العينة لجميع أبعاد التمكين	(11-3)
75	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الإيثار	(12-3)
76	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الكياسة	(13-3)
77	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الروح الرياضية التنظيمية	(14-3)
78	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام العام	(15-3)
78	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد السلوك الحضاري	(16-3)
79	نتائج إجابات أفراد العينة لجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	(17-3)
81	نتائج اختبار T للتمكين وأبعاده	(18-3)
82	نتائج اختبار T لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده	(19-3)

83	نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين توفر المعلومات وسلوك المواطنة التنظيمية	(20-3)
83	نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين المبادرة وسلوك المواطنة التنظيمية	(21-3)
84	نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين فرق العمل وسلوك المواطنة التنظيمية	(22-3)
84	نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية	(23-3)
85	نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير الجنس	(24-3)
86	نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير السن	(25-3)
86	نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي	(26-3)
87	نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير الخبرة	(27-3)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
و	النموذج الإقتراضي للدراسة	(01)
19	مدرج مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	(1-1)
28	نموذج ماركوردت للتمكين	(2-1)
29	نموذج ديانا تريسي للتمكين	(3-1)
43	مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية	(1-2)
44	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفق نموذج ثنائي وخماسي الأبعاد	(2-2)
50	مخطط توضيحي يمثل آلية تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية	(3-2)
51	مخطط يوضح كيفية تأثير القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية	(4-2)
62	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة نفال	(1-3)
65	الهيكل التنظيمي للوحدة التجارية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية	(2-3)

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	طلب تحكيم الاستبيان
02	قائمة الأساتذة المحكمين
03	الاستبيان في صورته النهائية
04	النتائج المتعلقة بصدق الإستبيان
05	النتائج المتعلقة بخصائص العينة
06	النتائج المتعلقة بقياس مستوى تمكين العاملين في مؤسسة نفضال
07	النتائج المتعلقة بقياس مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة نفضال
08	النتائج المتعلقة بإختبار الفرضية الأولى
09	النتائج المتعلقة بإختبار الفرضية الثانية
10	النتائج المتعلقة بإختبار الفرضية الثالثة
11	النتائج المتعلقة بإختبار الفرضية الرابعة

المُلخَص

### ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى كل من تمكين العاملين بأبعاده (توفر المعلومات، المبادرة، فرق العمل)، وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية التنظيمية، الالتزام العام، السلوك الحضاري)، وكذا تحديد دور تمكين العاملين في دعم ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة نפטال. ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على استبيان، وزع على عينة من إطارات المؤسسة، تمت معالجة بيانات هذا الاستبيان بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS. أظهرت النتائج وجود درجة عالية لمستوى تمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية، كما تبين أن هناك أثر للتمكين في ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية، وليس هناك فروقات في هذا الأثر تعزى للمتغيرات الشخصية. وفي الأخير قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والإقتراحات لتعزيز تمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، سلوك المواطنة التنظيمية، مؤسسة نפטال.**

### résumé

Cette étude vise à déterminer le niveau d'autonomisation des employés (la disponibilité de l'information, de l'initiative, des équipes de travail), par rapport au comportement de citoyenneté organisationnelle (à savoir : l'altruisme, la complaisance, l'engagement général, l'esprit sportif organisationnel et le comportement civilisé) et ainsi définir le rôle d'autonomisation des employés pour soutenir la pratique du comportement de citoyenneté organisationnelle au sein de l'entreprise NAFTAL. Afin d'atteindre les objectifs de notre recherche, nous avons réalisé un questionnaire conduit auprès d'un échantillon d'employé de cette entreprise. Nous avons traité ce dernier à l'aide du programme statistique SPSS. Les résultats ont montré un degré élevé de niveau de responsabilisation des employés et de leurs comportements de citoyenneté organisationnelle. Il s'est avéré qu'il existe un impact de l'autonomisation des employés sur le comportement de citoyenneté organisationnelle, comme nous avons pas trouvé un degré de divergence lié à des variables personnelles. Et comme finalité, nous avons suggéré des recommandations afin de promouvoir l'autonomisation des employés sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.

**Les mots clés : d'autonomisation des employés, comportement de citoyenneté organisationnelle, l'entreprise NAFTAL.**

# المقدمة العامة



## المقدمة العامة

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 كإختبار لقدرة الجهاز الإداري للمؤسسات على التكيف مع هذه الأوضاع، مما يستلزم البحث عن وسائل 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. فالإهتمام 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 بإتخاذ 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 المواطننة التنظيمية في المؤسسة والتي تشكل محددات السلوك التنظيمي في المؤسسة.

فالعامل قد يبادل إحساسه بالتمكين بإظهار سلوك المواطننة التنظيمية وذلك من خلال إظهار سلوك لا يصنف ضمن الدور الرسمي له كمساعدة غيره من العاملين، وتجنب إثارة المشاكل وأداء أعمال إضافية دون تذمر أو شكوى، والحرص على فاعلية المؤسسة وتطورها.

### 1. أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من كونها:

- من أوائل الدراسات في حدود علم الطالبة التي تتناول موضوع تمكين العاملين على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وربطه مع سلوك المواطننة التنظيمية.
- تتناول الدراسة موضوع ذو أهمية بالغة والذي يمثل أحد الأساليب الحديثة للمؤسسات في مواجهة التحديات المرتبطة بالأسواق، المنافسة، العولمة والجودة، ذلك أن تمكين العاملين يتيح للمؤسسة الحصول على أقصى ما لدى الأفراد من فكر وجهد والذي يسهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

- تحاول لفت أنظار القائمين على إدارة مؤسسة نفضال إلى أهمية الدور الذي يؤديه تمكين العاملين في الوصول إلى الرضا الوظيفي والولاء والذي سينعكس إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين اتجاه المؤسسة.
- ستقدم اقتراحات ميدانية لمؤسسة نفضال يمكن أن تسهم في تحسين إدارتها لمواردها البشرية.
- تعتبر الدراسة محاولة لسد الفجوة الموجودة حالياً في الأبحاث والدراسات المتعلقة بالإدارة الحديثة للموارد البشرية، كما يمكن أن تعتبر إشارة بشأن توجيه نظر الباحثين نحو الاهتمام بإعداد المزيد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بتمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية.

## 2. أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع يمكن إيجازها فيما 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.
- تقديم دراسة حديثة للمهتمين بموضوع تمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية نظراً لما له من أهمية كبيرة في إدارة المؤسسة الاقتصادية.
- محاولة إزالة الغموض والالتباس الذي يتسم به مفهومي التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية في بيئة الأعمال الجزائرية.

## 3. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

- اتجاهات العاملين نحو مدى إحساسهم بالتمكين بشكل عام وبكل بعد من أبعاده (توفر المعلومات، المبادرة، فرق العمل).
- اتجاهات العاملين نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام ولكل بعد من أبعاده (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية التنظيمية، الالتزام العام، السلوك الحضاري).
- أثر التمكين في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.
- مدى وجود فروقات في تأثير التمكين على ممارسات العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية نتيجة للمتغيرات الشخصية.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات للإسهام في رفع مستوى الاهتمام بتمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية.

## 4. الدراسات السابقة

توجد عدة دراسات تطرقت لمجال العلاقة بين التمكين ومحددات السلوك التنظيمي عموماً، إلا أنه وفيما يخص الدراسات التي تبحث في العلاقة بين تمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية فإنها قليلة، ومن بين الدراسات التي تطرقت إلى جوانب موضوع دراستنا، نذكر الدراسات الآتية:

#### 4-1. الدراسات العربية

من بين الدراسات العربية التي تناولت جوانب موضوع دراستنا نذكر:

1-أيوب بن حجاب بن نحيت، تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.

وتطرق 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.

2-محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2007.

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، من أجل الوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير هذا السلوك.

3-رياض أبازيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي في الأردن، دراسة ميدانية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)، مجلد 24، العدد 2، 2010.

وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي في الأردن، بالاعتماد على استبيان وزع على 328 فرد من مجتمع الدراسة، وقد أظهرت النتائج عن وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، كما تبين وجود أثر للتمكين النفس على سلوك المواطنة.

#### 4-2. الدراسات الأجنبية

ومن بين الدراسات الأجنبية التي تطرقت إلى جوانب موضوع دراستنا، نذكر الدراسات الآتية:

1-Chinomona, Richard, **The impact of organizational support on work spirituality, organizational citizenship behavior and job performance: The case of Zimbabwe's small and medium enterprises (SME) sector**, African Journal of Business Management, Vol.6, No.36, 2012.

وهدفت هذه الدراسة لبيان أثر الدعم التنظيمي على روحانية العمل وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبار أن مثل هذه الدراسات سابقا تناولت فقط المؤسسات الكبيرة.

2-Krishna, Y. Rama, **Psychological Empowerment and Organizational Commitment**, Journal of Organizational Behavior, Vol. 6, No.4, 2007.

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التمكين النفسي على مستوى الولاء التنظيمي في عدة مصانع للبرمجيات في الهند.

من خلال استعراض الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة يتبين أن هذه الدراسة تهدف لمعرفة مستوى تمكين العاملين ودوره في تجسيد ممارساتهم لسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة نפטال، في حين ركزت الدراسات السابقة الذكر على العوامل والمحددات التي تؤدي إلى الإحساس بالتمكين وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، أو علاقة هذين المتغيرين ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى (الالتزام التنظيمي، الأداء، الدعم التنظيمي... الخ) في بعض الدول العربية والأجنبية، وهذا ما يعطي الدراسة تميزا في بيئة الأعمال الجزائرية.

## 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 الإستغلال الأمثل للكفاءات التي تكمن داخل العاملين ويشجعهم على التفكير الإبتكاري لحل المشكلات واتخاذ القرارات، مما يسمح بتكوين اتجاهات العاملين وبلورة سلوكهم نحو المؤسسة التي يعملون بها من خلال ممارسة السلوكات الإيجابية والتطوعية أو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية، الذي يعد سلوكا اختياريًا لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز ويساهم بالإرتقاء بكفاءة المؤسسة وفعاليتها.

ولما كانت الكثير من المؤسسات الجزائرية تعاني بشكل واضح من الكثير من التحديات والسلبيات، نتيجة المركزية الشديدة، هرمية المستويات الإدارية، طول خطوط الاتصال الرسمية، سرية المعلومات، محدودية الصلاحيات التي تعطى للعاملين، والذي أصبح اليوم يمثل عائقا أمام تحقيق أهداف

واستراتيجيات هذه المؤسسات، ولهذا كان من المناسب بناء مؤسسات عصرية متمكنة تعتمد على التمكين في إدارة عاملها.

ولما كان الأمر على هذا القدر من الأهمية، حيث يمتد تأثير التمكين إلى مختلف الجهات والمؤسسات، كان في مقدمة تلك المؤسسات مؤسسة نفضال لا سيما في ظل مهامها التي تحتم عليها أن تكون الرائد في سوق تسويق وتوزيع المنتجات البترولية في الجزائر، وذلك ما يتطلب منها تبني مفاهيم متطورة في إدارتها لمواردها البشرية للرفع من مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المرغوبة.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية الموالية:

**ما مدى مساهمة تمكين العاملين في دعم ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عاملي**

**مؤسسة نفضال؟**

هذه الإشكالية الرئيسية تنبثق عنها الإشكاليات الفرعية الموالية:

1- ما مدى إحساس عاملي مؤسسة نفضال بالتمكين بشكل عام وبكل بعد من أبعاده (توفر المعلومات، المبادرة (المبادأة)، فرق العمل)؟

2- ما مدى ممارسة عاملي مؤسسة نفضال لسلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام ولكل بعد من أبعاده (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية التنظيمية، الالتزام العام، السلوك الحضاري)؟

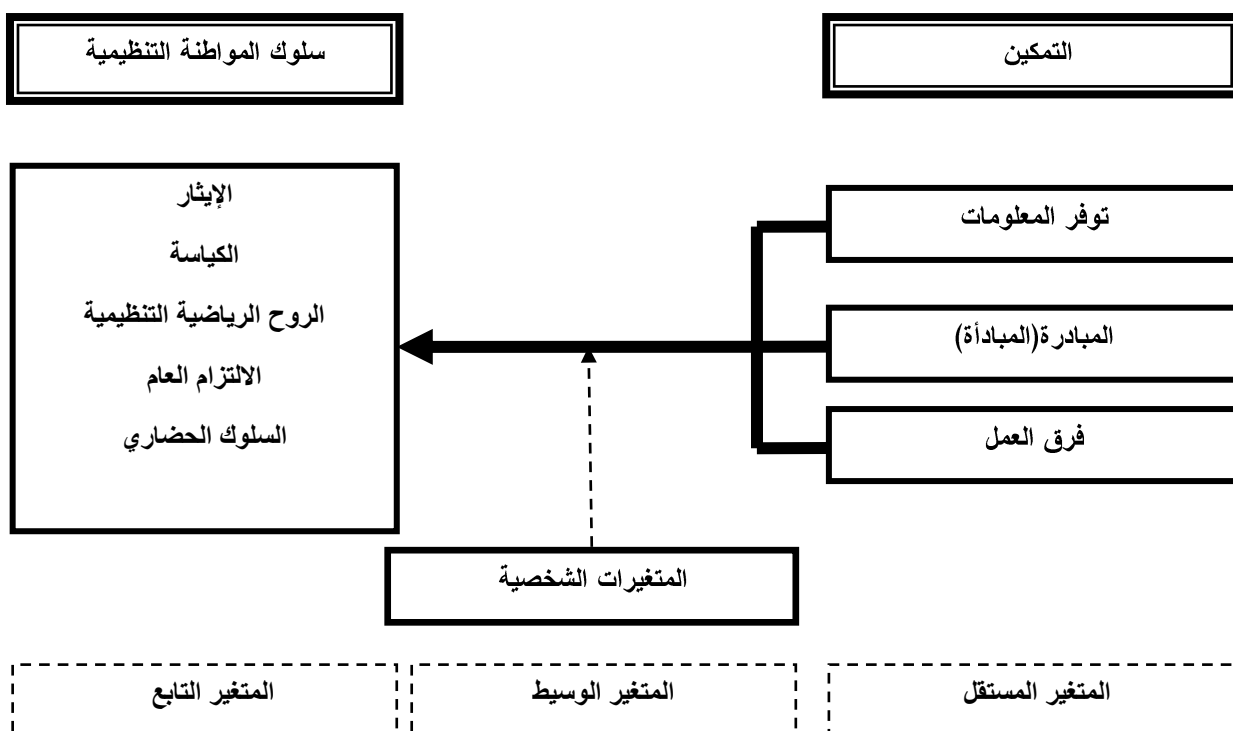
3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة نفضال؟

4- هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تأثير التمكين على ممارسات العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية نتيجة للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة) في مؤسسة نفضال؟

## 6. نموذج وفرضيات الدراسة

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

## الشكل رقم (01): النموذج الإفتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

بناء على النموذج الافتراضي للدراسة الفرضية العامة للدراسة تتمثل في أن لتمكين العاملين دور مهم في دعم ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة نفعال. أما أكثر الإجابات ملائمة للإشكاليات المطروحة فيمكن إبرازها من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

1- هناك إحساس عالي لدى عملي مؤسسة نفعال بالتمكين بشكل عام وبكل بعد من أبعاده (توفر المعلومات، المبادرة (المبادأة)، فرق العمل).

2- هناك ممارسة عالية من طرف عملي مؤسسة نفعال لسلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام ولكل بعد من أبعاده (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية التنظيمية، الالتزام العام، السلوك الحضاري).

3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة نفعال.

4- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تأثير التمكين على ممارسات العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية نتيجة للمتغيرات الشخصية في مؤسسة نفعال.

## 7. المنهج المتبع في البحث

من أجل إنهاء مختلف تطلعات هذا البحث سيتم الاعتماد على المناهج المستعملة في الدراسات الاقتصادية عموماً، وعليه سوف يغلب المنهج الوصفي على مختلف فصول هذه الدراسة قصد استيعاب الإطار النظري وفهم معالم الموضوع، مع إدراج كل من المنهج التحليلي ومنهج دراسة الحالة المتعلق بمؤسسة نפטالبالشكل الذي يخدم موضوع الدراسة، وجمع البيانات من خلال الإجابة على الاستبيان واستخدام الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة.

## 8. خطة الدراسة

بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات المقترحة سيتم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول كالآتي:

الفصل الأول سيهتم بالجانب النظري لمفهوم تمكين العاملين، من خلال تعريفه، تطور هذا المفهوم في الفكر الإداري، أهميته، أبعاده، ركائزه ومقوماته، بعض نماذجه، آثاره ومعوقاته.

أما الفصل الثاني فسيتطرق إلى الجانب النظري لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال تعريف هذا المفهوم، عرض التطور التاريخي له، أهميته وأبعاده، محدداته ومداخله، معوقاته وآثاره.

في حين سيخصص الفصل الثالث لتحليل البيانات المستقاة من طرف عينة من عمال مؤسسة نפטال، من خلال توزيع استبيان على هذه العينة من أجل محاولة التعرف على العلاقة الموجودة بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية عن طريق الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS.

# الفصل الأول



## الفصل الأول: الإطار النظري لمفهوم تمكين العاملين

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 الإستراتيجية، وقد يؤدي ذلك إلى تخفيض مستويات رضا الزبائن.

ولذلك فقد سارعت العديد من المؤسسات إلى تبني إستراتيجية 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 خطة إستراتيجية دقيقة، من خلال الاستيعاب الجيد لمفهوم التمكين، أبعاده ومقوماته، إتباع 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 الكفيلة بإنجاح تنفيذ عملية التمكين من خلال المباحث الثلاثة الآتية:

- ماهية التمكين؛
- أبعاد التمكين، مقوماته والمتطلبات التنظيمية المناسبة لتطبيقه؛
- مراحل التمكين وأساليبه، بعض نماذجه والعوائق التي تواجهه.

## المبحث الأول: ماهية التمكين

يأتي هذا المبحث الأول كتقديم عام لمفهوم التمكين، ليبين مختلف التطورات الفكرية التي أسست لفكر التمكين في الإدارة المعاصرة، بما في ذلك تقديم رؤية مختصرة لهذا المفهوم في الإسلام، إضافة إلى شرح طبيعة التمكين من خلال أهم التعاريف التي تناولت هذا المفهوم مع إبراز أهميته وأهدافه.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم التمكين

نرى أنه من المناسب قبل عرض التطور التاريخي لمفهوم التمكين، أن نعرض لتبيان المفهوم من التمكين في الإسلام على النحو الموالي:

#### 1. التمكين في الإسلام

لم يرد مصطلح التمكين في الثقافة العربية الإسلامية سوى في مصدر واحد، وهو القرآن الكريم، فقد ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في أكثر من موقع، وفي عدة مناسبات، وخاصة في سورة الحج حيث يقول تعالى: (الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَبِاللَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ) [الآية: 41]، وفي سورة يوسف عليه السلام حيث يقول المولى عزوجل: (وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ) [الآية: 56]، (وَلَأَجْرُ الْآخِرَةِ خَيْرٌ لِلَّذِينَ آمَنُوا وَكَانُوا يَتَّقُونَ) [الآية: 57].<sup>1</sup>

طرح مفهوم التمكين في القرآن قد يختلف، من حيث طبيعة التمكين، فهنا نرى بأن التمكين رباني، أي أن الله عزوجل يمنح التمكين لأبيائه وللصالحين من عباده، من خلال تمسكهم بالدعوة وتبليغ رسالته للناس فيمنحهم تمكيناً من عنده حماية لتلك الدعوة، ومساندة لتلك الرسالة، وتكريماً لرسالته وأنبياؤه. ولكن الاستشهاد بهذا المصطلح في هذا السياق، هو من حيث الجوانب التي تتشابه فيها المعاني مع اختلاف وجه الشبه بين تمكين الله عزوجل لرسوله، وتمكين الإنسان للآخر في حياة البشر. ففي سورة يوسف عليه السلام يبين لنا القرآن الكريم أهمية التمكين ومقوماته (والتي سوف يتم التطرق لها في العناصر القادمة من الدراسة) التي تتمثل هنا بثقة الملك وامتلاك سيدنا يوسف لأسباب العلم والمعرفة، وموهبته في تفسير الأحلام، ومن خلال المعلومات وتدقيقها بين الملك وسيدنا يوسف عليه السلام بواسطة بعض الناس الذين أبلغوا الملك عن قدرة سيدنا يوسف عليه السلام على تفسير الأحلام، وأخير الجوائز العظيمة التي منحت لسيدنا يوسف في الدنيا والآخرة، والتي ساهمت أيضاً في رفعته، وتمكينه، ومكانته العظيمة في الدنيا والآخرة.

وعليه فقد وردت كلمة التمكين في القرآن الكريم في مواضع عدة، بمعاني عدة تدور حول إعطاء الناس السلطة والنفوذ وجعلهم خلفاء الله في الأرض أي أئمة الناس والمسؤولين عن توجيههم.

بعد التطرق للتمكين في الإسلام، 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.

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

## 2. التمكين في الفكر الإداري

يعتبر التمكين المعروف حالياً نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه نظريات مختلفة في الإدارة، 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.

### 1-2. المدرسة الكلاسيكية

تضم هذه المدرسة عدة تفرعات ونظريات تتفق ضمناً وصراحة بنظرتها المحدودة للإنسان، حيث ترى فيه كائناً اقتصادياً فقط، يمكن التأثير على سلوكه من خلال استعمال الحوافز الاقتصادية المتمثلة في الأجور والمزايا المادية.<sup>1</sup> وعليه فهذه النظريات لا يحظى فيها مفهوم التمكين بحظ وافر، ويمكن إبراز ذلك على النحو الموالي:

### 1-1-2. نظرية الإدارة العلمية

من روادها فريدريك تايلور، وهذه النظرية كانت على طرف نقيض مع التمكين، ومبادئها تتنافى أصلاً مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة، وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي.<sup>2</sup>

### 2-1-2. النظرية الإدارية

جاء بها هنري 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.

أماماري باركت 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.<sup>3</sup>

### 3-1-2. النظرية البيروقراطية

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة، 2009، ص: 39.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص: 47-48.

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

رائد هذه النظرية هو ماكس ويبر الذي رأى بأن الحل هو فيما أسماه بالنظام البيروقراطي، الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.<sup>1</sup>

## 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، ومن أهم هذه النظريات ذات التأثير المهم في الفكر الإداري الإنساني ما يلي:

- دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية.
- نظرية الحاجات لماسلو.
- نظرية x و y لدوجلس ما قريقر.
- الشخصية البالغة لكرس أرقريس (والتي تعتبر خطوة مهمة نحو التمكين).

## 2-2-1. دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية

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 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.<sup>2</sup>

## 2-2-2. نظرية الحاجة لماسلو

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.<sup>3</sup>

## 2-2-3. نظرية x و y

<sup>1</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2006، ص: 73.  
<sup>2</sup> خيرى كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال: النظريات والعمليات الإدارية، الطبعة الأولى، دار جرير، عمان، الأردن، 2007، ص: 58.  
<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص: 56.

ما يميز هذه النظرية هو السلوك بالشكل الذي يوافق توقعات الآخرين، أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين اتجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم. فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرءوسيه 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 مرؤوسيهم 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 يشكوا بانتماء مرؤوسيهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك.

#### 4-2-2. الشخصية البالغة

نادت هذه النظرية 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.

#### 3-2. النظريات الحديثة في الإدارة

تتمثل هذه النظرية في:

##### 1-3-2. نظرية النظم

ساهمت هذه النظرية 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.<sup>1</sup>

#### 2-3-2. النظرية الظرفية

هذه النظرية توصي 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

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

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 كثيرا 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.<sup>1</sup>

### 3-3-2. نظرية Z

تركز هذه النظرية 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.

### 4-3-2. المنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة هي تلك التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها. والمؤسسة المتعلمة تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة وقيمها التي تركز على العناصر الآتية:

- 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.<sup>2</sup>

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.

بعد هذا العرض التاريخي لتبلور مفهوم التمكين الحالي، نخرج لتوضيح المعنى التفصيلي لهذا المفهوم من خلال تعريفه وتمييزه عن بعض المفاهيم المشابهة له.

### المطلب الثاني: تعريف التمكين وتمييزه عن بعض المفاهيم المشابهة

بداية نتناول في هذا المطلب الثاني تعريف التمكين، حتى تكون لنا القدرة فيما بعد لتمييزه عن بعض المفاهيم المشابهة له.

<sup>1</sup> يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص: 26.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص: 28.

## 1. تعريف التمكين

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.<sup>1</sup>

ويمكن إبراز أهم التعاريف التي تناولت مفهوم التمكين كما يلي:

" تعني كلمة التمكين لغة التقوية والتعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المؤسسة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المؤسسة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة، وحميتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه."<sup>2</sup>

" التمكين هو أسلوب إداري، ولكنه شعور نفسي بالمقام الأول بمعنى أن هذا الشعور لا يعطى للعاملين وإنما هو شيء ذاتي متأصل بداخلهم وكل ما تستطيع الإدارة العليا عمله هو توفير المناخ والبيئة المساندة لرعايته وتعزيزه."<sup>3</sup>

" التمكين هو منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها."<sup>4</sup>

" التمكين هو إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المؤسسة، باعتبار أن نجاح المؤسسة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها البعيدة."<sup>5</sup>

" التمكين هو شعور العامل بالقدرة على التأثير في مجريات العمل الذي يقوم به بشكل ملموس، وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجيروا، الأمر الذي يعزز لديه روح المبادرة والرغبة في العمل، وفي إطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه، ويساعده على النمو والتطور الشخصي، مما ينعكس إيجابا على أدائه في العمل."<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عطية حسن أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتأمين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص: 12.

<sup>2</sup>Michigan, Flint, & E. Czuba, Cheryl, **Empowerment: What is it?**, Joe Journal, 2004, pp: 3-4.

<sup>3</sup>Carless, S.A, **Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction?**, Journal of Business and Psychology, VOL.18, N.6, 2004, P: 405.

<sup>4</sup>Daft, R, **Organization Theory and Design**, 7th ed, south western college publishing, U.S.A., New York, 2001, P: 502.

<sup>5</sup>Brown, D. R. and Harvery, D, **An External Approach to Organizational Development**, New Jersey: Prentice Hall, 2006, P: 214.

<sup>6</sup>ongori, H . &shunda, J. P. W, **Managing Behind the scenes: Employee Empowerment**, International Journal Applied Economic, Vol. 2, No. 2, P: 85.

" التمكين هو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم 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."<sup>1</sup>

" التمكين هو فلسفة إدارية حديثة تركز على الاهتمام بالعاملين في الخطوط الإشرافية للمؤسسة بسبب علاقتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية، الأمر الذي يقتضي تمكينهم لفتح لهم التصرف المباشر في المواقف الحرجة."<sup>2</sup>

بناء على التعاريف السابقة الذكر، يتضح أنها في مجملها تتفق على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلى إعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف. وعليه يمكن النظر للتمكين على أنه الطريق الذي يمكن من خلاله 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.

## 2. تمييز التمكين عن بعض المفاهيم المشابهة

أحيانا يشوب مفهوم التمكين بعض الغموض والالتباس نتيجة الخلط مع بعض المفاهيم الإدارية الأخرى مثل التفويض، المشاركة، الاندماج والثقة، بالرغم من أن هناك فروقات بارزة بين التمكين وهذه المفاهيم، ولذلك كان من الضروري توضيح هذه الفروقات كالآتي:

### ■ التمكين والتفويض

التمكين أكثر ثراء من التفويض، ففي التفويض نجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة ولا يتيح له إلا قدرا يسيرا 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 الإستراتيجية الهامة التي تحتم الظروف أن تبقى سرية، وتقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني فإن كانت إيجابية يتم مكافأته، وإن كانت سلبية تتم محاسبته.

وفي التفويض قد يلغي المستوى الأعلى في أي توقيت تفويضه، أو يحجمه أو يعدل نطاقه، غير أن التمكين يمثل إستراتيجية مستمرة وفلسفة إدارية لدى المديرين الذين يفتنحون بأهمية تمكين العاملين على أسس موضوعية، وبذلك فالتمكين لا يحفز فقط العاملين على أداء مثمر بل يساهم أيضا في إتاحة فرص التعلم، والتأهل لقدرات إدارية أوسع وأرقى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Haghighi1. M, Alimohammadi .M., & Sarmad. Q, **Study on the Employee Empowerment Functions of Tehran Education organizational**, International Conference On Management, P: 587.

<sup>2</sup> Blanchard K, John , Carlos Alan, **Empowerment: takes more than a minute**, Berett-Koehler publishers , Inc. ,Sanfrancisco, 1996, P: 13.

<sup>3</sup> مصطفى أحمد سيد، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، مصر، 2005، ص: 130.



## ■ التمكين والمشاركة

المشاركة تتمثل في السماح للعامل بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في القضايا التي تهمه، أو القرارات التي يتأثر بها، بغض النظر عن مدى أخذ المدير بذلك عند اتخاذ القرار النهائي. والتمكين يتأسس في جانب منه على عملية المشاركة من قبل العاملين، وهي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين.<sup>1</sup>

## ■ التمكين والإبداع

هناك ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمؤسسات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى العامل المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية، أو يواجه العملاء وجها لوجه ويحاول حل مشاكلهم.<sup>2</sup>

## ■ التمكين والإثراء الوظيفي

الإثراء الوظيفي هو إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعاً في أنشطة الوظيفة بجانب التمتع بقدر من الاستقلالية والحرية للعامل، تمكنه من السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله. وبناءً 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.<sup>3</sup>

## ■ التمكين والاندماج

الاندماج مع الجماعة هو عملية دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في المؤسسة لاجتماعات التفكير جماعياً، وليس فردياً للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع. وعليه فالاندماج يعتبر من العوامل المساعدة لتحقيق التمكين.<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة، وهذه التوضيحات التي ساعدت في تمييز مفهوم التمكين عن بعض المفاهيم الأخرى المشابهة له، يتضح بأن للتمكين أهمية كبيرة تعود على المؤسسة أو العاملين، وهذا ما سنحاول توضيحه في المطلب الثالث.

## المطلب الثالث: أهمية التمكين ودوافع الأخذ به

نستهل هذا المطلب بالحديث عن الأهمية التي يكتسبها مفهوم التمكين في المؤسسات، ثم ننقل لاستخلاص الدوافع المؤدية لتبني هذا المفهوم في المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد الله بن عبد الرحمن البريدي ونورة بنت محمد الرشيد، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية، مجلة الإدارة العامة، مجلد 52، العدد 2، 2012، ص: 169.

<sup>2</sup> مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص: 38.

<sup>3</sup> عبد الله بن عبد الرحمن البريدي ونورة بنت محمد الرشيد، مرجع سابق، ص: 129.

<sup>4</sup> مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص: 37.

## 1. أهمية التمكين

تتلخص أهمية التمكين على المستويين الآتيين:

### ■ بالنسبة للمؤسسة

يحقق تمكين العاملين العديد من الفوائد بالنسبة للمؤسسة حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، واكتسابهم لوقت أكبر للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات البعيدة المدى، ورسم الخطط الطويلة الأجل.<sup>1</sup>

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 يعد أيضا خطوة مهمة في تحقيق التعلم التنظيمي.<sup>2</sup>

كما يسهم التمكين في زيادة القدرة التنافسية والاستغلال الأمثل للموارد، وخفض نسبة دوران العمل، وزيادة فعالية الاتصال بين المؤسسة والعاملين، وتعزيز شعور العاملين بالالتزام التنظيمي والولاء والمواطنة التنظيمية اتجاه المؤسسة.<sup>3</sup>

### ■ بالنسبة للعاملين

تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين 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.<sup>4</sup>

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

التالي:

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

<sup>2</sup>Daft, R., **Op-cit**, p: 502.

<sup>3</sup>William, Umiker, **Empowerment the Latest Motivation Strategy**, Health Care Supervision, 1992, Vol.11, No.12, p: 233.

<sup>4</sup>المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 03.

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

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

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

**2. دوافع الأخذ بالتمكين**

تختلف دوافع وأسباب المؤسسة لتبني إستراتيجية التمكين، عن دوافع وأسباب العاملين للأخذ بالتمكين ويمكن توضيح هذه الدوافع بالنسبة للمؤسسة والعاملين كما يلي:

■ بالنسبة للمؤسسة

- تعددت الأسباب التي دفعت المؤسسات إلى تبني مفهوم التمكين، ومنها ما يلي:<sup>1</sup>
  - حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق؛
  - تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
  - تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية؛
  - الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة؛
  - أهمية سرعة اتخاذ القرارات؛
  - إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلقة؛
  - توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي؛
  - خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد؛
  - إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

<sup>1</sup> عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص: 17

## ■ بالنسبة للعاملين

من أبرز دوافع أخذ العاملين بالتمكين مايلي:<sup>1</sup>

- 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 وانجاز أعمال مهمة تساعد في تحسين المستوى الوظيفي، أو الحصول على مكافآت أو تحفيزات.

بعد استكمال التعرض لجميع عناصر المبحث الأول، ننتقل للتفصيل في عناصر المبحث الثاني.

### المبحث الثاني: أبعاد التمكين، مقوماته وأساليبه، والمتطلبات التنظيمية المناسبة لتطبيقه

بداية نتناول في هذا المبحث الثاني الأبعاد المحددة لتمكين العاملين، لنخرج فيما بعد لتطرق للمقومات التي يبني عليها مفهوم التمكين والأساليب المعتمدة في تطبيقه، ومنه ننتقل لتبيان المتطلبات التنظيمية المناسبة الواجب على المؤسسة توفيرها من أجل العمل بهذا المفهوم.

#### المطلب الأول: أبعاد التمكين

لا شك في أن دراسة التمكين تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه وامتصاصاته، وقد يشار إليها بعوامل التمكين أو مجالاته أو مدركاته، وهي التي تعكس الاتجاه العملي للتمكين، وتتمثل هذه الأبعاد في توفر المعلومات، المبادرة (المبادأة)، فرق العمل الذاتية.<sup>2</sup>

ويمكن تسليط الضوء على هذه الأبعاد فيما يلي:

#### 1. توفر المعلومات

يعد توفر بالمعلومات أحد الأبعاد الأساسية لتمكين العاملين، والمدخل الرئيسي لتطبيق التمكين يعتمد على مدى إتاحة المعلومات عن كيفية سير الأعمال في المؤسسة أمام جميع العاملين فيها، أي أن الخطوة الأولى في بناء مؤسسة متمكنة تكمن في إتاحة المعلومات المتعلقة بأهداف المؤسسة وإستراتيجيتها، فضلا عن موازنتها، مواردها، طاقاتها الإنتاجية، حصصها السوقية، أسواق الأسهم وكلفة فقدان الزبائن.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Blanchard Ken, Carlos John P, & Randolph Alan, **Empowerment: Takes More Than a Minute**, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 1996.

<sup>3</sup> الساعدي مؤيد نعمة، مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 173.

وإيصال هذه المعلومات على نحو مباشر، بدل إيصالها عن طريق وسيط يعد المكون الرئيسي للمشاركة في المعلومات، لأن اللجوء إلى وسيلة غير مباشرة لإيصال المعلومات قد لا يوفر المعلومات الأفضل واللازمة للتمكين، وبذلك سيفقد 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.<sup>1</sup>

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:

### 1-1. 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.<sup>2</sup>

### 1-2. 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 المؤسسات إلى إعادة النظر في الأساليب الإدارية، ويظهر أشكال وأوضاع منظمة جديدة كالمؤسسة الافتراضية والتي يقع فيها عبء الإدارة على عاتق الأفراد المتمكنين والقابلين طوعا واختياريا لتحمل المزيد من المسؤوليات.<sup>3</sup>

### 1-3. 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.<sup>4</sup>

### 2. المبادرة (المبادأة)

تشير المبادرة إلى إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع كإعادة الهيكلة، وإعطائهم حرية التصرف والتباعد العامل الأكثر أهمية فيتمكين العاملين لأنها تتضمن منح الأشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهارات التي يمارسونها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> شريف جلال سعد الملوك عبد الرحمن، أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، رسالة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، جامعة الموصل، العراق، 2002، ص: 63.

<sup>2</sup> أنير عبد الأمير، حسين علي عبد الرسول، إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية،

جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 3، 2008، 53.

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري، أحمد صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 80.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص: 80.

<sup>5</sup> Wilkinson, A., **Empowerment: Theory and practice**, personals Review, 1998, vol.27 No.1, p: 44.

ويمكن توضيح بعض المواقف والسلوكيات والفرق بينهما في ظل مؤسسة ذات تنظيم هرمي ومؤسسة ممكنة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (2-1): الفرق بين المؤسسة الهرمية التقليدية والمؤسسة في ظل التمكين**

المؤسسة في ظل التمكين	المؤسسة الهرمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>● التصور</li> <li>● مشاركة الأداء</li> <li>● رقابة ذاتية</li> <li>● مسؤولية فرقية</li> <li>● هياكل وظيفية متقاطعة</li> <li>● مشاريع</li> <li>● مدربين/قادة الفريق</li> <li>● أعضاء فريق</li> <li>● فرق الإدارة الذاتية</li> <li>● امتلاك العمل</li> <li>● رأي سديد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● التخطيط</li> <li>● قيادة وسيطرة</li> <li>● مراقبة</li> <li>● استجابة فردية</li> <li>● هياكل فردية</li> <li>● طرائق تدفق العمل</li> <li>● مدراء (إداريون)</li> <li>● عاملين</li> <li>● إدارة مشتركة</li> <li>● أفعال بما أمرت</li> <li>● مطاوعة</li> </ul>

Source: Blanchard, Ken; Carlos, John P.; & Randolph, Alan, **The 3 Keys to Empowerment: Release the Power within People for Astonishing Results**, Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, 1999. P: 57.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن التمكين يدفع الأفراد إلى عمل ما يروونه ضروريا للقيام به، وكذلك خوض المخاطر والتعلم من الأخطاء، والسعي وراء المسؤولية فضلا عن الإحساس بالتعاون مع الآخرين، ومنه قيام العامل بعمله بأكثر حرية واستقلالية. ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الموالية:<sup>1</sup>

- **وضوح الرؤية:** تتمثل في معرفة العاملين لكافة رسائل المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها.
- **تحديد الأطر الإرشادية:** وذلك لضمان التصرف على وفق ما تم التخطيط له في إطار رؤية المؤسسة وإستراتيجياتها وأهدافها.
- **نظم الرقابة:** وتعني تشخيص النظام الرقابي الملائم لإشاعة عامل الرقابة الذاتية لدى العاملين، وما يستلزم من نظم رقابية أخرى كالرقابة الحدية والرقابة المتفاعلة ونظم رقابة المتغيرات.

### 3. فرق العمل الذاتية

المؤسسة عندما تقرر الاتجاه نحو التمكين فإنها تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هياكلها، وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في تصميم الوظائف وأدوار الأشخاص، ولاشك في أن المشاركة المعلوماتية

<sup>1</sup> عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة الرصافة، العراق، العدد 31، 2012، ص: 266.

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، وأيضا تحقيق اعتباراتهم الشخصية،<sup>1</sup> ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الموالية:

- **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 الإستراتيجيات لا يمكنها الصمود أمام ثقافة تنظيمية غير داعمة لهذه الإستراتيجية.
- **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.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مقومات التمكين وأساليبه

سيترك هذا المطلب إلى المقومات الداعمة للتمكين، وبعدها سيتعرض للأساليب المعتمدة في إتباع عملية التمكين.

#### 1. مقومات التمكين

هناك عدة مقومات وركائز أساسية لعملية التمكين يمكن إيجازها في ما يلي:

#### ■ العلم والمعرفة والمهارة

يحتل العلم والمعرفة والمهارة أهمية كبيرة، باعتبار أن كل منها يعد مقوما أساسيا من مقومات تمكين العاملين، حيث أنه من خلال المعرفة يمكن منح العاملين حرية في التصرف، ثم المشاركة ثم التمكين، فكلما زادت خبرة الفرد وزادت مهاراته ومكتسباته المعرفية زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر.

وعليه، فالمؤسسات التي تريد النجاح عليها أن تشجع عاملها على إبداع المعرفة واستخدامها، وخلق الأفكار الكبيرة والصغيرة على حد سواء، ومن أهم مقتضيات التشجيع أن يعطى العامل حرية في التفكير واستقلالية في العمل وفرصا للتمكين، وتشجيع روح المخاطرة وعدم قمع المحاولة والخطأ.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الساعدي مؤيد نعمة، مرجع سابق، ص: 178.

<sup>2</sup> النوري 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.

<sup>3</sup> يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص: 59.

## ■ الاتصال وتدقيق المعلومات

تعد المعلومة سلاحاً مهماً يعتمد عليه العامل في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل. فبدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه أو قراره قد يكون خاطئاً، كما أن الاتصال الفاعل في المؤسسة يعزز من الإبداع والابتكار، ويختصر الكثير من الجهد.<sup>1</sup>

## ■ الثقة بين القائد والمرؤوسين

تعتبر الثقة والتفاهم بين العامل والقائد مقوماً جوهرياً من مقومات التمكين، فالثقة هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقداً بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم، واهتمامهم بمصلحته، وعدم توقع إساءتهم، وهي شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وثقة الناس في القائد هي دليل نجاحه، وهي أحد أهم نتائج التمكين. ويتحقق اكتساب الثقة من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن تكون إلى صفهم فيما يحدث لهم من خير أو شر، وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم، تلك الثقة التي قد تبنى كالبناء من خلال استمرار الاهتمام والتواصل، والعلاقة القائمة على النفع المتبادل.<sup>2</sup>

كما تعد الثقة مؤشراً مهماً على رضا الأفراد عن مؤسساتهم، فالقائد عندما يخلق مناخاً من الثقة فإنه بذلك يستبعد السيطرة ويسمح للعاملين أن يحدثوا ويساهموا، لذا فإن القادة ذوي الثقة يكتسبون الوضوح والانهماك، والرضا الشخصي، ومستويات عليا من الالتزام بالامتياز.<sup>3</sup>

## ■ الحوافز المادية والمعنوية

يعد التمكين مسؤولية تبادلية، فكما أن فيه مشاركة في المنافع، فهناك أيضاً مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج، وتحمل للمسؤولية، وهو ما يتطلب نظاماً للحوافز مرتبطاً بشكل مباشر بأداء العاملين، فمن يستثمر التمكين لتحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية، والكفاءة والإبداع، والتفكير الخلاق.<sup>4</sup>

## 2. أساليب التمكين

تتخذ عملية التمكين أساليب مختلفة دون أن تتحدد بشكل معين، ويمكن إبراز بعض هذه الأساليب فيما يلي:

### ■ التمكين عبر تفويض السلطة أو الصلاحية

يعد تفويض السلطات مفهوماً محدوداً وقاصراً عن مفهوم التمكين ومقتضياته، فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنها استدائها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة. كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين، مثل الشعور

<sup>1</sup> مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص: 49.

<sup>2</sup> Hart P, & Saunders, C, **Power and Trust**, Organization Science, 1997, p: 24.

<sup>3</sup> كوزس، ويوسنر، القيادة تحد، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2004، ص: 287.

<sup>4</sup> يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص: 102.



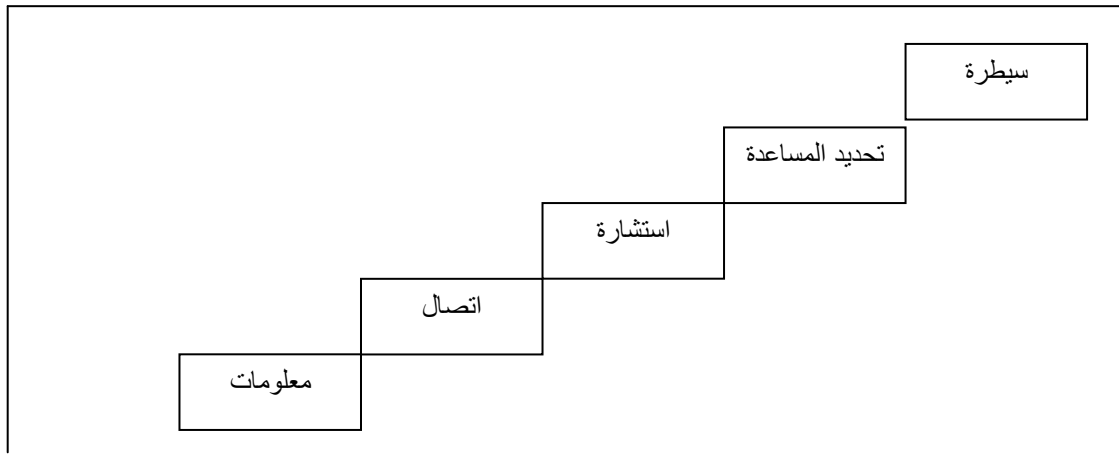
الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج المؤسسة، وللآخرين، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف، وهذا ينطلق من أعلى إلى الأسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي، وهناك من ينظر إلى التفويض على أنه جزء من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحلها<sup>1</sup>.

ويمكن للمشرفين تفويض السلطة للمرؤوسين طالما كان ذلك ممكنا وذلك كوسيلة لتحقيق الفاعلية في إنجاز الأنشطة والمهام، وطالما كانت هناك إمكانية أو فرصة لإعداد واتخاذ القرار داخل مكان العمل، فإنه يجب التشجيع والحث على ذلك كمدخل لتحقيق المنفعة، ولا شك أن هذا يحقق وينمي إنجاز الأفراد المتصلين بهذه الأوضاع، خاصة فيما يتعلق بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات، ومما لا شك فيه فإن الإخفاق في تفويض السلطة يرجع إلى المستوى الأعلى ويمتد إلى مختلف أجزاء التنظيم<sup>2</sup>.

#### ■ التمكين عبر الملكية

تمثل سيطرة العاملين أعلى درجات المشاركة ويمكن إبراز ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(1-1): مدرج مشاركة العاملين في اتخاذ القرار



المصدر: زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص: 75.

وفي بعض السياقات تحظى ملكية العاملين للمؤسسات الصناعية قدرا كبيرا من التأييد، وذلك ما يعين العاملين على تعزيز مكانتهم في اتخاذ القرارات، فمن خلال ملكية العاملين يستطيع العاملون مقاومة أو على الأقل تحسين تأثير الضغوط والاستغلال الذي يمارسه المالكون بحقهم.

<sup>1</sup>Neilsen. E, **Empowerment Strategies: Balancing Authority and Responsibility**, In Srivastara. S (Ed.), *Executive power*, San Francisco: Jossey-Bass, 1986, p: 78.

<sup>2</sup>عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 461.

### ■ التمكين عبر المشاركة

التمكين أساسا له صلة بالمشاركة، فهو تصرف يمنح العاملين فرصة لصنع القرار بواسطة توسيع مدى الحرية الحديث في عملية صنع القرار، فلم تعد الإسهامة المحدودة كافية للتعبير عن حرية العاملين وإن كانت كذلك في ظل نظرية التفويض فإنها الآن في ظل المؤسسات المتمكنة أخذت حريات أوسع.

وتأتي المشاركة عبر مستويين، مستوى التكليف الذي يعني امتلاك العاملين لصلاحيات صنع القرارات ذات الصلة بتكليفات العمل المباشر (سريعة التنفيذ)، وعلى مستوى صناعة الخدمة، إذ يتصل الموضوع باحتياج العاملين الذي يختص بالقرارات المتميزة لتلبية خدمة الزبائن، وفي هذه الحالة فإن التمكين يجري من خلال الرقابة على القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.

لذلك تعتبر المشاركة من الحوافز المفضلة لحث العامل على زيادة الإنتاج وتحقيق نوع من الرضا عن العمل.<sup>1</sup>

### ■ أسلوب تمكين الفريق

يقوم التمكين وفق هذا الأساس على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي، فالعمل من خلال الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وتمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المؤسسات من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المؤسسة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية، وأيضا فمنح التمكين للفريق يعطيه دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية العامل، وتتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي، بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطر والقصور.<sup>2</sup>

### ■ التمكين عبر إغناء العمل

يتضمن أسلوب إغناء العمل في التمكين برنامجا تدريبيا مفعلا، يشجع العاملين على إدراك وتقمص دور التعاطف مع معاناة الزبون، ويهدف إلى إعطاء قيمة أكبر للخدمة المقدمة من قبل المؤسسة، واللجوء إلى المبادرات في تلبية متطلبات خدمة الزبون ضمن هذا السياق. وهكذا فإن إغناء العمل سيقود إلى خلق محاولات نوعية محسنة من الخدمة، عن طريق تحسين استجابة الخط الأول من العاملين لتلبية متطلبات الخدمة السريعة.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص: 384.

<sup>2</sup> يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص: 41.

### المطلب الثالث: المتطلبات التنظيمية المناسبة لتطبيق التمكين

ينبغي على المؤسسات التي تسعى إلى اعتماد التمكين، تبني أسلوب لبناء نظم وعمليات قادرة على إطلاق قدرات وإمكانيات العاملين، ويمكن للمؤسسة أن تحقق ذلك من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- التركيز على السلوك المرغوب من قبل المؤسسة؛
- تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب؛
- بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين؛
- فتح قنوات للاتصال في جميع الاتجاهات؛
- تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي؛
- إيجاد فرق الإدارة الذاتية؛
- دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار؛
- التعامل مع الصراع التنظيمي بكفاءة وفاعلية؛

ولتحقيق ذلك لا بد من إحداث تحول في فكر وإستراتيجية الإدارة، من الاعتماد على اندماج ومشاركة الجميع من عاملين وإدارة على حد سواء لتحقيق النجاح، فالالتزام ومشاركة القيادات الإدارية شرط أساسي لإحداث ثقافة شاملة للتمكين. وحتى يتم التطبيق الناجح للتمكين في المؤسسات لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين والتي يمكن توضيحها كما يلي:<sup>2</sup>

#### ■ الثقة الإدارية

فأساس عملية التمكين هو الثقة، ثقة المديرين في مرؤوسيههم، فعندما يثق المديرين في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة العامل.

#### ■ الدعم الاجتماعي

حتى يشعر العاملون بالتمكين الفعلي لا بد من أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، الأمر الذي من شأنه أن يزيد من ثقة العامل بالمؤسسة، ومع مرور الوقت تحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه اتجاه المؤسسة.

#### ■ الأهداف والرؤية المستقبلية

يمكن للمؤسسة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة، ويترتب على ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصاء حلها.

<sup>1</sup> سعد مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض، السعودية، 2005، ص:

13.

<sup>2</sup> عبد الباري محمد الطاهر وعبد العزيز علي مرزوق، تمكين العاملين: مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، السعودية، 2004، ص ص: 16، 17.

### ■ فرق العمل

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تدعم العنصر البشري وتشجع على عمل فرق لإدارة الأزمات والمستجدات الغير متوقعة، من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا.

وفرق العمل تعد أكثر فاعلية في معالجة الأزمات والأمور المستجدة الغير متوقعة من الأفراد، لأنها تتمتع بموارد ومهارات متنوعة، وبسلطة أكثر في اتخاذ القرارات.

### ■ الاتصال الفعال

يعد الاتصال الفعال في كل المستويات الإدارية المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكل بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة لا تتوفر لديها وإنما تتوفر لدى العاملين المنغمسين في المشكلة، ولذلك كان من الضروري إشراك هؤلاء العاملين في البحث عن حل مناسب للمشكلة، لأنه بدون إشراك هؤلاء العاملين لن تكون هناك حلول كفيلة بمعالجة المشكلة، ولن يكون هناك التزام، الذي بدونها لن يكون هناك تمكين.

### ■ التدريب المستمر

لا يمكن تحقيق التمكين دون توفير التدريب اللازم والملائم للعاملين، لأنه لا يجب أن يفترض المديرين أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، فالتمكين يستلزم اكتساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

ومن الأمور التي ينبغي للعاملين التدرب عليها، هو التدرب على تحمل المسؤولية، وتحقيق مبدأ الرقابة الحقيقي الذي تسعى إليه كل المؤسسات بما فيه الرقابة العلوية، الرقابة الذاتية والرقابة الإدارية.

### ■ مكافأة العاملين

تعد المكافآت من أهم متطلبات تجسيد التمكين، لأنها تعطي رسالة للعامل بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، وهي أيضا تشجع على بدل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للعمل.

وعملية التمكين يمكن تمثيلها في شكل معادلة من طرفين، هما إدارة المؤسسة والعامل كما يلي:<sup>1</sup>

$$\text{إدارة ممكنة} + \text{عامل قابل للتمكين} = \text{نجاح عملية التمكين}$$

فمن الممكن أن تقوم إدارة المؤسسة بتبني التمكين وتشجيعه والتخطيط له وتقديم كل ما يلزم لإنجاحه، ولكنها تواجه عامل ليس لديه أي استعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات، وليس لديه مستوى عالي من الثقة بالنفس، وهو من الذين يفضلون البقاء في الصفوف الخلفية، وبالتالي فعملية التمكين سوف تتعرض للفشل، وفي المقابل قد نجد عاملا لديه كافة متطلبات العامل الممكن، ويقابل بإدارة لا تؤمن بالتمكين ولا تجيد غير المركزية في الإدارة، فعندها أيضا سوف تفشل عملية التمكين.

<sup>1</sup> أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، 2010، ص ص: 16، 18.

وحتى يتحقق التمكين الفعال في المؤسسة يجب توفر مستلزمات في طرفي المعادلة يمكن إبرازها فيما يلي:

### 1- بالنسبة للعامل

العامل لا بد أن يكون لديه شعور بقدراته الذاتية والثقة في هذه القدرات، ويأتي التمكين ليدعم هذه القدرات من خلال قيام المؤسسة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب العجز، وقد سمى علماء النفس والاجتماع هذا الشق من التمكين بالتمكين النفسي والذي يعتمد على إدراك العامل للعناصر الموائية:

- **المعنى:** والذي يعني إدراك العامل بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة له وللآخرين، وأن ما يؤديه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل.
- **الكفاية والجدارة:** وتحقق الكفاية والجدارة لدى العامل عندما يدرك بأنه قادر على إنجاز مهام عمله بنجاح ومهارة عالية، اعتمادا على خبراته ومهاراته ومعارفه.
- **حرية التصرف:** وتعني إدراك العامل بأنه يملك الحرية الكافية لاختيار طرق تنفيذ عمله.
- **التأثير:** ويعني إدراك العامل بأن وجوده بالمؤسسة يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها في المؤسسة.

### 2- بالنسبة للمؤسسة

لكي تكتمل عملية التمكين وتتم بنجاح فلا بد من أن تتوافر لديها المستلزمات الآتية:

- **القيادة الممكنة:** وهي القيادة التي تهيئ الفرص للعاملين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات في جميع المستويات الإدارية، وتفوض الصلاحيات وتشرك العاملين باتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، كما تحفز العاملين على الإبداع في العمل، وتكافئ العاملين لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المؤسسة والعاملين.
- **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 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.
- **ثقافة ممكنة:** تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد في غرس وإدانة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المؤسسة، وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم بشكل سليم، ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ بالاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكه وتركز على تمكين العاملين.
- **إدارة المعرفة:** إدارة المعرفة هي مشروع ليس له نهاية كون المعرفة متجددة على مدار الساعة، فالإمساك بالمعرفة الحالية والحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبرة العامل ومهاراته ومكتسباته المعرفية، التي تزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة واستقلالية، ومشاركة أوسع في اتخاذ القرار.

▪ **تكنولوجيا الإنتاج:** توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق تمكين العاملين.

وبهذا العنصر الأخير نكون قد ألمنا بجميع عناصر المبحث الثاني من أبعاد، مقومات ومتطلبات تطبيق التمكين، وعليه سيتم الآن عرض مختلف جوانب وعناصر المبحث الثالث.

### المبحث الثالث: مراحل التمكين، بعض نماذجه والعوائق التي تواجهه

بعد التعرض للعناصر السابقة، يتضح جليا أن تبني مفهوم التمكين ليس بالأمر الهين، طالما أنه يشكل إستراتيجية يحتاج لتنفيذها إمكانيات ومتطلبات كبيرة من أجل إنجاحها وإلا تعد مغامرة مكلفة إن انتابها الفشل، وللمزيد من الإيضاح والتبيان عن هذا المفهوم سنفصل أكثر في العناصر المدرجة ضمن هذا المبحث الثالث من مراحل ونماذج وعوائق التمكين.

### المطلب الأول: مراحل التمكين

تتعدد وتندرج مستويات التمكين، وذلك اعتمادا على عاملين أساسيين هما درجة اقتناع الإدارة العليا بأهمية التمكين، ومقدار ما يتوفر لدى العاملين من قدرات تؤهلهم لتحمل المسؤولية، وحسن استخدام السلطة، والأسلوب التدريجي الذي ينفذ على مراحل يعد من أنسب الطرق لتمكين العاملين، وذلك وفق المراحل التالية:

▪ **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 تتلخص هذه الأسباب فيما يلي:

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

وأيا 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 أيضا 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 قدما 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 الفعليين سلوك المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين هو خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.<sup>1</sup>

- **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، فالمدراء 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 تدريجي، ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي، حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.<sup>2</sup>
- **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 وعى 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.<sup>3</sup>
- **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 تساعدهم 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 أعضاءها 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.

<sup>1</sup>kizilos P, **Crazy about Empowerment**, Training, 1990, Vol.27, No.12, p: 47.

<sup>2</sup>العتيبي سعد مرزوق، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، مصر، 2004، ص: 110.

<sup>3</sup>العصيمي عابد 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.

- **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 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، فإنهم 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.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: بعض نماذج التمكين في الفكر الإداري

سوف نستعرض في هذا المطلب مجموعة من النماذج التي تم اقتراحها في مجال التمكين، سواء كانت هذه النماذج فكرية، أو نماذج تطبيقية، وذلك على النحو الموالي:

#### 1. نموذج دينيس كينول (Dennis C. Kinlaw) لإدارة عملية التمكين

يتكون هذا النموذج من مجموعة من الخطوات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر لعملية التمكين، ووفقاً لهذا النموذج هناك ست خطوات رئيسية يمكن إتباعها على النحو الموالي:<sup>2</sup>

- تعريف وتوصيل مفهوم ومعنى التمكين لكل فرد في المؤسسة؛
- وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تكون الإطار العام المنظم للأفراد؛
- تدريب الأفراد لأداء أدوارهم الجديدة، ومهامهم بطرق تتسجم مع أهداف المؤسسة؛
- القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة، والحد من البيروقراطية، ويخلق الكثير من الاستقلال الذاتي، والحرية في التصرف؛
- تفعيل أنظمة المؤسسة كالخطيط لرواتب، الحوافز، التسويق والتدريب... الخ، بغرض دعم تمكين الأفراد؛
- تقييم وتحسين عملية التمكين وذلك بقياس التحسينات الجارية، ومعرفة وإدراك أفراد المؤسسة للعملية. وترتبط هذه الخطوات الستة في النموذج مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر للتمكين، وتغذي هذه الخطوات سلسلة من المعلومات كمدخلات لها، حيث يتوقف نجاح إدارة عملية التمكين في خطواتها السابقة على الفهم الجيد لهذه المعلومات والمعرفة التامة لها، وتتضمن هذه السلسلة من المعلومات معنى التمكين والمكاسب والفوائد المتوقع منه، أهدافه، إستراتيجيته، نمطه الرقابي، الأدوات والمهام الجديدة.

<sup>1</sup>مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص: 47.

باعثمان ريماء عبد الرحمن، تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 1423هـ، ص: 70.



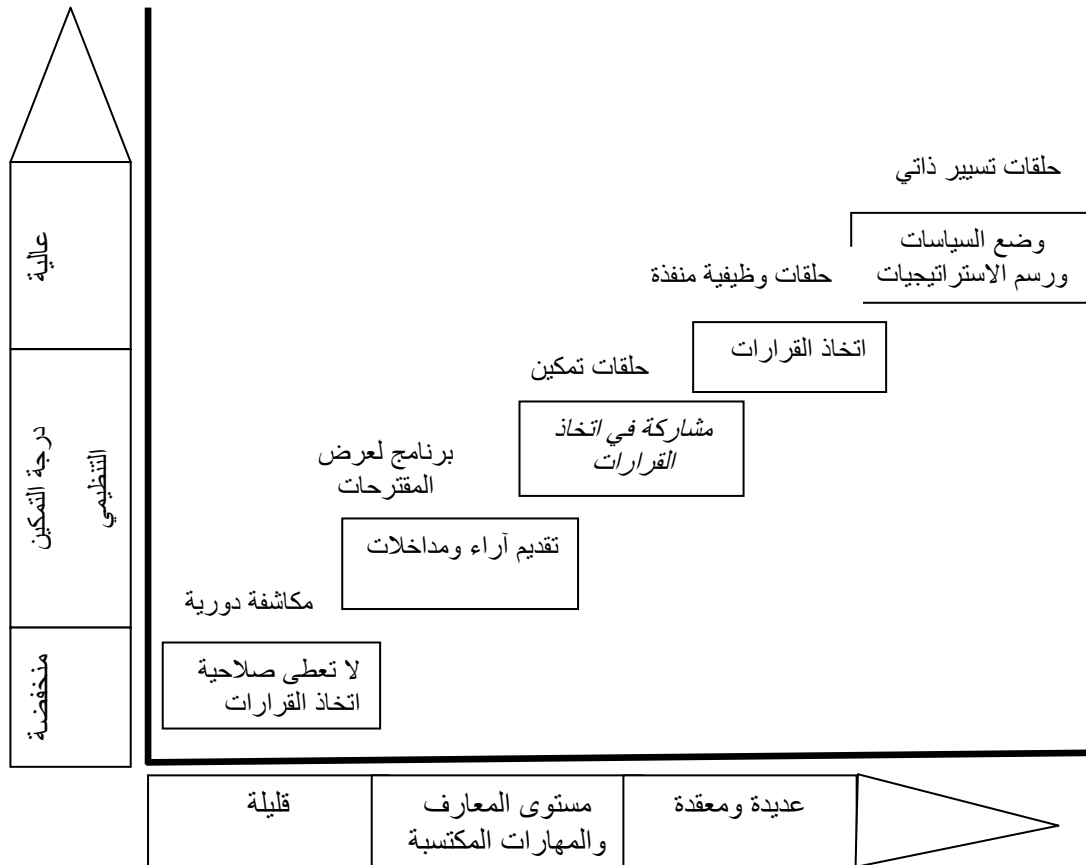
ويحقق الأخذ بهذا النموذج عدة فوائد منها أنه يعرف المديرين والأفراد بالخطوات الرئيسية لعملية التمكين، ويزودهم بمعلومات مشتركة لمناقشة التمكين، كما يساعد المديرين للأخذ بنظرة تنظيمية للتمكين باعتباره عملية يجب تطويرها وتحسينها باستمرار، وأيضا يزيد من وعيهم بالمعارف والمهارات التي يحتاجون إليها لإدارة وتطوير عملية التمكين.

## 2. نموذج "ماركوردت (Marquardt)" في التمكين

يرى هذا النموذج أنه توجد علاقة مباشرة بين مصطلح التمكين والمصطلحات المعاصرة الأخرى، وفي مقدمتها التعلم التنظيمي لاهتمامهما بالموارد البشرية، وحرصهما على توفير فرص اكتساب المعرفة، وإثراء المعلومات وتنمية المهارات، وتشجيع ورعاية رأس المال الفكري والبشري باعتباره الطاقة التي يتحقق من خلالها التميز والإبداع، بحيث تقوى لدى العاملين دوافع الإنجاز، وتوظيف المعرفة المتعلمة لرفع الكفاءة، وتحسين الجودة وتحقيق الأهداف.

ويوضح الشكل الموالي عناصر وخطوات نموذج ماركوردت في التمكين:

الشكل رقم (1-2): نموذج ماركوردت للتمكين



### 3. نموذج "توم بيترز (Tom Peters)" لعملية التمكين

يقوم هذا النموذج على عنصرين رئيسيين هما: إشراك العاملين في كل شيء، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل يجب توفير العوامل المساعدة الموائية:

- حسن الاستماع إلى العاملين؛
- تقدير جهود العاملين والاحتفاء بهم؛
- الاهتمام بعملية استقطاب العاملين؛
- الاهتمام بالتدريب، وإعادة التدريب؛
- توفير نظم الأجور المحفزة.

ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق التمكين، ومدركة لأهمية وضرورة أن يساهم العاملين بأرائهم وأفكارهم في أعمال المؤسسة، مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع العاملين على عدم الخوف من الفشل، وتهيئة المديرين للاستماع إلى العاملين، وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم، والسماح بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير للعاملين، حتى ولو اختلفت آرائهم مع آراء المديرين.

وللنجاح في تحقيق التمكين واستمراريته يجب العمل على التخلص من المعوقات الموائية:

- الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة؛
- القواعد البيروقراطية، والشروط المهنية؛
- عدو وضوح دور الإدارة الوسطى.

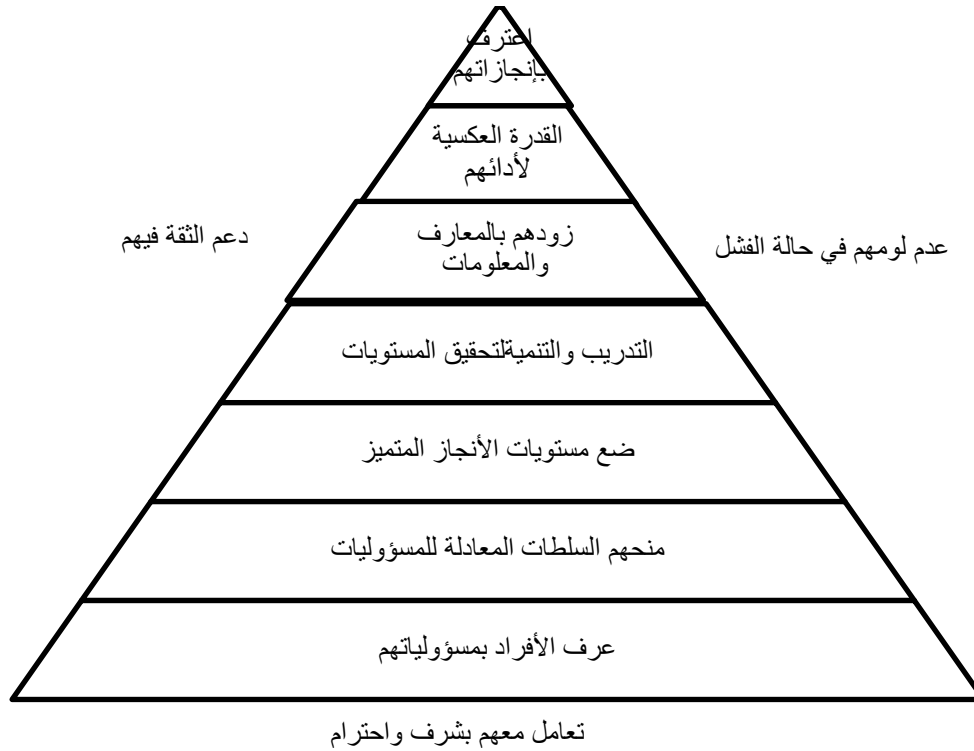
### 4. نموذج "ديانا تريسي" للتمكين

يستند هذا النموذج على عدة مبادئ من أهمها:

- معرفة وتحديد العاملين لمسئولياتهم؛
- التخلي للعاملين عن السلطات المساوية للمسئوليات؛
- وضع مستويات الإنجاز المتميز؛
- ضرورة تدريب العاملين وتنميتهم ليكونوا قادرين على تحقيق الامتياز؛
- تزويدهم بالمعارف والمعلومات؛
- مدهم بالتغذية العكسية عن مستويات أدائهم؛
- الاعتراف بإنجازات العاملين وتقديرهم؛
- دعم الثقة في العاملين؛
- عدم لوم العاملين في حالة الفشل؛
- التعامل مع العاملين بشرف واحترام.

ويوضح الشكل الموائي تصور لنموذج ديانا تريسي لتمكين العاملين:

### الشكل رقم (1-3): نموذج ديانا تريسي للتمكين



المصدر: باعثمان ريما عبد الرحمن، مرجع سابق، ص: 70.

### المطلب الثالث: عوائق التمكين وتحدياته

هناك العديد من المعوقات التي تعترض تطبيق مفهوم تمكين العاملين، ويمكن إيجاز هذه المعوقات في ما يلي:

- الثقافة البيروقراطية المتأصلة في النفوس، والتي أصبحت تراثا اعتادت عليه الأجيال، وترتبت في أجوائه، وانعكس ذلك سلوكا معتادا يصعب تغييره لدى الكثيرين.
- ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين، مع ما هم مثقلون به من أعمال روتينية وواجبات وظيفية تستغرق جل وقتهم الوظيفي والشخصي أحيانا، وهو ما ينطبق أيضا على المدراء والقياديين.
- أحيانا يتهم المديرون والقياديون، ويوجه لهم اللوم أو يحملون بعضا من المسؤولية في إعاقة التمكين التنظيمي، أو على الأقل عدم دعمه وتوفير مستلزماته لعدم رغبتهم فيه حقيقة وإن أظهروا عكس ذلك، إضافة إلى احتمالية وجود قيادات غير متمكنة أو غير مواكبة لما يستجد من تطور فكري، ومفاهيم عصرية يجعلها معادية لفلسفة التمكين لكون الإنسان بطبعه عدو لما يجهل.
- تعثر بعض الخطوات التي تتخذ، أو وقوع بعض الأخطاء أثناء التطبيق مما يؤدي إلى فشل بعض القرارات، أو ظهور إفرازات جانبية وعرضية لم تكن في الحسبان، كما أن ضعف دعم الإدارة

في حالات الإخفاق لبعض القرارات كفيل بإفشال العملية بأكملها، والعودة إلى مرحلة ما قبل التمكين.<sup>1</sup>

- البحث عن المثالية دون البدء بالممكن.
- يخشى بعض المدبرون فقد السلطة، وأن يبدو المرؤوسين أكثر ظهوراً ولمعانا منهم.
- عدم استعداد أغلب المرؤوسين للمبادأة والابتكار فضلا عن عدم الرغبة في تحمل مسؤوليات وأعباء إضافية.<sup>2</sup>
- يخشى المرؤوس المنخفض الكفاءة انكشاف أمره أن هو تولى مسؤولية التصرف وصنع القرار.
- قد يأتي مدير جديد يود أن يضع بصمته فيغير ما قد يكون قائما من قبل مثل فلسفة التمكين وأساليبه.
- في حالة غياب الأمن الوظيفي، فإن العامل لن يبدع أو يعمل بجد تحت مظلة التمكين.<sup>3</sup>
- عدم تمكين القيادات والمدبرين، وبالتالي فإن كان الصف الأول غير ممكن فكيف سيمكن الصف الثاني؟<sup>4</sup>

من خلال استعراض هذه المعوقات لتطبيق التمكين، يتضح أن تطبيق مفهوم تمكين العاملين ليس اختياراً سهلاً بأي حال من الأحوال، وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها ومتداخلة في مكوناتها وأبعادها، لذا فإنها تحتاج إلى تضافر الجهود لتذليل تلك العقبات.

<sup>1</sup> الكبيسي عامر خضير، مرجع سابق، ص: 151.

<sup>2</sup> يونس طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2002، ص: 242.

<sup>3</sup> مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص: 61.

<sup>4</sup> مصطفى أحمد السيد، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، مصر، 2005، ص: 137.

## خلاصة الفصل الأول

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.

ومفهوم التمكين يعد 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 منتما 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

## الفصل الثاني: الإطار النظري لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية التي تعزز الاهتمام بها حديثاً، لما لهذا المفهوم من أثر على مستوى أداء العاملين. وبالنظر إلى أن المؤسسات تعمل في ظروف منافسة عالية فإن نجاحها في هذا الميدان التنافسي يعتمد على العاملين فيها لتحقيق مستويات أداء تتجاوز الأهداف والغايات المحددة، من خلال ممارستهم لسلوكات تتجاوز متطلبات العمل الرسمي، لأن الأدوار الرسمية وحدها لم تعد كافية للحفاظ على بقاء واستمرارية المؤسسة، هذه الأدوار الإضافية هي ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية.

وقد وصف هذا السلوك بأنه سلوك فردي تطوعي نابع من المبادرة الذاتية، وغير مرتبط بشكل مباشر بحوافز المؤسسة ومكافآتها. فالعاملون قد يبادلون إحساسهم بالتمكين وبعدالة تعامل المؤسسة معهم بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية والذي لا يصنف ضمن الدور الرسمي لهم كمساعدة الزملاء، وتجنب إثارة المشاكل، والحرص على الالتزام في أداء المهام... الخ.

ولتحقيق الاستيعاب الجيد والدقيق لهذا المفهوم يأتي هذا الفصل الثاني من هذه الدراسة ليسلط الضوء على مختلف المكونات والعناصر التي تشمل وتميز سلوك المواطنة التنظيمية، بما في ذلك توضيح العلاقة التبادلية التي يتحقق من ورائها هذا المفهوم بين المؤسسة والعاملين. وبذلك سيتكون هذا الفصل من العناصر الموالية:

- ماهية سلوك المواطنة التنظيمية؛
- مداخل سلوك المواطنة التنظيمية، أبعاده ومحدداته؛
- آثار سلوك المواطنة التنظيمية ومعوقاته.

**المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية**

يأتي هذا المبحث الأول من الفصل الثاني للتفصيل في مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، من حيث التطور التاريخي لهذا المفهوم إسلامياً وإدارياً، تعريفه وتمييزه عن بعض المفاهيم المشابهة له، وتبيان الأهمية التي يكتسبها سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية.

**المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية**

بداية نرى أنه من المناسب قبل التعرض للتطور التاريخي لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية إدارياً، أن نعرض لتبيين معنى ومكانة هذا المفهوم في الإسلام.

**1- سلوك المواطنة التنظيمية في الإسلام**

المتعمن في الفكر التربوي الإسلامي يجد 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).<sup>1</sup>

كما أن تعاليم ديننا الإسلامي الحنيف فيها تطبيقاً لأبعاد وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي ينادي بها الباحثون هذه الأيام كحل للعديد من المشاكل الإدارية التي تواجه المؤسسات، فبعد الإيثار مثلاً وهو مساهمة الفرد طوعية 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 بوجوب طاعة تعاليم 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 في سلامة 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.

<sup>1</sup>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، ص: 57.



## 2- سلوك المواطنة التنظيمية في الفكر الإداري

لقد 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"، مروراً بدراسات كاتز حيث أعطاه تسمية "السلوكات الابتكارية والتفانيّة"، وصولاً إلى الدراسات التي قام بها أورغان الذي أطلق عليه "سلوك المواطنة التنظيمية".

وتعد كتابات "برنارد" سنة 1938 في مجال الرغبة والاستعداد هي البداية الحقيقية لظهور مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية، حيث اعتبر هذا الأخير أن استعداد الأفراد للتعاون هو شيء ضروري وحيوي لا يمكن الاستغناء عنه.<sup>1</sup> وبالنسبة له فإن الاستعداد للتعاون يتجاوز النفاذ التالية:<sup>2</sup>

- إطاعة الأفراد 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.<sup>3</sup>

كما بين أن طبيعة العمل يمكن أن تكون من محددات السلوكات 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 السلوكات 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، المستوي المعرفي، وحتى المظهر الشخصي واللهجة، ففي اعتقاده أن هذه الاختلافات الشخصية أيضاً لها دور في الاستعداد للتعاون.<sup>4</sup>

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 بالسلوكات

<sup>1</sup>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 , p: 513.

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

<sup>3</sup>Organ, Podsakoff & Mackenzie, **Op-cit**, p :45.

<sup>4</sup>Op-cit, p: 45.

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

- يجب 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 الإبتكارية 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.<sup>2</sup>

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.<sup>3</sup>

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.<sup>4</sup>

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

<sup>1</sup> 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.

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

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> Organ, Podsakoff & Mackenzie, op.cit, 2006, p16..

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 المواطنة التنظيمية"، 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 المواطنة التنظيمية هي عملية تبادلية، أي العامل الذي يشعر بمستوي مرتفع من الرضا الوظيفي تكون حالته المعنوية جيدة، وبالتالي فإنه يميل إلى انتهاج سلوكيات المواطنة التنظيمية.<sup>1</sup>

ومنذ عام 1983 وحتى الآن توالى الأبحاث والدراسات التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية 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 ما بعض المفاهيم الأخرى وهذا ما سيتناوله المطلب الثاني.

### المطلب الثاني: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية وتمييزها عن بعض المفاهيم المشابهة

نتناول في هذا المطلب الثاني تعريف سلوك المواطنة التنظيمية، ومن ثمة نتطرق لمختلف الفروقات التي تميزه عن بعض المفاهيم المشابهة له.

#### 1- تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

لقد تعددت الكتابات التي اهتمت بدراسة وتفسير سلوك المواطنة التنظيمية، وتنوعت الدراسات التي تناولت هذا المفهوم بالوصف والتحليل. وقد أطلق على هذا النمط السلوكي عدة مسميات منها: السلوك غير المكلف، سلوك الدور الإضافي وسلوك الموالاة أو التأييد الاجتماعي.

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

عرف سلوك المواطنة التنظيمية على "أنه سلوكيات تؤدي اختياريًا علاوة على الدور الرسمي المحدد للفرد وهي تساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية"<sup>2</sup>

وعرف أيضا على أنه " 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 "<sup>3</sup>

"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:

- أنه سلوك مهذب وماهر ويصعب وضع معيار موضوعي له عند تقييم الأداء؛

<sup>1</sup>Organ, Podsakoff & Mackenzie, *Op-cit*, 2006, p: 16.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> Organ, D, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books, 1990, p: 40.

- 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.<sup>1</sup>

و عرف كذلك على أنه " مجموعة التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة، وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي، ولكنها تكون مفيدة جداً للمؤسسة".<sup>2</sup>

و عرف أيضاً بأنه " سلوكيات إضافية تطوعية تسهم في تحقيق المناخ المناسب"<sup>3</sup>

و عرف كذلك بأنه " السلوك الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة وصف الوظيفة، ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد القيام به".<sup>4</sup>

كما عرف بأنه "سلوك الدور الإضافي، فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إجبار، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المؤسسة".<sup>5</sup>

مما سبق يتضح أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يحظى باتفاق عام بين كتاب الإدارة، فالتعريفات السابقة وإن اختلفت في صياغتها، فإنها متقاربة في المعنى ويكمل بعضها بعضاً. ويتضح أيضاً أن:

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

## 2- تمييز سلوك المواطنة التنظيمية عن بعض المفاهيم المشابهة له

بعد تحديد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية في العنصر السابق، أصبح من الضروري أن نميزه عن بعض المفاهيم المشابهة أو المقاربة له في المعنى، بغية إزالة اللبس والخلط الواقع مع هذه المفاهيم، والتي تتمثل في سلوكيات الدور الإضافي، السلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً والأداء السياقي.

<sup>1</sup>Schnake. M, **Organizational Citizenship: A review, proposed model , and research agenda**, Human Relation Journal, Vol.44, 1991, pp:735-759.

<sup>2</sup>Kidwell. 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.

<sup>3</sup>Pukta. D. j, **Evidancefor Hetrogeneous of Organizational Citizenship Behavior: Implication for Theory**, Psychological bulletin, 1999, n. 10, p: 59.

<sup>4</sup>PrithvirajChattopadohyay, **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.

<sup>5</sup>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, p: 527.

## ■ المواطنة التنظيمية والأداء السياقي

الأداء السياقي هو عبارة عن السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمؤسسة بل تدعم البيئة النفسية والاجتماعية لها والتي تجري فيها العمليات الفنية.<sup>1</sup>

وعليه يمكن تحديد نقاط الالتقاء والاختلاف بين الأداء السياقي والمواطنة التنظيمية كما يلي:

### 1-1-2. نقاط الالتقاء

- كلاهما يحتوي على سلوكات تساهم في النجاح الكلي للمؤسسة.
- كلاهما يحتاج إلى مهام روتينية لأداء العمل.
- يتفق كلاهما في أن تلك المساهمات هي اختيارية و تلقائية وكل عامل له حرية اختيار الحجم والدرجة إذا أراد تأديتها.

### 2-1-2. نقاط الاختلاف

- من أهم متطلبات المواطنة التنظيمية هو أنها سلوكات لا يكافئ عليها نظام الحوافز عكس الأداء السياقي، إلا في بعض الأحيان تدعو المواطنة التنظيمية إلى تقديم بعض أشكال الحوافز ولكن تقديم هذه الحوافز يكون بطريقة غير مباشرة.
- أيضا الأداء السياقي لا يتطلب سلوكيات إضافية وإنما يتطلب سلوكيات تغيير وظيفية.
- وبالتالي فإن الفرق بين المواطنة التنظيمية والأداء السياقي طفيف جدا وصعب تحديده بدقة.

## 1-2. سلوك المواطنة التنظيمية والسلوك التنظيمي المدعم اجتماعيا

السلوك المدعم اجتماعيا هو عبارة عن سلوكات تحدث داخل المؤسسة وتهدف إلى تحسين رفاهية عامل آخر، وتعرف أيضا بأنها سلوكات لا تكون مرتبطة بأنشطة المؤسسة، وقد يكون تأثيرها على المؤسسة إيجابيا (مثل أن يعمل الأفراد معا من أجل حماية المؤسسة) أو سلبيا (مثل مساعدة زملاء العمل على تحقيق أهداف شخصية تتعارض مع الأهداف التنظيمية)، وهي سلوكات إما توجه نحو أفراد معينين (داخل المؤسسة أو خارجها) أو توجه نحو المؤسسة ككل.<sup>2</sup>

وعليه فالفرق بين المواطنة التنظيمية والسلوك المدعم اجتماعيا، هو أن هذه الأخيرة غير مرتبطة بالمؤسسة أي سلوكات ليس لها علاقة بالمؤسسة مثلا عامل يقوم بمساعدة زميل له ولكن في مسألة شخصية مثلا.

## 2-2. سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك الدور الإضافي

سلوك الدور الإضافي هو عبارة عن سلوكات إضافية يؤديها العامل اختياريًا علاوة على الدور الرسمي المحدد للفرد، وهي تساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث أن الدور الرسمي وحده لا يكفي. وسلوك الدور الإضافي هو سلوك يقوم به العامل يحاول من خلاله إفادة المؤسسة وهذا السلوك يتجاوز

<sup>1</sup> عامر العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 1، 2007، ص: 151.

<sup>2</sup> أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مصر، 2003، ص: 17.

توقعات الإدارة المنتظرة من العامل، غير أن هذه السلوكيات قد تكون بطريقة غير قانونية أو غير أخلاقية.<sup>1</sup>

ومنه يتضح أن هناك اختلافين جوهريين بين المواطنة التنظيمية وسلوك الدور الإضافي وهما يتعلقان بسلوك الدور الإضافي ولا يتعلقان بالمواطنة التنظيمية وهما:<sup>2</sup>

- قيام العامل بسلوكات غير قانونية وغير أخلاقية لجلب انتباه الإدارة أو السلطات.
- الاحتجاج وهو سلوك يقوم بها الفرد بسبب شعوره بنوع من اللاعدالة.

وكلا السلوكين يهدفان إلى تحسين سير المؤسسة ولكن بطرق غير قانونية أو أخلاقية.

### المطلب الثالث: 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.

وأهمية سلوك المواطنة التنظيمية تتبع 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.<sup>3</sup>

كما أن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد 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.<sup>4</sup>

وأهمية سلوك المواطنة التنظيمية في الأداء الكلي للمؤسسة يكون من خلال:<sup>5</sup>

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

<sup>1</sup>Organ, Podsakoff & Mackenzie, op.cit, 2006, p33.

<sup>2</sup>أميرة محمد رفعت حواس، مرجع سابق، ص: 13.  
<sup>3</sup>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.

<sup>4</sup>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.

<sup>5</sup>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.

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

- سلوك المواطنة التنظيمية قد يسهم في التحفيز للجوانب الاجتماعية للمؤسسة، ويوفر المرونة اللازمة للعمل، ويحافظ على التوازن الداخلي للتنظيم.<sup>1</sup>
- يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من الأداء من خلال تدعيم السلوك الاجتماعي للمؤسسة، وتقليل الاحتكاك وزيادة الكفاءة.<sup>2</sup>
- يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تعزيز قدرة المؤسسة على الجذب والاحتفاظ بأفضل الموارد البشرية.
- يساعد سلوك المواطنة التنظيمية 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 سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في تكوين صورة إيجابية لدى المديرين نحوهم ونحو التزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة.
- يساعد على تنسيق أنشطة مجموعات العمل.
- زيادة الاستقرار في أداء المؤسسة، وتمكين المؤسسة من التأقلم بفعالية مع المتغيرات البيئية.<sup>3</sup>
- 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.<sup>4</sup>
- 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.<sup>5</sup>
- 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 إيجابية 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،

<sup>1</sup>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.

<sup>2</sup>Borman, W. and Motowidlo, 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.

<sup>3</sup>Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D.B, **Organizational citizenship behavior: Aritical reviewof the theoretical and empirical literature and suggestions forfuture research**, Journal of marketing, Vol. 26, No. 3, 2000, p: 513.

<sup>4</sup>Chen, X, Gui, C. and Segó, D, **Therole of organizational citizenship behavior in turnover: conceptualization andpreliminary tests of key hypotheses**, Journal of Alliedpsychology, Vol.83, No. 6, 1998, p: 922

<sup>5</sup>العامري أحمد بن سالم، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 17، العدد 2، 2003، ص:

مثل بروز روح الاتكالية، والإحجام عن المبادرات الذاتية. أما على صعيد المؤسسة فقد يؤدي إلى تعزيز شعور العامل بأن المؤسسة مدينة له بالفضل، وفي حالة عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بذلك قد تكون النتيجة سلبية بالنسبة للمؤسسة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: مداخل سلوك المواطنة التنظيمية، أبعاده ومحدداته

سيتعرض هذا المبحث إلى المداخل التي يتم من خلالها معالجة سلوك المواطنة التنظيمية، ومن ثمة إلى التفصيل في الأبعاد التي يقوم عليها هذا السلوك، ليعرج فيما بعد إلى توضيح محدداته.

#### المطلب الأول: مداخل سلوك المواطنة التنظيمية

يمكن تناول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين أساسيين هما:<sup>2</sup>

##### ■ المدخل الأول

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

##### ■ المدخل الثاني

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

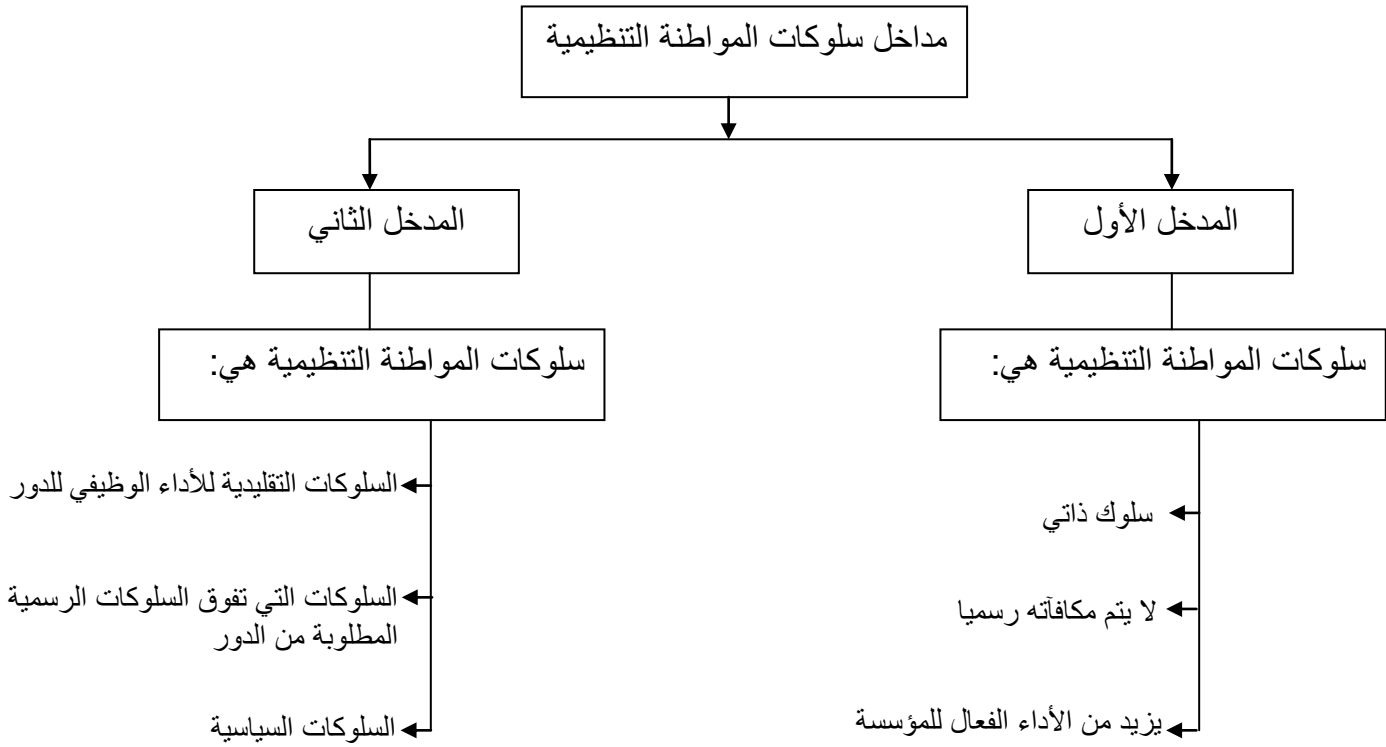
وفيما يلي توضيح لمداخل سلوكات المواطنة التنظيمية من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup>السعود 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.

<sup>2</sup>صابرين مراد نمر أبو جاسر، مرجع سابق، ص: 37.



الشكل رقم (1-2): مداخل سلوكات المواطنة التنظيمية



المصدر: حواس أميرة، مرجع سابق، ص: 20.

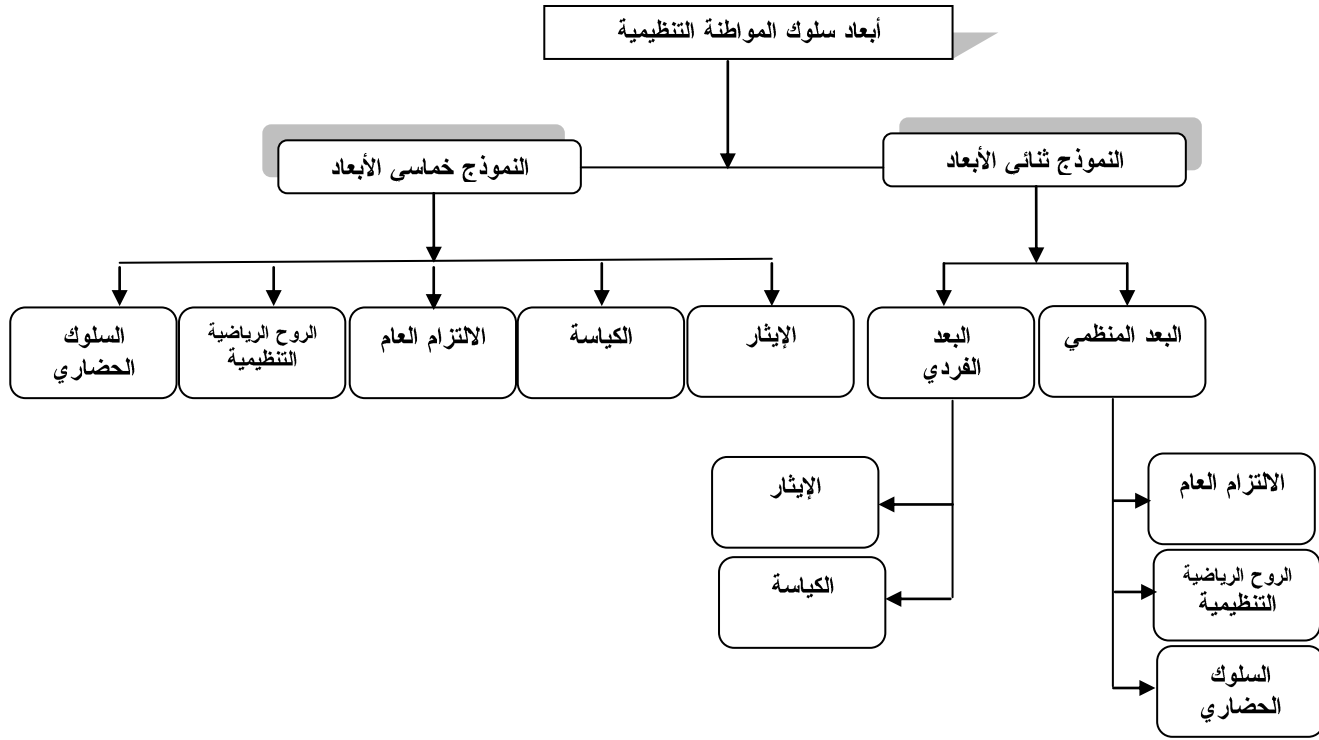
المطلب الثاني: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

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

- البعد الثنائي.
- البعد الخماسي.

ويمكن توضيح جهتي 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- النموذج الثنائي الأبعاد

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

### ■ سلوكات المواطنة التنظيمية التي تفيد المؤسسة ككل

وهي تلك السلوكات التي يقوم بها الفرد، وذلك بهدف إفادة المؤسسة ككل، ولا تكون موجهة إلى فرد معين بل على المؤسسة كوحدة. ومن أمثلة هذه السلوكات:

- تقديم الاقتراحات التي تفيد 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 بصدق ورحب.
- 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.

#### ■ 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.

#### 2- النموذج الخماسي الأبعاد

يتكون هذا النموذج من خمسة أبعاد رئيسية هي:

##### ■ 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.

ومن سلوكات 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.

##### ■ 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 بلا 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 سلوكات 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.

##### ■ 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.

وسلوك الروح الرياضية التنظيمية يتجاوز 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 سلوكات 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 بصدق ربح، والتسامح عن الإساءة الشخصية.

#### ■ 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 سلوكات 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.

#### ■ 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 سلوكات 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.

#### المطلب الثالث: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

يرتبط سلوك المواطنة التنظيمية بعلاقة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الأساسية والتي سيتم مناقشتها على النحو التالي:

## 1. الرضا الوظيفي

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وتباينت الآراء حول مفهومه، وذلك تبعا 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.<sup>1</sup>

ويمكن النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه تطابق بين ما يسعى العامل إلى تحقيقه من حاجات وظيفته ودرجة إشباع تلك الحاجات، فهو رد فعل تقويمي يقيس مدى حب أو كراهية العامل لوظيفته.

وعليه يقصد بالرضا الوظيفي إجمالا 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 العمل على إشباع تلك الحاجات.

ويتخذ الرضا الوظيفي الشكلين التاليين:

- 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:<sup>2</sup>

- قوة العلاقة بين الحالة المعنوية المرتفعة للعامل وبين استعداده لممارسة السلوكات المفيدة تنظيميا (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 غالبا 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

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

<sup>2</sup> Bateman, T. S. and Organ, D, Op-cit, P.:590

مقارنة بالحالة العاطفية. أي أن الرضا الوظيفي أساسي وضروري لفهم التباين في ممارسة العاملين لسلوكات المواطنة التنظيمية.

## 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.<sup>1</sup>

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 مهماً لسلوك المواطنة التنظيمية.

## 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

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، مرجع سابق، ص: 35.

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.<sup>1</sup>

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 كاشتراكه 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.

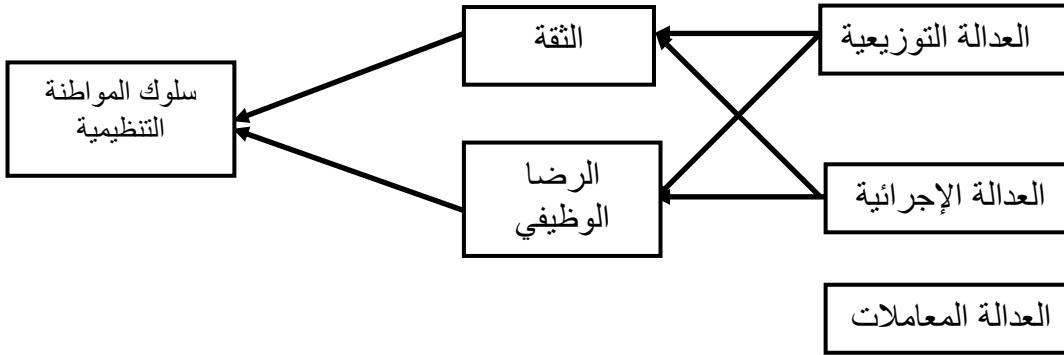
وبذلك يلاحظ أن هناك ترابط وثيق بين عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات، فهي ليست منفصلة تماما بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض، ولذا فإن الحديث عن أي منها دون الحديث عن الأنواع الأخرى أمر غير ممكن من الناحية العملية. وكذلك يمكن القول بأن مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، بمعنى 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:

<sup>1</sup> عامر العطوي، مرجع سابق، ص: 151.

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



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

من الشكل يتضح 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 بعدالة الإجراءات وعدالة 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.

#### 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.<sup>1</sup> 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، 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.<sup>2</sup>

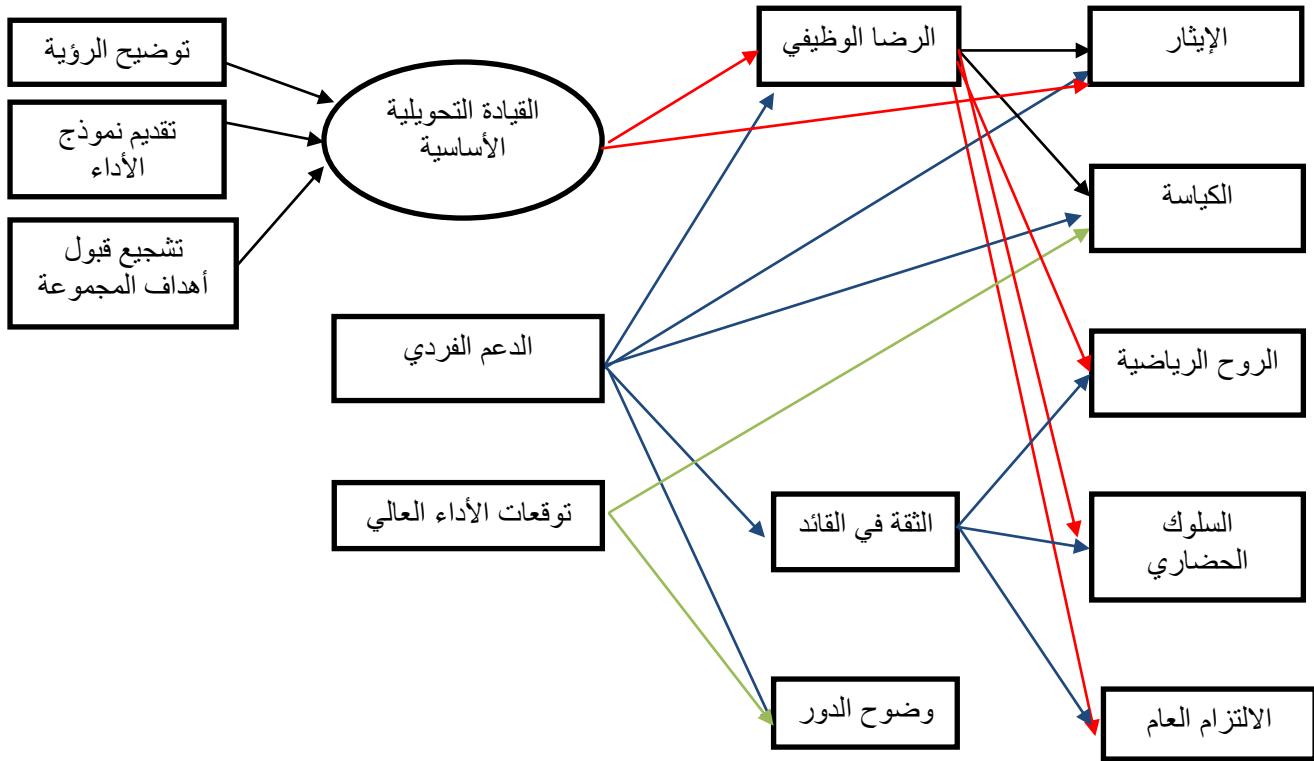
<sup>1</sup>المنتبع لأدب القيادة الإدارية لا بد وان يلاحظ أن الأبحاث التي تمت في هذا المجال قد انتقلت من نماذج القيادة التقليدية أو التبادلية إلى التركيز على نظرية جديدة من نظريات القيادة، والتي تعرف بالقيادة التحويلية، وحظيت هذه الأخيرة بكم هائل من الدراسات يفوق ما حظيت به أية نظرية أخرى من نظريات القيادة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

<sup>2</sup>محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، مرجع سابق، ص: 38.



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.

من الشكل يتضح أن:

- تؤثر القيادة الإدارية إيجابيا وبشكل غير مباشر على الروح الرياضية، الالتزام العام والسلوك الحضاري بواسطة الرضا الوظيفي، وتؤثر إيجابيا وبشكل مباشر على الإيثار.
- توقعات الأداء العالي ترتبط إيجابيا مع وضوح الدور، وله علاقة إيجابية ومباشرة مع الكياسة، ولا يوجد تأثير مباشر أو غير مباشر له على أبعاد المواطنة التنظيمية الأخرى.
- الدعم الفردي يؤثر إيجابيا على وضوح الدور والثقة في القائد والرضا الوظيفي، وله ارتباط موجب وغير مباشر مع الروح الرياضية، السلوك الحضاري والضمير الحي بواسطة الرضا الوظيفي والثقة، ويؤثر بطريقة إيجابية ومباشرة على الإيثار والمكياسة.
- 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.

## 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.<sup>1</sup> 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 إستراتيجيات التنظيم وتنفيذها على وجه الخصوص.

وترتبط فعالية المؤسسة بالنمط الثقافي السائد بها، ذلك أن الثقافة التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمنوا بها إيماناً عميقاً 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 جزءاً أساسياً 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 فإن الثقافة التنظيمية تؤثر 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 رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، فإذا كان السائد في المؤسسة أن يمارس العاملين أنماطاً 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 محدوداً للغاية. وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر إما سلباً أو إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة.

## 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 لاحقاً التأثير على متغيرات مثل الاتصال والانسجام ونية الرحيل عن المؤسسة.

فالتنوع الديمغرافي بوحدات العمل يؤثر على الاتصال الرسمي وغير الرسمي المتبادل بين الزملاء وبين المشرفين والمرووسين، فالعاملين المتماثلين ديمغرافياً هم الأكثر احتمالاً أن يشكلوا مع بعضهم

<sup>1</sup> نفس المرجع.

شبكات اتصالات وصدقات، في حين أن العاملين الأكثر اختلافاً عن باقي المجموعة هم الأكثر احتمالاً أن يغادروا المؤسسة. الأمر الذي يجعل من التنوع الديمغرافي من المحددات المهمة المؤثرة في ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية، ويمكن إبراز هذا التأثير عبر ما يلي:

■ **عمر العامل:** عمر العامل له تأثير واضح على سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فالعاملين صغار السن تقريباً يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل العاملين كبار السن يمارسون مثل هذه الأدوار الإضافية التطوعية، فعمر العامل يحدد نظرته للعمل، وبالتالي فكلار 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.<sup>1</sup>

■ **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.<sup>2</sup>

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.<sup>3</sup>

■ **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.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> العامري أحمد بن سالم، مرجع سابق، ص: 76.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، مرجع سابق، ص: 42.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص: 42.

### المبحث الثالث: آثار ومعوقات سلوك المواطنة التنظيمية

بعد التعرض لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وأبعاده ومحدداته في المبحث الأول والثاني، نعرض في هذا المبحث للتطرق لمختلف الآثار المترتبة على سلوك المواطنة التنظيمية، وكذا المعوقات التي تحد دون ممارسة هذا السلوك.

#### المطلب الأول: آثار سلوك المواطنة التنظيمية

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

- سلوك المواطنة التنظيمية 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 وظيفياً، فالنشاطات التي يقوم بها العاملون خارج نطاق الأدوار المحددة وظيفياً هي التي تقود إلى الإبداع والتميز، وبالتالي فإن هذه الأدوار أساسية لبقاء واستمرار المؤسسة وتحسين فعاليتها.
- سلوك المواطنة التنظيمية 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.
- سلوك المواطنة التنظيمية 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.
- سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين سبل الاتصال والتنسيق بين العاملين والوحدات الإدارية، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين رضا الزبائن والمستفيدين من خدمات المؤسسة.
- يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تحسين أداء وإنتاجية العامل وتطويره ذاتياً، فالوجود المستمر لسلوك المواطنة التنظيمية يؤثر عبر الوقت على انطباع الرؤساء وزملاء العمل حول ذلك العامل. وهذا الانطباع يلعب دوراً مهماً في الحوافز التي يمكن أن يحققها هذا العامل كالراتب أو الترقية.
- يقلل سلوك المواطنة التنظيمية 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 انه قد تكون هناك بعض الآثار السلبية الناجمة عن هذا السلوك، حيث أن مواقف العمال هي التي تحدد مدى ايجابية هذا السلوك أو سلبيته، وعليه فان 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 السلوكيات التطوعية إحد أعراض عدم الكفاءة، أما على صعيد الجماعة فربما يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية على أداء المجموعة أو على بيئة العمل مثل بروز روح الإتكالية 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.<sup>1</sup>

وعليه فبالرغم من الايجابيات الكثيرة لسلوك المواطنة التنظيمية إلا انه 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.

### المطلب الثاني: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

يرجع عدم إسهام العاملين في المؤسسة بسلوك المواطنة التنظيمية إلى مجموعة من المعوقات يمكن إيجازها في ما يلي:<sup>2</sup>

- عدم إشراك العاملين في القرارات التي تهم المؤسسة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة.
- عجز ثقافة وقيم المؤسسة عن التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة العاملين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس سلبا على تميز أدائهم.
- عدم إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم اتجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمام العاملين للقيام بسلوكيات إضافية.
- افتقار معظم المؤسسات للعدالة التنظيمية، التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.
- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا ب، وعدم الرضا وقلة الدافعية للعمل.
- العوامل الاجتماعية والاقتصادية، وهيكل المرتبات والأجور، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.

<sup>1</sup> العامري أحمد بن سالم، مرجع سابق، ص: 73.

<sup>2</sup> هناء 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.

## خلاصة الفصل الثاني

يعد موضوع سلوك المواطنة التنظيمية 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 أداءاً رسمياً بحد ذاته، إلا أنه يسهم 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 سلوك المواطنة التنظيمية 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.

# الفصل الثالث

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

بعد عرض الفصلين السابقين لأبجديات تمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية، يأتي هذا الفصل من أجل عرض الجوانب التطبيقية لمحوري الدراسة، من خلال التعرف على مدى تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة نفال، والكشف عن مستوى ممارسات عملي هذه المؤسسة لسلوكات المواطنة التنظيمية، ومن ثمة قياس أثر تمكين العاملين في تحفيز ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عملي نفس المؤسسة، وكذا عرض النتائج المتحصل عليها من اختبار فرضيات الدراسة، ولهذا الغرض سيتناول هذا الفصل العناصر الموالية:

- تقديم مؤسسة نفال.
- منهجية الدراسة الميدانية.
- المستوى والقياس والتقارير عن التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية والعلاقة بينهما في مؤسسة نفال.



### المبحث الأول: تقديم المؤسسة المستقبلية

يعتبر قطاع المحروقات بالجزائر القلب النابض للاقتصاد الوطني، باعتبار نسبة كبيرة من مداخل الجزائر تأتي من صادراتها البترولية، كما تعد المؤسسات الوطنية العاملة في هذا القطاع محركا أساسيا للاقتصاد الوطني، ومن بين المؤسسات الوطنية الرائدة في هذا القطاع نجد مؤسسة نفطال والتي تختص بتسويق وتوزيع المواد البترولية.

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة نفطال

عرفت مؤسسة نفطال من الناحية التاريخية تحولات وتغيرات عديدة إلى أن أصبحت على الشكل الذي هي عليه الآن، ويأتي هذا المطلب لبيان هذه التحولات.

#### 1. نشأة مؤسسة نفطال

نص المرسوم الرئاسي رقم 63-491 المؤرخ بتاريخ 1963/12/31 على أن الدولة الجزائرية أنشأت مؤسسة سوناطراك، وكانت مهمتها تتمثل بداية من عملية استخراج البترول الخام إلى غاية تسويقه وتوزيعه بما في ذلك عمليات البحث، التنقيب، الاستغلال والنقل، إضافة إلى قيامها بتوزيع المنتجات البترولية على المستوى الداخلي وكذا على المستوى الخارجي أي بمعنى أن مؤسسة سوناطراك كانت تقع على كاهلها كل العمليات المتعلقة بالمنتجات البترولية والتي تبدأ بعملية البحث وتنتهي بعملية التوزيع وهذا تماشيا مع السياسة المتبعة آنذاك والمتمثلة في احتكار الدولة لقطاع المحروقات.

ونظرا للمهام الكثيرة الملقاة على كاهل سوناطراك ظهرت عدة مشاكل كسوء التسيير وصعوبة الاتصال بين مختلف الوحدات، لهذا رأت السلطات الجزائرية ضرورة وجوب إعادة هيكلة مؤسسة سوناطراك، لضمان السير الحسن للعمل والقيام بالمهام على وجه أمثل ولهذا قامت بتأسيس المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية «ERDP» وهذا بتاريخ 1980/04/06.

وبموجب المرسوم رقم 80-101 بدأت بممارسة نشاطها حيث أنها كانت مكلفة بتصفية البترول الخام وتمييع الغاز وتوزيع المنتجات البترولية داخليا وخارجيا وبهذا خففت العبء على مؤسسة سوناطراك.

ويمكن عرض أهم هذه التطورات التاريخية للمؤسسة كما يلي:

- **1984**
  - إنشاء 38 وحدة توزيع عائدات المنتجات (U.E.D).
  - جمع وتنظيم نشاطات العبور في أربع وحدات في الموانئ (U.E.P).
  - إدماج مؤسسة أوريد (ALRID) ضمن المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P).
- **1987**: تفرع المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية، وإنشاء بمقتضى المرسوم رقم 87-189 مؤسستان وطنيتان هما: نفتاك ونفطال.
- **1989**: إلغاء مركزية أشغال نفطال الاجتماعية والثقافية.
- **1990**: إلغاء مركزية النشاطات (المخزونات/المبيعات/الزبائن) وإدخال عليه نظام المعلومات.
- **1992**: الربط بين بعض وحدات نفطال للتوزيع تبعا لدراسة 09 وحدات مرتبطة.

• **1996**

- إلغاء مركزية النشاط (التكاليف والأسعار).
- حل مديرية التجارة الخارجية .
- لامركزية إعلام نشاط المحروقات، المبيعات والزيائن.

• 1997

- إنشاء مديرية حماية الأملاك D.D.P.
- إنشاء هيكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات.
- فصل وحدات نفضال المكلفة بالمهام الجمركية UND.

• 1998

- إنشاء خلية الأمن الصناعي وإعادة تنظيم المديرية اللامركزية للمالية DFC.
- إنشاء مديرية المراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها.
- إنشاء وحدة المطبعة.
- فك مديرية وقود زيوت تشحيم المطاط والزفت (C.L.P.B)، مديرية غاز البترول المميع (G.P.L) ومديرية الطيران والملاحة (A.V.M).

• 1999

- إنشاء مركز ميثاق المديرية المكلف بالاتصال.
- إنشاء وتنظيم هيكل دار المحفوظات المركزية (الأرشيف المركزي).
- إنشاء 3 مديريات جهوية لمراقبة ومراجعة الحسابات.
- حل مشروع وحدة نفضال غاز البترول المميع G.P.L الجزائر.

• 2000

- حل وحدة الإعلام الآلي وإنشاء مركز المعالجة الإعلامية C.T.I.
- مخطط تنظيمي عام لقسم غاز البترول المميع ولقسم الوقود زيوت تشحيم ومطاط (C.L.P).
- إعادة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية D.A.S.C.
- إنشاء قسم الزفت وإعداد مخطط التنظيمي الخاص به.
- إعادة المخطط التنظيمي العام لقسم الطيران والملاحة A.V.M.

• 2001

- تنظيم المناطق التابعة لقسم الوقود، زيوت التشحيم والمطاط C.L.P.
- تغيير الهيكل التنظيمي لوحدة الطباعة.
- تنفيذ المشروع المركزي لتسيير تدفقات الخزينة C.T.M.
- إنشاء منصب عمل مكلف بالاتصال.
- تنظيم مديرية الصيانة.

• 2002-2003

- إعادة هيكلة الشركة حسب النشاطات الفرعية (فرع الوقود، الفرع التجاري، فرع الغاز، فرع النشاطات الدولية).
- تطبيق نظام المحاسبة التحليلية للمؤسسة.
- إدماج فرع شبكة البنزين ضمن الفروع المذكورة سابقا.

## 2. تعريف مؤسسة نפטال

مؤسسة نפטال من أهم المؤسسات العمومية في الجزائر إذ تحتل المرتبة الثالثة كأحسن مؤسسة عمومية بعد سوناطراك و نفتاك. وهي مؤسسة تجارية برأسمال قدره: 15.650.000.000 دج تابعة لمجمع سوناطراك المحتكر لسوق المحروقات في الجزائر. أنشئت بموجب المرسوم رقم 87-189 المؤرخ في 25/08/1987 الذي بموجبه انقسمت المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية ERDP إلى مؤسستين:

- NAFTEC مهمتها تكرير المواد البترولية.
- NAFTAL مهمتها توزيع وتسويق المنتجات البترولية.

وكلمة نפטال هي تسمية مكونة من جزئين:

- NAFT: وتعني البترول.
- AL: هي عبارة عن الأحرف الأولى لكلمة الجزائر وبالتالي كلمة نפטال تعني "نفط الجزائر". وفيما يلي بطاقة فنية عن المؤسسة "نפטال":

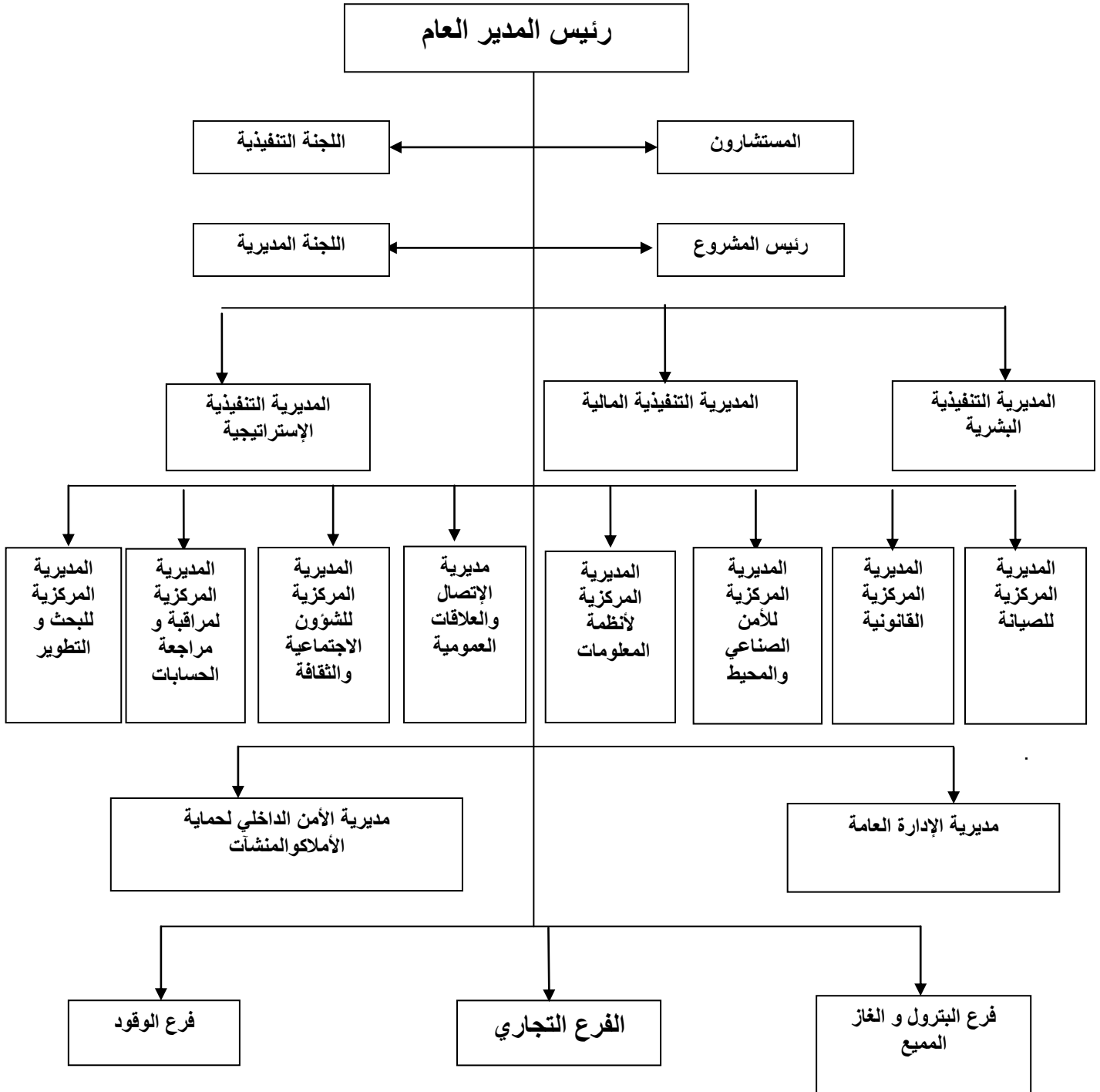
<p>الإسم: المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية.  الطبيعة القانونية: مؤسسة ذات أسهم SPA.  الرأسمال الاجتماعي: 15650000000 دينار جزائري.  المقر الاجتماعي: طريق الكتبان ص.ب 73. الشراكة الجزائر.  عدد العمال: 31000.</p>
--

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامها

نستعرض في العنصر الأول من هذا المطلب الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة، ومن ثمة إبراز المهام التي تؤديها المؤسسة.

#### 1. الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة نفطال

الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة نفطال



Source : Décision n° S.765R9 DG.

## 2. مهام مؤسسة نפטال

تتمثل مهام مؤسسة نפטال في: توزيع المواد البترولية، تسويقها، نقلها وتخزينها.

### • التوزيع

- تزود نפטال 51 بالمائة من الاستهلاك النهائي للطاقة في البلاد، ولقد جهزت لذلك مايلي:
- 1755 محطة خدمات موجودة على الصعيد الوطني.
- 59 من خزانات الربط.
- 27 مخزن لتموين الطائرات.
- 22 نقطة بيع في البحر.

### • التسويق

- تسويق المنتجات البترولية وتقديم الخدمات على كافة شبكات نقاط البيع.
- القيام بدراسة السوق وتحديد جملة الأعمال المرتبطة بتطوير المبيعات.
- تسيير، متابعة ومراقبة العلاقات التجارية مع مجموعة زبائن الوقود لكبار المستهلكين، شبكة نقاط البيع وزبائن آخرين.
- تحقيق وتحديد ميادين تطبيق إستراتيجية تطوير تسويق الشبكة (تسيير مباشر، تسيير حر، نقاط البيع المعتمدة).
- الحفاظ على سمعة المؤسسة على مستوى كافة نقاط البيع.
- مراقبة، متابعة، تطوير وتسيير شبكة نقاط البيع.
- القيام بعملية مراقبة وتفتيش بصفة دورية ومنتظمة للتأكد من نوعية الخدمات.
- تنشيط سياسة تطوير نوعية الخدمات واستقبال الزبائن.

### • النقل

- توفر مؤسسة نפטال 6500 سيارة لنقل المنتجات البترولية:
- جرارات طريق.
- مقطورات صهاريج.
- شاحنات لوحات.
- 160 خزان وقود (SNTR).
- 900 دبابة سيارة (SNTF).
- 04 من السفن الصغيرة (Caboteur (SNTM).
- 380 كلم أنابيب متعددة المنتجات.
- مقطورات لوحات.
- الناقلات (CITERMER).

### • التخزين

- 67 مركز لتخزين وتوزيع المحروقات، الزيوت، الغازات والمنتجات الخاصة.
- 103 مركز لتخزين الوقود، سعتها كالتالي:
- 104 وحدة لغاز البترول المميع (GPL).
- الزيوت والشحوم، العجلات 104 مستودع مساحته 188.000 م<sup>3</sup> حيث 60 بالمائة منها مخصصة للعجلات المطاطية.

### 3. المنتجات البترولية المسوقة من طرف مؤسسة نפטال

تختص مؤسسة نפטال بإنتاج وتوزيع المواد الآتية:

- **الوقود**  
تسوق مؤسسة نפטال خمسة أنواع من الوقود لمحركات البنزين والديازال وهي: بنزين عادي، بنزين ممتاز، بنزين بدون رصاص، سيرغازوغازوال.  
يعتبر تسويق الوقود النشاط الرئيسي لمؤسسة نפטال (بالإضافة إلى GPL). والمنتجات الوقودية محددة الأسعار والهوامش من طرف الدولة.
- **وقود الطيران والملاحة**  
مؤسسة نפטال هي الوحيدة التي تقوم بهذا النشاط على المستوى الوطني، ومنتجات هذا النشاط هي: فيول، كيروزان.
- **غاز البترول المميع**  
يعتبر أيضا من النشاطات الرئيسية لمؤسسة نפטال، وأسعاره محددة من طرف الدولة، وتتمثل منتجاته في: بوتان مشروط، بروبان مشروط، بوتان ممزوج، بروبان ممزوج.
- **زيوت التشحيم**  
تتمثل هذه المنتجات في: زيت محرك البنزين، زيت محرك الديازال، زيت أجهزة التحويل، زيت خاص بالسيارات، الزيت الصناعي، الشحوم، زيوت الطيران والملاحة. أسعار منتجات زيوت التشحيم هي أسعار حرة.
- **الزفت**  
تتمثل هذه المنتجات في: زفت صافي، زفت مؤكسد، مستحلب، Flintkote، Cut-backs.  
أسعار هذه المنتجات تحدد في كل سداسي انطلاقا من سعر دورة نفتاك، الذي يتغير حسب أسعار (BRI (Brut Réduit Importé)، يضاف إليه تكاليف الاستغلال والهوامش التجاري.
- **المطاط**  
تستعمل المنتجات المطاطية المسوقة من طرف مؤسسة نפטال في مجالات عديدة منها: المجال الصناعي، الزراعي، الهندسة المدنية، الدراجات، شاحنات الوزن الثقيل. هذا النشاط مفتوح على المنافسة وأسعار منتجاته حرة.
- **المنتجات الخاصة**  
تشمل المنتجات التالية: مذيبات، البارافين، الشموع، Methmix، Extraits aromatiques، aviation.

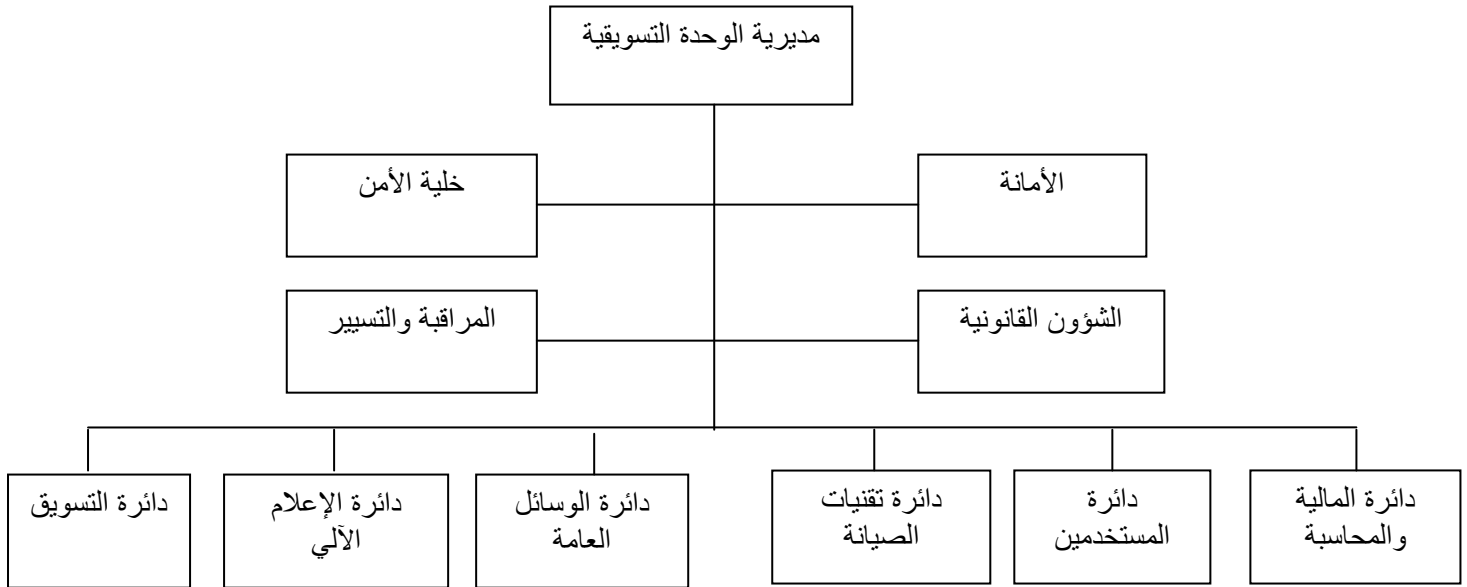
### المطلب الثالث: التعريف بالوحدة التجارية لتسويق وتوزيع المواد البترولية بالجزائر

أنشأت الوحدة التجارية لتسويق المواد البترولية بموجب القرار رقم 74-84 الصادر في 24 نوفمبر 1982م عن تقسيم إداري يهدف لوضع وحدات تسويق وتوزيع المواد البترولية على مستوى كل ولاية من ولايات الوطن، وفي هذا الإطار تأسست الوحدة التجارية لتسويق المواد البترولية بالجزائر، وهي تلعب دورا رائدا على المستوى الاقتصادي والاجتماعي، وتمتلك وسائل هامة في التخزين وتسيير شبكة توزيع المنتجات البترولية.

تقوم هذه الوحدة بعدة مهام يمكن إبراز أهمها فيما يلي:

- الإشراف والتنسيق ومراقبة النشاطات التجارية للمؤسسة.
  - تطبيق مخطط التوزيع المفروض من طرف المديرية العامة.
  - القيام بدراسة احتياجات السوق والتغيرات المستقبلية.
  - تطوير نوعية العلاقات التجارية مع الشركات والإدارات العامة.
  - توفير الموارد البترولية في جميع نقاط البيع المتواجدة على مستوى ولاية الجزائر.
- ويبرز الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للوحدة:

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي للوحدة التجارية لتسويق وتوزيع المواد البترولية بالجزائر



المصدر: من وثائق المؤسسة.

## المبحث الثاني: طبيعة ومنهجية الدراسة الميدانية

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة الميدانية في تحديد أثر تمكين العاملين على ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة المستقبلية. وحتى يتسنى لنا تحقيق هذا الهدف كان من الضروري تحديد مجتمع الدراسة والعينة التي سيجرى عليها قياس هذا الأثر، وكذلك إعداد الأداة المستخدمة في هذا القياس، كل هذا سيتم تناوله تفصيلاً في هذا المبحث.

### المطلب الأول: تحضير الاستبيان وبيانات الدراسة

سيتطرق هذا المطلب لكل من المصادر المعتمد عليها في جمع البيانات، أدوات الدراسة، صدق الأداة، مجتمع وعينة الدراسة، الأساليب الإحصائية التي سيعتمد عليها.

#### 1. مصادر جمع المعلومات

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<sup>1</sup> تم إعدادها لهذا الغرض، حيث تم توزيعها عن طريق التسليم والاستلام المباشر من خلال اللقاء مع أفراد العينة المختارة.

#### 2. أدوات الدراسة

من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة تم الاعتماد على أدوات معينة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة والتمثلة في المقابلة الشخصية والاستبيان لاختبار جملة الفرضيات المقترحة في الدراسة.

#### 1-2. المقابلة الشخصية

تمت المقابلة الشخصية مع جميع أفراد العينة المدروسة، من أجل إزالة الغموض والالتباس إن وجد وشرح الأسئلة إن استدعى الأمر ذلك بغية الحصول على إجابات دقيقة ومعيرة، خاصة وأن هذا الموضوع بمتغيراته يعتبر جديداً في محيط المؤسسة الأمر الذي أوجب ضرورة المقابلة الشخصية.

#### 2-2. استمارة الاستبيان

تم إعداد الاستبيان بالاستعانة بالكتب والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، أين تمت الاستفادة من الخلفية النظرية للدراسة في الفصلين الأول والثاني في صياغة أسئلة الاستبيان مع مراعاة تغطية الأسئلة لفرضيات البحث.

يحتوي الاستبيان على مجموعة أسئلة تكون الإجابة عليها وفق لاختيار بديل من خمس بدائل على أساس مقياس ليكارت الخماسي<sup>2</sup>، والجدول الموالي يبين مستويات هذا المقياس:

<sup>1</sup> الملحق رقم(03).

<sup>2</sup> هو مقياس باسم الباحث "Likret".



## الجدول رقم (3-1): مقياس الإجابة على سلم ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق تماما Stronglyagree	موافق Agree	محايد Uncertain	غير موافق Disagree	غير موافق تماما Stronglydisagree
الدرجة	05	04	03	02	01

وقد تكون هذا الاستبيان من ثلاثة أجزاء كما يلي:

- **الجزء الأول:** يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة ممثلة في الجنس، العمر، الشهادة العلمية، الأقدمية (الخبرة).
- **الجزء الثاني:** يتعلق بمتغير بالتمكين، ويتكون من 18 سؤال موزعة على ثلاثة أبعاد (كل بعد يتكون من 6 أسئلة) كما يلي:
  - البعد الأول: توفر المعلومات وتقيسه العبارات من 1 إلى 6.
  - البعد الثاني: المبادرة (المبادأة) وتقيسه العبارات من 7 إلى 12.
  - البعد الثالث: فرق العمل وتقيسه العبارات من 13 إلى 18.
- **الجزء الثالث:** يتعلق بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية، ويتكون من 30 سؤال موزعة على 5 أبعاد (كل بعد يتكون من 6 أسئلة) كما يلي:
  - البعد الأول: الإيثار وتقيسه العبارات من 1 إلى 6.
  - البعد الثاني: الكياسة وتقيسه العبارات من 7 إلى 12.
  - البعد الثالث: الروح الرياضية التنظيمية وتقيسه العبارات من 13 إلى 18.
  - البعد الرابع: الالتزام العام وتقيسه العبارات من 19 إلى 24.
  - البعد الخامس: السلوك الحضاري وتقيسه العبارات من 25 إلى 30.

## 3. صدق الأداة

يقصد بصدق الاستبيان التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، 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.

وبعد عرض الاستبيان على المشرف لإعطاء النصح والمشورة في مدى ملاءمته كأداة للدراسة وتعديل الاستبيان بناء على توصيات المشرف وملاحظاته، تم عرض الاستبيان (مع طلب التحكيم المرفق بالملحق رقم 01)) على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة العليا للتجارة من ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال، وقائمة الأساتذة المحكمين مرفقة بالملحق رقم (02)، وقد تمت الاستجابة لأراء المحكمين من خلال إجراء ما يلزم من التعديلات في ضوء الاقتراحات المقدمة، وبذلك تم وضع الاستبيان في صورته النهائية كما هو وارد في الملحق رقم (03).

#### 4. مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة نפטال، حيث تم اعتماد أسلوب المسح الميداني في جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، من خلال توزيع الاستبيان على عينة من إطارات المؤسسة وبالتحديد إطارات الوحدة التجارية لتسويق وتوزيع المواد البترولية بالجزائر، حيث تم توزيع (100) استبانة و تم استرجاعها جميعها بحيث كانت صالحة للتحليل، بنسبة استرجاع بلغت (100%).

#### 5. الأساليب الإحصائية المستخدمة

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: 19 والذي يرمز له اختصارا بالرمز SPSS، بالإضافة إلى استعمال عدة أساليب إحصائية من أجل تحليل وتوظيف البيانات التي تم جمعها 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 المجهين على الاستبيان من أفراد عينة الدراسة بالإضافة إلى النسب المؤوية 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 ستودنت 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.

#### المطلب الثاني: اختبار ثبات الاستبيان وإعتدالية توزيع البيانات

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 تلاءم بيانات هذا الاستبيان، والتي تشترط أن تكون البيانات ذات توزيع معتدل.

#### 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<sup>1</sup>، وبعبارة أخرى تكون النتائج متقاربة، تم اختبار ثبات

<sup>1</sup> عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، ص: 560، متاح على الموقع الإلكتروني: www.Arabicstat.com أطلع عليه: 2014/03/10.

استبيان الدراسة من خلال حساب معامل الثبات (Reliability Coefficient) ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's لمحاور الاستبيان<sup>1</sup> ، والجدول الموالي يبين ذلك كما يلي:

الجدول رقم (3-2): معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

البيان المحاور	محتوى المحاور	عدد الفقرات	معامل Cronbach's Alpha
المحور الأول	تمكين العاملين	18	0.805
المحور الثاني	سلوك المواطنة التنظيمية	30	0.823
جميع فقرات محاور الاستبيان			
		48	0.912

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الثبات Alpha Cronbach's للمحاور مرتفعة، كما أن معامل الثبات Alpha Cronbach's لجميع الفقرات يساوي (0.912) وهو مرتفع<sup>2</sup>، مما يدل على أن هناك ثبات في أداة الدراسة الميدانية.

## 2. اختبار اعتدالية التوزيع

تتمثل اعتدالية التوزيع في إتباع البيانات التوزيع الطبيعي (loi normale)، وللقيام بهذا الاختبار يتم استعمال اختبار كلومجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)<sup>3</sup>، 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<sup>4</sup>، ويبين الجدول الموالي نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (3-3): نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov لاعتدالية التوزيع (طبيعي)

البيان	محاور الدراسة	عدد الفقرات	قيمة Z	مستوى المعنوية
المحور الأول	تمكين العاملين	18	0.814	0.522
المحور الثاني	سلوك المواطنة التنظيمية	30	0.763	0.605
جميع فقرات محاور الاستبيان				
		48	0.871	0.433

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

<sup>1</sup> الملحق رقم (02).

<sup>2</sup> الحد الأدنى لقيمة معامل الثبات هي 0,6 وكلما ارتفعت قيمة هذا المعامل عن هذه القيمة دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس.

<sup>3</sup> الملحق رقم (02).

<sup>4</sup> أسامة ربيع أمين سليمان، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، كلية التجارة بالسادات جامعة المنوفية، الطبعة الثانية، 2007، ص: 113.

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن مستوى المعنوية الإحصائية (0.522، 0.606، 0.433) لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة الذي يساوي 0,050، هذه النتيجة تعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح من خلاله باستخدام الاختبارات المعلمية.

### المطلب الثالث: تحليل خصائص العينة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة والمتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة متمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية (سنوات الخبرة).

وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد العينة على النحو الموالي:

#### 1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

بعد معالجة بيانات الاستبيان المتعلقة بمتغير الجنس لأفراد العينة<sup>1</sup>، يمكن عرضها كما يلي:

#### الجدول رقم (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
59%	59	ذكر
41%	41	أنثى
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يلاحظ أن ما نسبته 59% من أفراد العينة جنسهم ذكر، في حين أن ما نسبته 41% من أفراد العينة فهم إناث.

#### 2. توزيع أفراد العينة حسب العمر

بعد معالجة بيانات الاستبيان المتعلقة بمتغير السن لأفراد العينة<sup>2</sup>، يمكن عرضها كما يلي:

#### الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن

النسبة	التكرار	السن
8%	8	أقل من 25 سنة
28%	28	25-أقل من 35 سنة
33%	33	35-أقل من 45 سنة
24%	24	45-أقل من 55 سنة
7%	7	55 سنة فما أكثر
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

<sup>1</sup>الملحق رقم (05).  
<sup>2</sup>نفس الملحق.

يتضح من الجدول أعلاه أن الفئتين العمريتين الشائعتين بين أفراد العينة هما فئة ما بين (35-45) سنة وفئة ما بين (25-35) سنة بنسبتي 33% و28% على التوالي، ثم تأتي فئة ما بين (45-55) سنة بنسبة 24%، أما الفئتين العمريتين الأقل نسبة هما فئة أقل من 25 سنة وفئة أكثر من 55 سنة بنسبة 8% و7% على التوالي.

### 3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

بعد معالجة بيانات الاستبيان المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي لأفراد العينة<sup>1</sup>، يمكن عرضها كما يلي:

الجدول رقم(3-6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
25%	25	أقل من البكالوريا
26%	26	بكالوريا
39%	39	دراسات التدرج
10%	10	دراسات ما بعد التدرج
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يلاحظ أن غالبية أفراد العينة لديهم مستوى دراسات التدرج بنسبة 39%، وما نسبته 26% و25% من أفراد العينة لديهم مستوى بكالوريا وأقل من البكالوريا على الترتيب، أما فيما يخص دراسات ما بعد التدرج فكانت نسبتها 10%.

### 4. توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية(سنوات الخبرة)

بعد معالجة بيانات الاستبيان المتعلقة بمتغير الأقدمية(الخبرة)<sup>2</sup> لأفراد العينة يمكن عرضها كما يلي:

الجدول رقم(3-7): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية

النسبة	التكرار	السن
26%	26	أقل من 5 سنوات
12%	12	5-أقل من 10 سنوات
26%	26	10-أقل من 15 سنة
9%	9	15-أقل من 20 سنة
27%	27	20سنة فما أكثر
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

<sup>1</sup>نفس الملحق.

<sup>2</sup>نفس الملحق.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن ما نسبته 27% من أفراد العينة يملكون خبرة مهنية تزيد عن 20 سنة، أما فئتي الأفراد الذين يملكون أقل من 5 سنوات خبرة وما بين (10-15) سنة خبرة فقد كانت لهما نفس النسبة والتي تقدر ب 26%، في حين أن ما نسبته 12% من أفراد العينة خبرتهم المهنية هي ما بين (15-20) سنة، وتمثل نسبة 9% الأفراد الذين يملكون خبرة ما بين (15-20) سنة.

### المبحث الثالث: المستوى والقياس والتقارير عن التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية والعلاقة بينهما في مؤسسة نفضال

يتضمن هذا المبحث معالجة إحصائية لبيانات ونتائج المحور الثاني والثالث لأداة الدراسة الميدانية والمتمثلة في الاستبيان الموزع على أفراد العينة محل الدراسة، وبعدها يتم اختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة.

#### المطلب الأول: قياس مستوى تمكين العاملين في مؤسسة نفضال

يعالج هذا المطلب الأبعاد الثلاثة لتمكين العاملين والتي تتمثل في توفر المعلومات، المبادرة وفرق العمل. ومن أجل معرفة اتجاه تمكين العاملين في مؤسسة نفضال بأبعادها الثلاثة سيتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية بشكل أساسي والانحراف المعياري.

#### 1. تحليل فقرات بعد توفر المعلومات

يمكن إبراز نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد توفر المعلومات<sup>1</sup> من خلال الجدول الموالي:

#### جدول رقم (3-8): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد توفر المعلومات

رقم الفقرة	توفر المعلومات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت أشاء.	3.46	1.359	69.2%	موافق
02	تسعى المؤسسة لإتاحة المعلومات للعاملين لتنمية التزامهم الذاتي.	3.30	1.267	66%	محايد
03	العاملين في المؤسسة أكثر فهما لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم.	3.35	1.328	67%	محايد
04	تسهم إتاحة المعلومات في المؤسسة في وضوح الأهداف.	3.89	1.100	77.8%	موافق
05	مهارات الاتصال لدى العاملين عالية تسهم في إنجاز مهامهم.	3.34	1.173	66.8%	محايد
06	تتوفر في المؤسسة قنوات عمودية وأفقية متعددة للحصول على المعلومات.	3.35	1.200	67%	محايد
#	جميع الفقرات	3.448	1.114	68.96%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول أن إجابات أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة ببعد توفر المعلومات كانت بصفة عامة إيجابية، حيث يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البعد يساوي 3.448 والذي

<sup>1</sup>الملحق رقم(06).

ينتمي إلى المجال [3,40—4,20]<sup>1</sup> وهو ما يشير إلى مستوى الموافقة على توفر المعلومات في مؤسسة نفضال، والوزن النسبي يساوي 68.96% وهو أكبر من الوزن المحايد والذي يقدر ب 60%.<sup>2</sup>

ومن خلال عرض الفقرات المتعلقة بهذا البعد على أفراد العينة، فإن معظم إجاباتهم كانت إيجابية وإن تفاوتت درجة قوة تلك الإجابات، إلا أن أكثر الإجابات قوة هي التي تتعلق بمساهمة إتاحة المعلومات في المؤسسة في وضوح الأهداف حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.89 والتي تعني الموافقة، بالإضافة إلى أن التباين كان ضعيفا بين أفراد العينة كما هو موضح من قيمة الانحراف المعياري البالغة 1.10. ويأتي في الدرجة الثانية من الأهمية الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل في أي وقت بمتوسط حسابي يقدر ب 3.46 وانحراف معياري 1.359.

## 2. تحليل فقرات بعد المبادرة (المبادأة)

يمكن إبراز نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المبادرة<sup>3</sup> من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (3-9): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المبادرة(المبادأة)

رقم الفقرة	المبادأة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
07	لدي معرفة (إطلاع) على الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة.	3.13	1.097	62.6%	محايد
08	الإجراءات والبرامج المتبعة في المؤسسة واضحة.	3.41	1.015	68.2%	موافق
09	أقدم المقترحات دون تردد أو خوف.	3.62	1.178	72.4%	موافق
10	المؤسسة تهتم بوضع الأطر الإرشادية لسلوك العاملين.	3.60	1.137	72%	موافق
11	تعتمد الإدارة أسلوب الاجتماعات الدورية بوصفها صيغة للتفاعل مع العاملين.	3.44	1.241	68.8%	موافق
12	أعرف حدود تصرفاتي وأراقب نفسي دون الحاجة لرقابة الآخرين لي.	4.34	1.017	86.8%	موافق تماما
#	جميع الفقرات	3.59	1.114	71.8%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الملاحظ من الجدول أن إجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد المبادرة(المبادأة) كانت عموما إيجابية بنسبة 71.8% وبدرجة موافق، حيث يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البعد قدر ب 3.59 والذي ينتمي إلى المجال [3,40—4,20]، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بمنح عاملها مجال من

<sup>1</sup> يمكن تحديد مجال الفئات للمتوسط المرجح من معرفة درجة إجابة أفراد العينة حيث تحديد هذه المجالات يكون كالآتي:  
 [من 1 إلى 1,79] يعبر عن "عدم الموافقة بشكل تام";  
 [من 1,80 إلى 2,59] يعبر عن "عدم الموافقة";  
 [من 2,60 إلى 3,39] يعبر عن "الحيد";  
 [من 3,40 إلى 4,19] يعبر عن "الموافقة";  
 [من 4,20 إلى 5] يعبر عن "الموافقة بشكل تام".

<sup>2</sup>الوزن النسبي المحايد حسب سلم ليكارت الخماسي هو  $0,6 = 3/5$  أي 60%، وكلما فاقت النسبة 60% فهذا يعني أنها تعبر عن الموافقة.  
<sup>3</sup>الملحق رقم(06).

الحرية للمبادرة والمساهمة في اتخاذ القرار من خلال توفير الفرص لعاملها لتنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم الفردية.

كما يتبين من خلال الإجابات المتعلقة بهذا البعد أن هناك شبه إجماع بين أفراد العينة محل الدراسة على أن لديهم مجال للمبادرة والمبادأة في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بمهامهم، أما الفقرة الأولى والتي تتعلق بمعرفة الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة فقد كان متوسطها الحسابي منخفض مقارنة بباقي فقرات هذا البعد والذي قدر ب 3.13 بدرجة محايد، ويمكن إرجاع ذلك إلا أن استراتيجيات المؤسسة يتم وضعها من طرف مؤسسة سوناطراك.

### 3. تحليل فقرات بعد فرق العمل

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات بعد فرق العمل:<sup>1</sup>

جدول رقم (3-10): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد فرق العمل

رقم الفقرة	فرق العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
13	لدي القابلية للعمل في جماعة.	4.33	0.876	86.6%	موافق تماماً
14	تتقدم حاجات الجماعة على حاجاتي الشخصية.	3.58	1.164	71.6%	موافق
15	ألتزم بشكل عال اتجاه المهام عندما أعمل في جماعة.	3.89	1.053	77.8%	موافق
16	تلجأ المؤسسة لفرق العمل لحل المشاكل.	3.38	1.042	67.6%	محايد
17	تهتم الإدارة بإكساب العاملين مهارات جديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها.	3.04	1.205	60.8%	محايد
18	تتظر الإدارة لبعض الأخطاء المرتكبة في العمل على أنها فرص للتعلم.	2.91	1.318	58.2%	محايد
#	جميع الفقرات	3.39	1.109	67.8%	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أن إجابات أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة ببعد فرق العمل كانت بصفة عامة محايدة بنسبة 67.8% وبدرجة محايد، أين بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المجال 3.39 والذي ينتمي إلى المجال [2.60-3.39]، مما يدل على أن مؤسسة نطال لا تعتمد بدرجة كبيرة على فرق العمل.

<sup>1</sup> نفس الملحق.



#### 4. تحليل جميع فقرات أبعاد تمكين العاملين

بعد التعرض لتحليل إجابات أفراد العينة حول كل بعد من أبعاد التمكين على حد، ننتقل لتحليل جميع فقرات أبعاد التمكين كما هة موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-11): نتائج إجابات أفراد العينة لجميع أبعاد التمكين

أرقام الفقرات	أبعاد تمكين العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
(6-1)	توفر المعلومات	3.44	1.114	68.96%	موافق
(12-7)	المبادرة (المبادأة)	3.59	1.114	71.8%	موافق
(18-13)	فرق العمل	3.39	1.109	67.8%	محايد
#	جميع الفقرات	3.47	1.112	70.39%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول إجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور التمكين بجميع فقراته وأبعاده، حيث يتبين أن هناك إحساس مرتفع بالتمكين وفقا لقيمة الوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.47 وبأهمية نسبية تقدر ب 70.39% .

أما فيما يتعلق بأبعاد التمكين فقد تبين أن بعد المبادرة(المبادأة) حصل على أعلى مستوى بمتوسط حسابي بلغ 3.59 وبأهمية نسبية تقدر ب 71.80% وهذا ما يشير إلى أن العاملين تتوفر لديهم بعض الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرار في انجاز أعمالهم، ويليه بعد توفر المعلومات بمتوسط حسابي 3.44 وبأهمية نسبية بلغت 68.96% مما يدل على حرص المؤسسة على توفير جميع المعلومات الضرورية لعاملها من أجل إنجاز عملهم، في حين حل في المرتبة الثالثة بعد فرق العمل بمتوسط حسابي 3.39 وأهمية نسبية بلغت 67.8% نظرا لعدم اعتماده بصفة كبيرة من طرف المؤسسة.

#### المطلب الثاني: قياس درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة نفضال

يعالج هذا الجزء الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية والتي تتمثل في الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية التنظيمية، الالتزام العام والسلوك الحضاري. ومن أجل معرفة درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة نفضال بأبعاده الخمسة سيتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية بشكل أساسي والانحراف المعياري.

#### 1. تحليل فقرات بعد الإيثار

يمكن توضيح نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الإيثار<sup>1</sup> كما هو مبين في الجدول الموالي:

<sup>1</sup>الملحق رقم(07).

## جدول رقم (3-12): 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.	4.46	0.783	89.2%	موافق تماما
02	أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل.	4.12	0.935	82.4%	موافق
03	استقطع الوقت اللازم لمساعدة الزملاء إذا دعت الحاجة إلى ذلك.	4.07	0.890	81.4%	موافق
04	أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كبيرة.	4	0.994	80%	موافق
05	أضحى ببعض الاهتمامات الشخصية من أجل المصلحة العامة.	3.89	0.952	77.8%	موافق
06	أهتم بإظهار نتائج عمل الفريق أكثر من اهتمامي بإظهار مساهمتي فيه.	3.76	1.035	75.2%	موافق
#	جميع الفقرات	4.05	0.931	81%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة عن بعد الإيثار كانت إيجابية بصفة عامة بنسبة 81% وبدرجة موافق، حيث يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البعد يساوي 4.05 والذي ينتمي إلى المجال [4,20-3,40] وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة موافقون على ممارسة بعد الإيثار.

ومن خلال عرض الفقرات المتعلقة بهذا البعد على أفراد العينة، كانت معظم إجاباتهم إيجابية وإن تفاوتت درجة قوة تلك الإجابات، إلا أن أكثر الإجابات قوة هي التي تتعلق بمساعدة الزملاء الجدد على سرعة التأقلم في محيط العمل بمتوسط حسابي بلغ 4.46 والتي تعني الموافقة التامة كما أن التباين كان ضعيفا بين أفراد العينة كما هو واضح من قيمة الانحراف المعياري البالغة 0.783.

## 2. تحليل فقرات بعد الكياسة

يتناول الجدول الموالي نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الكياسة:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس الملحق.

جدول رقم (3-13): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الكياسة

رقم الفقرة	الكياسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
07	أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة مسبقاً لتقليل احتمالية حدوث مشكلات في العمل.	4.21	0.807	84.2%	موافق تماماً
08	أحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي في العمل.	4.28	1.015	85.6%	موافق تماماً
09	أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي وأفعالي.	4.21	0.782	84.2%	موافق تماماً
10	أتشاور مع الزملاء عند اتخاذ إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم.	4.27	0.722	85.4%	موافق تماماً
11	أزود الزملاء بالمعلومات المناسبة التي تساعد على أداء أعمالهم.	4.30	0.611	86%	موافق تماماً
12	أحرص على أم أكون مجاملاً لزملائي في العمل.	3.57	1.165	71.4%	موافق
#	جميع الفقرات	4.14	0.850	82.8%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول يتضح أن إجابات أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة ببعد الكياسة كانت بصفة عامة إيجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المجال 4.14 والذي ينتمي إلى المجال [3,40]- [4,20] وهو ما يشير إلى مستوى الموافقة من طرف أفراد العينة على ممارسة الكياسة، والوزن النسبي يساوي 82.8% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد.

فمن خلال الإجابة على فقرات هذا البعد يتضح أن هناك موافقة تامة من طرف أفراد العينة على جميع فقرات هذا البعد بتفاوت بسيط جداً كما هو موضح من الانحراف المعياري البالغ 0.850.

### 3. تحليل فقرات بعد الروح الرياضية التنظيمية

يبين الجدول الموالي نتائج إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الروح الرياضية التنظيمية

## جدول رقم (3-14): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الروح الرياضية التنظيمية

رقم الفقرة	الروح الرياضية التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
13	أتقبل الوضع إذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي.	3.62	0.826	72.4%	موافق
14	أتجاهل المشكلات التافهة والبسيطة.	4.14	0.964	82.8%	موافق
15	أرحب بالنتقد البناء في العمل.	4.03	0.989	80.6%	موافق
16	أتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تذمر.	3.69	1.041	73.6%	موافق
17	أفكر في الأمور التي هي من صالح المؤسسة.	4.36	0.627	87.2%	موافق تماما
18	أعمل على التحمل وضبط النفس عند ممارستي لعملي وتعاملي مع الزملاء	4.31	0.787	86.2%	موافق تماما
#	جميع الفقرات	4.025	0.872	80.5%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بناء على هذا الجدول يتضح أن إجابات أفراد العينة كانت عموماً إيجابية بمتوسط حسابي قدر بـ 4.025 بدرجة موافق، وأهمية نسبية تصل إلى 80.5% مما يدل على التزام أفراد العينة بممارسة سلوك الروح الرياضية التنظيمية.

وقد كان هناك تقارب كبير في إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد، حيث بلغ الانحراف المعياري 0.872 مما يدل على انخفاض التفاوت في إجابات أفراد العينة، وقد تراوح المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد ما بين 3.62 و4.36، وأهمية نسبية تتراوح بين 72.4% و87.2%.

## 4. تحليل فقرات بعد الالتزام العام

يبرز الجدول الآتي نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام العام:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس الملحق.

جدول رقم (3-15): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام العام

رقم الفقرة	الالتزام العام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
19	لا أمانع في الاستمرار بالعمل لساعات إضافية عند الحاجة.	3.91	1.264	78.2%	موافق
20	أطوع للتحمل أعباء إضافية بكل رحابة صدر.	3.75	1.095	75%	موافق
21	أهتم بإعلام مسؤولي مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور.	4.44	0.756	88.8%	موافق تماما
22	أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.	4.22	0.894	84.4%	موافق تماما
23	أتعامل بعناية مع الموجودات العينية في مكان العمل.	4.29	0.640	85.8%	موافق تماما
24	أتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وإن لم تكن هناك رقابة.	4.20	0.765	84%	موافق تماما
#	جميع الفقرات	4.13	0.902	82.7%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال قراءة الجدول أعلاه الممثل للعبارات المتعلقة ببعد الالتزام العام نلاحظ أن أفراد العينة موافقون على ممارستهم لسلوك الالتزام العام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البعد 4.13 بدرجة موافق، وأهمية نسبية بلغت 82.7%.

وقد كان هناك تقارب كبير في إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد، بإنحراف معياري 0.902 مما يدل على انخفاض التفاوت في إجابات أفراد العينة، وقد تراوح المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد ما بين 3.75 و 4.44، وأهمية نسبية تتراوح بين 75% و 88.8%.

##### 5. تحليل فقرات بعد السلوك الحضاري

يمكن عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد السلوك الحضاري<sup>1</sup> من خلال الجدول الموالي:

<sup>1</sup> نفس الملحق.

جدول رقم (3-16): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد السلوك الحضاري

رقم الفقرة	السلوك الحضاري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
25	أحرص على حضور المناسبات والحفلات التي تقيمها المؤسسة رغم أن الحضور ليس إجبارياً.	3.69	0.884	73.8%	موافق
26	أتحدث دائماً عن مؤسستي إيجابياً أمام الآخرين من خارج جهة العمل.	4.03	0.784	80.6%	موافق
27	أساهم دائماً بأفكار جديدة واقتراحات بناءة والتي من شأنها تحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة.	4.07	0.623	81.4%	موافق
28	أدافع عن سمعة مؤسستي عندما ينتقدها الآخرون.	4.23	0.776	84.6%	موافق تماماً
29	أحرص على متابعة كل أنشطة وإعلانات المؤسسة باهتمام.	3.84	0.895	76.8%	موافق
30	ألتزم بالعبادات والمعايير الاجتماعية (المظهر العام، عدم التدخين في المؤسسة...).	4.02	1.053	80.4%	موافق
#	جميع الفقرات	3.98	0.835	79.6%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال قراءة الجدول الممثل للعبارات المتعلقة ببعد السلوك الحضاري نجد أن أفراد العينة موافقون بشكل كبير على الالتزام بالسلوك الحضاري، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البعد 3.98 بدرجة موافق، وأهمية نسبية تساوي 79.6%. وتراوح المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد بين 3.69 و4.23، وأهمية نسبية بين 73.8% و84.6%.

#### 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 (3-17): 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	4.050	0.931	81%	موافق
(7-12)	الكياسة	4.140	0.850	82.8%	موافق
(13-18)	الروح الرياضية التنظيمية	4.025	0.872	80.5%	موافق
(19-24)	الالتزام العام	4.135	0.902	82.7%	موافق
(25-30)	السلوك الحضاري	3.980	0.835	79.6%	موافق
#	جميع الفقرات	4.066	0.878	81.32%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول أن معظم عاملي المؤسسة يوافقون بدرجة عالية على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بكل أبعاده، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين 3.98 و4.14. سجل بعد الكياسة أعلى متوسط حسابي بلغ 4.14، بينما بلغ المتوسط الحسابي للسلوك الحضاري أقل قيمة 3.98، ويلاحظ من بيانات الانحراف المعياري الذي تراوح بين 0.835 و 0.92 أن هناك تباين ضعيف بين إجابات أفراد العينة حول هذه الأبعاد.

أما فيما يتعلق بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الإجمالي من طرف عاملي المؤسسة، فإنه لا يختلف عما تم التوصل إليه في الأبعاد، فقد سجل المتوسط الحسابي الإجمالي 4.066 بدرجة موافق، وأهمية نسبية 81.32%.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

ويمكن التوصل إلى اختبار هذه الفرضية 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  $n-1 = 99$  وبمستوى دلالة  $\alpha = 0,05$  والتي تساوي 1.68<sup>1</sup>، حيث يتم اتخاذ القرار  $a_1$  الذي يقتضي رفض الفرضية الأولية  $H_0$  القائلة أن المتوسط الحسابي لا يختلف معنويًا عن القيمة 03 عند مستوى الدلالة السابق في حالة أن القيمة المطلقة لـ **t** المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة أن المتوسط الحسابي يختلف عن القيمة المعنوية 03، وفي الحالة العكسية يتم اتخاذ القرار  $a_0$  أي قبول الفرضية الأولية، ويمكن كتابة قاعدة القرار كالآتي:

$$\begin{array}{l} H_0 : x = 3 \qquad H_1 : x \neq 3 \text{ (حيث } x \text{ هو المتوسط الحسابي)} \\ \left\{ \begin{array}{l} a_0 \text{ si } |t| < t_{(n-1,0,05)} = 1,68 \\ a_1 \text{ si } |t| \geq t_{(n-1,0,05)} = 1,68 \end{array} \right. \end{array}$$

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 بأن المتوسط الحسابي يساوي القيمة 3، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن المتوسط الحسابي يختلف معنويًا 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.

<sup>1</sup>قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية (99 = n-1) ومستوى دلالة 0,05 تساوي 1.68 حسب جدول توزيع **Student**.

### 1. اختبار الفرضية الأولى المتعلقة بمحور التمكين العاملين

وتتمثل هذه الفرضية في "هناك إحساس عالي لدى عاملي مؤسسة نفضال بالتمكين بشكل عام وبكل بعد من أبعاده (أهمية العمل، المبادرة، فرق العمل)".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار الفقرات المتعلقة بهذا المحور، كما هو موضح في الجدول الموالي<sup>1</sup>:

جدول رقم (3-18): نتائج اختبار T للتمكين وأبعاده

	Valeur du test = 3					
	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
توفر المعلومات	5,616	99	0,000	0,44833	0,2899	0,6067
المبادرة	9,098	99	0,000	0,59000	0,4613	0,7187
فرق العمل	8,620	99	0,000	0,52167	0,4016	0,6417
التمكين	9,314	99	0,000	0,52000	0,4092	0,6308

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين المخرجات أعلاه أن للأبعاد الثلاثة للتمكين قيمة  $\text{sig} = 0,000$  وهي أصغر من  $0,05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الأولى 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 بتحقيق هذه الأبعاد وهي توفر المعلومات، المبادرة، فرق العمل.

وكذلك لا يختلف الأمر بالنسبة لمحور التمكين، وعليه يمكن قبول الفرضية الأولى القائلة بأن هناك إحساس عالي لدى عاملي مؤسسة نفضال بالتمكين وبكل بعد من أبعاده.

### 2. اختبار الفرضية الثانية المتعلقة بمحور سلوك المواطنة التنظيمية

وتتمثل هذه الفرضية في "هناك ممارسة عالية من طرف عاملي المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة لسلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام ولكل بعد من أبعاده (الإيثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، السلوك الحضاري)".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار الفقرات المتعلقة بهذا المحور، كما هو موضح في الجدول الموالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> الملحق رقم (08).

<sup>2</sup> الملحق رقم (09).



## الشكل رقم (3-19): نتائج اختبار T لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده

	Valeur du test = 3					
	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الإيثار	5,012	99	0,000	0,39333	0,2376	0,5491
الكياسة	13,365	99	0,000	0,79000	0,6727	0,9073
الروح الرياضية التنظيمية	8,550	99	0,000	0,51833	0,3980	0,6386
الالتزام العام	20,289	99	0,000	1,13500	1,0240	1,2460
السلوك الحضاري	21,765	99	0,000	0,98000	0,8907	1,0693
سلوك المواطنة التنظيمية	17,069	99	0,000	0,76333	0,6746	0,8521

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن للأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة 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  $5$ ، وعليه يتم قبول الفرضية القائلة بتحقيق هذه الأبعاد الخمسة من إيثار، كياسة، روح رياضية تنظيمية، التزام عام وسلوك حضاري.

وكذلك لا يختلف الأمر بالنسبة لمحور سلوك المواطنة التنظيمية عامة، فتتحقق أبعاده يعني تحققه، وعليه فالفرضية الثانية القائلة بأن هناك ممارسة عالية من طرف عاملي مؤسسة نفعال لسلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام وبكل بعد من أبعاده (الإيثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية التنظيمية، السلوك الحضاري) هي إيجابية أي محققة.

## 3. اختبار الفرضية الثالثة المتعلقة بالعلاقة بين التمكين والمواطنة

وتتمثل في "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة نفعال"

من أجل اختبار هذه الفرضية نقوم بتجزئتها إلى الفرضيات الفرعية الموالية حسب أبعاد التمكين:

- الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعلومات للعاملين وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.
- الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إمكانية المبادرة للعاملين وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد فرق العمل وممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية.

### 3-1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثالثة

تم اعتماد هذا الاختبار من أجل تحديد العلاقة بين توفر المعلومات للعاملين وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة المستقبلية<sup>1</sup>، ويمكن إبراز النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم(3-20): نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين توفر المعلومات وسلوك المواطنة التنظيمية

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	F	T	Sig	B
توفر المعلومات	0,775 <sup>a</sup>	0,601	0,597	0,28402	147.446	17.91012.1 43	0.000 0.000	2.266 0.434

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط تقدر ب 0.775، في حين بلغ معامل التحديد 0.601 مما يعني أن 60.10% من التغيير في ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية يرجع إلى التغيير في بعد توفر المعلومات، ولمعرفة قيمة التأثير فإننا نلاحظ أن قيمة t المحسوبة والتي تساوي 12.143 أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قيمة sig=0.00 وهي أقل من 0.05 فإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعلومات وممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية. وتقدر قيمة هذا التأثير ب 0.434 أي أن زيادة بعد توفر المعلومات بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية بقيمة 0.434.

### 3-2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثالثة

تم اعتماد هذا الاختبار من أجل تحديد العلاقة بين توفر إمكانية المبادرة للعاملين وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة المستقبلية، ويمكن إبراز النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم(3-21): نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين المبادرة وسلوك المواطنة التنظيمية

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	F	T	Sig	B
المبادرة	0,720 <sup>a</sup>	0,518	0,513	0,31206	105.308	11.233 10.262	0.000 0.000	1.982 0.496

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط تقدر ب 0.720، في حين بلغ معامل التحديد 0.518 مما يعني أن 51.80% من التغيير في ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية يرجع إلى التغيير في بعد المبادرة، ولمعرفة قيمة التأثير فإننا نلاحظ أن قيمة t المحسوبة والتي تساوي 10.262 أكبر من قيمتها

<sup>1</sup>الملحق رقم(10).

الجدولية، وبما أن قيمة  $0.00 = sig$  وهي أقل من 0.05 فإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المبادرة وممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية. وتقدر قيمة هذا التأثير ب 0.496 أي أن زيادة بعد المبادرة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية بقيمة 0.496.

### 3-3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثالثة

تم اعتماد هذا الاختبار من أجل تحديد العلاقة بين اعتماد فرق العمل وممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة المستقبلية<sup>1</sup>، ويمكن إبراز النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-22): نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين فرق العمل وسلوك المواطنة التنظيمية

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	F	T	Sig	B
فرق العمل	0,763 <sup>a</sup>	0,582	0,578	0,29060	136.458	10.312 11.682	0.000 0.000	1.778 0.564

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط تقدر ب 0.763، في حين بلغ معامل التحديد 0.582 مما يعني أن 58.20% من التغيير في ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية يرجع إلى التغيير في بعد فرق العمل، ولمعرفة قيمة التأثير فإننا نلاحظ أن قيمة t المحسوبة والتي تساوي 11.682 أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قيمة  $0.00 = sig$  وهي أقل من 0.05 فإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد فرق العمل وممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية. وتقدر قيمة هذا التأثير ب 0.564 أي أن زيادة بعد فرق العمل بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية بقيمة 0.564.

### 3-4. الاختبار العام للفرضية الثالثة

بعد تحديد العلاقة بين كل من أبعاد التمكين المتمثلة في توفر المعلومات، المبادرة، فرق العمل وسلوك المواطنة تنتقل لتحديد العلاقة العامة بين هذا الأخير والتمكين من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-23): نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية

Mo-dèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	F	T	Sig	B
التمكين	0,924 <sup>a</sup>	0,853	0,852	0,17221	569.624	10.492 23.867	0.000 0.000	1.159 0.740

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS .

<sup>1</sup> نفس الملحق.

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط تقدر ب 0.924، في حين بلغ معامل التحديد 0.852 مما يعني أن 85.2 % من التغيير في ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية يرجع إلى التغيير في إحساس العاملين بالتمكين، ولمعرفة قيمة التأثير فإننا نلاحظ أن قيمة t المحسوبة والتي تساوي 23.867 أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قيمة  $0.00 = sig$  وهي أقل من 0.05 فإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إحساس العاملين بالتمكين وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية. وتقدر قيمة هذا التأثير ب 0.740 أي أن زيادة التمكين بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية بقيمة 0.740.

#### 4- اختبار الفرضية الرابعة المتعلقة بالفروقات

تتمثل هذه الفرضية في "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تأثير التمكين على ممارسات العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية نتيجة للمتغيرات الشخصية في مؤسسة نפטال"

من أجل الإجابة على هذه الفرضية نقوم بتجزئتها إلى الفرضيات الفرعية الموالية:

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تأثير التمكين على ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية نتيجة لمتغير الجنس.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تأثير التمكين على ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية نتيجة لمتغير السن.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تأثير التمكين على ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية نتيجة لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تأثير التمكين على ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية نتيجة لمتغير الخبرة (الأقدمية).

#### 4-1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يمكن إبراز نتائج هذا الاختبار من خلال الجدول الموالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم(3-24): نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير الجنس

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,282	0,126		10,167	0,000
<b>التمكين</b>	0,732	0,031	0,914	23,733	0,000
<b>الجنس</b>	-0,067	0,035	-0,074	-1,934	0,056

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.

من الجدول نلاحظ أن  $sig=0.056$  وهذه القيمة هي أكبر من 0.05، الأمر الذي يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية المقترحة المتمثلة في عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تأثير التمكين على ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية نتيجة لمتغير الجنس.

<sup>1</sup>الملحق رقم(11).

## 2-4. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يمكن إبراز نتائج هذا الاختبار من خلال الجدول الموالي<sup>1</sup>:

الجدول رقم(3-25): نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير السن

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,153	0,120		9,590	0,000
التمكين	0,740	0,031	0,924	23,740	0,000
السن	0,002	0,016	0,005	0,137	0,891

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.

من الجدول نلاحظ أن  $sig=0.891$  وهذه القيمة هي أكبر من 0.05، الأمر الذي يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية المقترحة المتمثلة في عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تأثير التمكين على ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية نتيجة لمتغير السن.

## 3-4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يمكن إبراز نتائج هذا الاختبار من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم(3-26): نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,211	0,133		9,079	0,000
التمكين	0,734	0,032	0,916	22,726	0,000
المؤهل العلمي	-0,013	0,019	-0,028	-0,703	0,484

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.

من الجدول نلاحظ أن  $sig=0.484$  وهذه القيمة هي أكبر من 0.05، الأمر الذي يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية المقترحة المتمثلة في عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تأثير التمكين على ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية نتيجة لمتغير المؤهل العلمي.

<sup>1</sup> نفس الملحق.

## 4-4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يمكن إبراز نتائج هذا الاختبار من خلال الجدول الموالي<sup>1</sup>:

الجدول رقم(3-27): نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير الخبرة

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,146	0,114		10,093	0,000
التمكين	0,738	0,031	0,922	23,644	0,000
الخبرة	0,006	0,011	0,021	0,541	0,589

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

من الجدول نلاحظ أن  $sig=0.589$  وهذه القيمة هي أكبر من 0.05، الأمر الذي يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية المقترحة المتمثلة في عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تأثير التمكين على ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية نتيجة لمتغير الخبرة.

<sup>1</sup> نفس الملحق.

### خلاصة الفصل الثالث

قامت هذه الدراسة الميدانية على البحث في تحليل العلاقة بين مفهوم تمكين العاملين ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، والذين يعتبران من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث ركزت هذه الدراسة على مجموعة من الأطارات التي تنتمي إلى مؤسسة نفضال، وذلك على اعتبار أن هذه الفئة على صلة وإطلاع مباشر بمدى دور التمكين في تشجيع ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية. ومن خلال تحليلنا لآراء عينة من أفراد المجتمع توصلنا إلى أن هناك إحساس عالي بالتمكين لدى عمالي المؤسسة وبكل أبعاده المتمثلة في توفر المعلومات، المبادرة، فرق العمل، ولم يختلف الأمر كذلك بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية حيث تبين أن هناك مما رسة كبيرة لهذه السلوك بأبعاده الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية التنظيمية، الالتزام العام والسلوك الحضاري.

كما تم التأكيد من خلال نتائج الدراسة على أن هناك علاقة طردية بين تمكين العاملين وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى عدم وجود تباين في إجابات أفراد العينة يرجع للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة).

الخاتمة العامة



## الخاتمة العامة

هدف هذا البحث إلى دراسة المدى الذي يمكن أن يساهم به تمكين العاملين بمختلف أبعاده (توفر المعلومات، المبادرة، فرق العمل) في دعم ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عاملي مؤسسة نפטال، ولتحقيق هذا الهدف تم الانطلاق من الإشكالية الموالية:

**ما مدى مساهمة تمكين العاملين في دعم ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عاملي مؤسسة نפטال؟**

ولمعالجة هذه الإشكالية تم التطرق في الجانب النظري من الفصل الأول إلى الإطار النظري العام لمفهوم تمكين العاملين، وذلك من خلال تحديد هذا المفهوم والأهمية التي يكتسبها، إضافة إلى ذكر أهم المقومات والأبعاد التي يقوم عليها والمتطلبات التنظيمية المناسبة لتطبيقه، إلى جانب التعرض لأساليبه وبعض نماذجه والعوائق التي تواجهه.

كما تم التطرق في الفصل الثاني إلى أساسيات عن سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال إبراز هذا المفهوم ودوره في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، تحديد الأبعاد التي يقوم عليها هذا السلوك والمداخل التي يتم من خلالها معالجته، إضافة إلى ذكر محدداته والآثار المترتبة عن ممارسة هذا السلوك في المؤسسة.

أما فيما يتعلق بالجانب الميداني من بحثنا هذا فقد قمنا بإسقاط ما هو نظري على واقع المؤسسات الجزائرية من خلال دراسة حالة مؤسسة نפטال، وذلك بغية معرفة آراء أفراد العينة حول مدى مساهمة تمكين العاملين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، بإعتبار هذه العينة مكونة من مجموعة من الإطارات الفاعلة والتي لها دراية بالدور الذي يمكن أن يقدمه تمكين العاملين لتحقيق ممارسة السلوك التنظيمي، 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 تم التوصل إلى جملة النتائج الموالية:

- **فيما يخص الجانب النظري:** يمكن إبراز أهم النتائج التي تم التوصل إليها فيما 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.

- يتمثل التمكين في 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 الإستراتيجية 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.
- يعتمد مفهوم التمكين على ثلاثة أبعاد، والتي تدل على محتواه ومتضمناته، وهي التي تعكس الاتجاه العملي للتمكين، وتتمثل هذه الأبعاد في توفر المعلومات، المبادرة، فرق العمل.
- 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"، مروراً بدراسات كاتز حيث أعطاه تسمية "السلوكات الابتكارية والتلقائية"، وصولاً إلى الدراسات التي قام بها أورغان الذي أطلق عليه "سلوك المواطنة التنظيمية".
- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يضطلع بها الفرد في العمل، وهي سلوكات لا ينتظر العامل مقابلها مكافآت تنظيمية، كما أن العامل لا يعاقب على عدم ممارستها.
- 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 ومتضمناته، وهي التي تعكس الاتجاه العملي لسلوك المواطنة التنظيمية، وتتمثل هذه الأبعاد في الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية التنظيمية، الالتزام العام، السلوك الحضاري.
- فيما يخص الجانب الميداني: بناء على النتائج المتحصل عليها من المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بآراء أفراد العينة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن إبرازها فيما يلي:
  - اتجاهات أفراد العينة نحو الإحساس بالتمكين بصفة عامة كانت إيجابية ومرتفعة، وتعتبر هذه النتيجة على أن المؤسسة تعتمد في ممارستها الإدارية اتجاه مواردها البشرية سياسة التمكين من حيث توفير المعلومات اللازمة لهم لأداء عملهم، منحهم المجال للمبادرة والتصرف باتخاذ القرارات والتدابير الضرورية لإنجاز عملهم بكفاءة وفعالية، ومحاولة الاعتماد على فرق العمل في إنجاز بعض المهام.
  - اتجاهات أفراد العينة نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كانت إيجابية وبدرجة مرتفعة، وهذا ما تعكسه البيئة الإدارية الصحية لمؤسسة نפטال، حيث تسود المودة والإنسجام بين العاملين، الروح الرياضية التنظيمية، الإيثار، الكياسة والسلوك الحضاري.
  - متوسط اتجاهات أفراد العينة نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، كانت أعلى من متوسط اتجاهاتهم نحو الإحساس بالتمكين، وهذا ما يعكس بعض مظاهر الالتزام بالقيم والعادات والتعاليم

الدينية السائدة في بيئة المؤسسة بصفة خاصة والبيئة الجزائرية بصفة عامة، والتي تحت على السلوك العفوي والمبادرة على في مساعدة الآخرين والشعور معهم.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث دلت النتائج المتوصل إليها على أن تمكين العاملين يفسر ما مقداره (0.852) في التباين في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة نفضال، وأن زيادة التمكين بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بقيمة (0.74)، وعليه فالعلاقة بين تمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية هي علاقة إيجابية وطردية ومقدارها (0.924).
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في أثر التمكين على ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة ترجع للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة).

## 2. الإقتراحات والتوصيات

- في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، نوصي بما يلي:
- تعزيز تمكين العاملين من خلال المحافظة على البيئة الإدارية المناسبة، التي تسود فيها اللامركزية والعدالة التنظيمية وغيرها، لأن التمكين هو انعكاس للممارسات الإدارية داخل المؤسسة.
  - دعم وتعزيز سلوكيات العاملين من خلال تفعيل إقامة الندوات والدورات التدريبية، لغرس قيم التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية.
  - العمل على تشجيع العاملين لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال وضع الأنظمة والتعليمات اللازمة لمكافأة الجهود العفوية والتطوعية التي يقومون بها.
  - العمل على جعل سلوكيات المواطنة التنظيمية من المعايير المعمول بها في منح الترقيات وإشغال المناصب الوظيفية في المؤسسة.

## 3. أفاق الدراسة

في الأخير يمكن القول أن موضوع التمكين وبحكم تشعبه لا يمكن القيام بتحليل جميع جوانبه في عمل واحد، لهذا يمكن أن يكون هذا العمل قاعدة تمهد لإنطلاق دراسات مستقبلية أوفى وأشمل تكون أكثر تخصصا ودقة تستطيع الإجابة عن الإشكالية المطروحة حول أهمية التمكين والمواطنة التنظيمية، وبناء على ما سبق يمكن عرض بعض المواضيع التي يمكن اقتراحها كأفاق لهذا البحث:

- دراسة أثر التمكين في تشجيع الإبداع التنظيمي أو تحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسات الخدمية.
- دراسة أهمية العدالة التنظيمية في تجسيد سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الإقتصادية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

## أولاً: الكتب

## 1. الكتب باللغة الوطنية

- أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن.
- أسامة ربيع أمين سليمان، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، كلية التجارة بالسادات جامعة المنوفية، الطبعة الثانية، 2007.
- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2006.
- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- خيرى كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال: النظريات والعمليات الإدارية، الطبعة الأولى، دار جرير، عمان، الأردن، 2007.
- زكريا مطلق الدوري، أحمد صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- الساعدي مؤيد نعمة، مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- سعد مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض، السعودية، 2005.
- عبد الباري محمد الطاهر وعبد العزيز علي مرزوق، تمكين العاملين: مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، السعودية، 2004.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- العتيبي سعد مرزوق، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، مصر، 2004.
- عطية حسن أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- الكبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004.
- كوزس، وبوسنر، القيادة تحد، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2004.

- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة، 2009.
- مصطفى أحمد السيد، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، مصر، 2005.
- مصطفى أحمد سيد، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، مصر، 2005.
- يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
- يونس طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2002.

## 2. الكتب باللغة الأجنبية

- Blanchard K, John , Carlos Alan, **Empowerment: takes more than a minute**, Berrett-Koehler publishers , Inc. ,Sanfrancisco, 1996.
- Blanchard Ken, Carlos John P, & Randolph Alan, **Empowerment: TakesMore Than a Minnte**, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 1996.
- Blanchard, Ken; Carlos, John P.; & Randolph, Alan, **The 3 Keys toEmpowerment : Release the Power withinPeople for Astonishing Results**,Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, 1999.
- Brown, D. R. and Harvery, D, **An External Approach to Organizational Development**, New Jersey: Prentice Hall, 2006.
- Daft, R, **Organization Theory and Design**,7th ed, south western college publishing, U.S.A., New York, 2001.
- Govindarajan , M & Natarajan, S. **Principles of Management**, Prentice Hall of India Private Limited, New Delhi, India, 2007.
- Haghghi1. M,Alimohammadi .M.,&Sarmad.Q, **Study on the Employee Empowerment Functions of Tehran Education organizational**, InternationalConference On Management..
- Hart P, & Saunders, C, **Power and Trust**, Organization Science, 1997.
- Neilsen. E, **Empowerment Strategies: Balancing Authority and Responsibility**, In Srivastra. S (Ed.), *Executive power*, San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- Organ, D, **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**. Lexington,MA: Lexington Books, 1990.
- Organ, Podsakoff& Mackenzie, **Organizational Citizenship Behavior its Nature Antecedents and Consequences**, A Sage Publications Series, Issue1,2006.

## ثانيا: أطروحات ورسائل جامعية

## 1. أطروحات ورسائل جامعية باللغة الوطنية

- أميرة محمد 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.
- باعثمان ريما عبد الرحمن، تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 1423هـ.
- 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.
- 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.
- 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.
- شريف جلال سعد الملوك عبد الرحمن، أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، رسالة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، جامعة الموصل، العراق، 2002.
- 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.
- 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.
- مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
- نجلاء عبد العزيز، تأثير بيئة العمل على مدركات تفويض السلطة وتعميق روح التعاون، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مصر، 2008.

## ثالثا: مقالات، مجلات وجراند

## 1. باللغة الوطنية

- أثير عبد الأمير، حسين علي عبد الرسول، إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 3، 2008.
- 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.
- 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.
- 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.
- السعود 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.
- عامر العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 1، 2007.
- العامري أحمد بن سالم، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 16، العدد 2، 2002.
- العامري أحمد بن سالم، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 17، العدد 2، 2003.
- عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة الرصافة، العراق، العدد 31، 2012.
- عبد الله بن عبد الرحمن البريدي ونورة بنت محمد الرشيد، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية، مجلة الإدارة العامة، مجلد 52، العدد 2، 2012.
- عبد المحسن نعساني وأحمد اليوسفي، أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطية في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكات المواطنة التنظيمية، مجلة بحوث، جامعة حلب، سوريا، العدد 32، 2002.
- 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.



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

## 2. باللغة الأجنبية

- 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, P: 595.
- Bertalanffy. L, **The History and Status of General Systems Theory**, Academy of Management Journal, 1972, vol. 15.
- Borman, W. and Motowidlo, S, **Expanding the criterion Domain to include elements of contextual performance**, in N.Schmitt & W. organizational citizenship Behaviors, Personnel Psychology Journal, No. 48, 1993.
- Carless, S.A, **Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction?**, Journal of Business and Psychology, VOL.18, N.6, 2004.
- 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.
- Garwood, Judith, **A Review of Dynamic Administration: The Collected papers of Mary Parker Follett**, New Management, 1984, vol. 2.
- Kidwell. And al, **Cohesiveness and Organizational Citizenship Behaviour: a multilevel analysis using work groups and individuals**, Journal Of Management, Vol. 6, N. 23, 1997.
- kizilos P, **Crazy about Empowerment**, Training, 1990, Vol.27, No.12
- Michigan, Flint, & E. Czuba, Cheryl, **Empowerment: What is it?**, Joe Journal, 2004.
- 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..
- 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.
- ongori, H . & shunda, J. P. W, **Managing Behind the scenes: Employee Empowerment**, International Journal Applied Economic, Vol. 2, No. 2

- Podaskoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, **Organizational Citizenship Behavior a Critical Review of the theoretical and empirical Literature**, Journal of Management Indiana University, vol 26, n 34.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D.B, **Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research**, Journal of marketing, Vol. 26, No. 3, 2000.
- 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.
- Pukta. D. j, **Evidence for Heterogeneous of Organizational Citizenship Behavior: Implication for Theory**, Psychological bulletin, 1999, n. 10.
- Schnake. M, **Organizational Citizenship: A review, proposed model , and research agenda**, Human Relation Journal, Vol.44, 1991.
- 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.
- Wilkinson, A., **Empowerment: Theory and practice**, personal Review, 1998, vol.27 No.1.
- William, Umiker, **Empowerment the Latest Motivation Strategy**, Health Care Supervision, 1992, Vol.11, No.12.

الملاحق

## الملحق رقم(01): طلب تحكيم الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة-الجزائر-

الدكتور المحترم: .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

### الموضوع: طلب تحكيم استبيان

أرجو من سيادتكم المحترمة التكرم بالإطلاع على الاستبيان المرفق والمعد بهدف تحديد دور تمكين العاملين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية، هذه الدراسة معدة بهدف استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير 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 في المدرسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الطالبة

جوامع رقية

الأستاذ المشرف

د.عدمان مريزق

هذا الطلب أرفق بالإستبيان، إضافة إلى إشكاليات الدراسة وفرضياتها.

الملحق رقم(02): قائمة الأساتذة المحكمين

الإسم	الجامعة
كشاد رابح	أستاذ التعليم العالي بالمدرسة العليا للتجارة
براق محمد	أستاذ التعليم العالي بالمدرسة العليا للتجارة
بلعدي عبد العزيز	أستاذ محاضر بالمدرسة العليا للتجارة

الملحق رقم(03): الإستبيان في شكله النهائي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة-الجزائر-

السادة الكرام عاملي مؤسسة نفضال،،،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،،

في إطار الإعداد لدراسة علمية بعنوان (دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية) استكمالا للحصول على درجة الماجستير في العلوم التجارية والمالية تخصص إدارة أعمال، والتي تهدف إلى تحديد مدى مساهمة التمكين في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسساتكم.

تتشرف 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 تجابكم 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 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.

### سلوك المواطنة التنظيمية

هو 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

#### الجزء الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا الجزء إلى تقديم معلومات عامة عن العامل، الرجاء وضع إشارة (x) أمام الإجابة المختارة.

الجنس	( ) ذكر	( ) أنثى
-------	---------	----------

السن	( ) أقل من 25 سنة	( ) 25-أقل من 35 سنة
	( ) 35-أقل من 45 سنة	( ) 45-أقل من 55 سنة
	( ) 55 سنة فما أكثر	

المستوى التعليمي	( ) أقل من البكالوريا	( ) بكالوريا
	( ) ليسانس	( ) دراسات عليا

سنوات الخبرة	( ) أقل من 3 سنوات	( ) 3-أقل من 10 سنوات
	( ) 10-أقل من 15 سنة	( ) 15-أقل من 20 سنة
	( ) 20 سنة فما أكثر	

## الجزء الثاني: تمكين العاملين

يهدف هذا الجزء إلى تحديد مستويات تمكين العاملين في المؤسسة، الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك مع العبارات التالية من خلال وضع إشارة (x) في الخانة المناسبة لاختياركم.

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	العبرة
<b>توفر المعلومات</b>					
					1-أحصل على المعلومات اللازمة لانجاز عملي في أي وقت أشاء.
					2-تسعى المؤسسة لإتاحة المعلومات للعاملين لتنمية التزامهم الذاتي.
					3-العاملين في المؤسسة أكثر فهما لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم.
					4-تسهم إتاحة المعلومات في المؤسسة في توحيد الرؤية ووضوح الأهداف.
					5-مهارات الاتصال لدى العاملين عالية تسهم في إنجاز مهامهم.
					6-تتوفر في المؤسسة قنوات عمودية وأفقية متعددة للحصول على المعلومات.
<b>المبادرة</b>					
					7-لدي تصور كامل عن الإستراتيجيات التي تحقق أهداف المؤسسة.
					8-السياسات والإجراءات والبرامج المتبعة في المؤسسة واضحة.
					9-أقدم المقترحات دون تردد أو خوف.
					10-المؤسسة تهتم بوضع الأطر الإرشادية لسلوك العاملين.
					11-تعتمد الإدارة أسلوب الاجتماعات الدورية بوصفها صيغة للتفاعل مع العاملين.
					12-أعرف حدود تصرفاتي وأراقب نفسي دون الحاجة لرقابة الآخرين لي.
<b>فرق العمل</b>					
					13-ألتزم بشكل عال تجاه المهام عندما أعمل في جماعة.
					14-تنتقدم حاجات الجماعة على حاجاتي الشخصية.
					15-تلجأ المؤسسة لفرق العمل حل المشاكل.
					16-تهتم الإدارة بإكساب العاملين مهارات جديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها.
					17-تحرص المؤسسة على اجتذاب ذوي الخبرات العالية للعمل فيها.
					18-تتظر الإدارة لبعض الأخطاء المرتكبة في العمل على أنها فرص للتعلم.



### الجزء الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

يهدف هذا الجزء إلى تحديد درجة ممارسة عاملي المؤسسة 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
					<b>الإيثار</b>
					1-أهتم بمساعدة العاملين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل.
					2-أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيّبوا عن العمل.
					3-استقطع الوقت اللازم لمساعدة الزملاء إذا دعت الحاجة إلى ذلك.
					4-أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كبيرة.
					5-أضحى ببعض الاهتمامات الشخصية من أجل المصلحة العامة.
					6-أهتم بإظهار نتائج عمل الفريق أكثر من اهتمامي بإظهار مساهماتي فيه.
					<b>الكياسة</b>
					7-أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة مسبقا لتقليل احتمالية حدوث مشكلات في العمل.
					8-أحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي في العمل.
					9-أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي وأفعالي.
					10-أتشاور مع الزملاء عند اتخاذ إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم.
					11-أزود الزملاء بالمعلومات المناسبة التي تساعدكم على أداء أعمالهم.
					12-أحرص على أن أكون مجاملا للأخزين في العمل.
					<b>الروح الرياضية التنظيمية</b>
					13-أقبل الوضع إذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي.
					14-أتجاهل المشكلات التافهة والبسيطة.
					15-أرحب بالنقد البناء في العمل.
					16-أقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تدمير.
					17-أميل إلى التفكير في ما أعتقد أنه من صالح المؤسسة.
					18-أندرب على التحمل وضبط النفس.
					<b>الالتزام العام</b>
					19-لا أمانع في الاستمرار بالعمل لساعات إضافية عند الحاجة.
					20-أتطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر.
					21-أهتم بإعلام مسؤولي مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور.

					22-أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.
					23-أتعامل بعناية مع الموجودات العينية في مكان العمل.
					24-أتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وإن لم تكن هناك رقابة.
<b>السلوك الحضاري</b>					
					25-أحرص على حضور جميع المناسبات والحفلات التي تقيمها المؤسسة رغم أن الحضور ليس إجبارياً.
					26- أتحدث دائماً عن مؤسستي إيجابياً أمام الآخرين من خارج جهة العمل.
					27-أساهم دائماً بأفكار جديدة واقتراحات بناءة والتي من شأنها تحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة.
					28-أدافع عن سمعة مؤسستي عندما ينتقدها الآخرون.
					29-أحرص على متابعة كل أنشطة وإعلانات المؤسسة باهتمام.
					30-ألتزم بالعبادات والمعايير الاجتماعية( كالمظهر العام، عدم التدخين في المؤسسة...)

**وفي الأخير أجدد شكري وإمتناني لحسن تعاونكم**

الملحق رقم (04): النتائج المتعلقة باختبار ثبات الاستبيان

**Cronbach's Alpha معامل**

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.912	48

**Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon**

		axe1	axe2	questionnaire
N		100	100	100
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,5200	3,7633	3,6721
	Ecart-type	0,55833	0,44720	0,47965
Différences les plus extrêmes	Absolue	0,081	0,076	0,087
	Positive	0,071	0,076	0,087
	Négative	-0,081	-0,071	-0,066
Z de Kolmogorov-Smirnov		0,814	0,763	0,871
Signification asymptotique (bilatérale)		0,522	0,605	0,433

الملحق رقم(05):النتائج المتعلقة بخصائص العينة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
masculin	59	59,0	59,0	59,0
Valide femenin	41	41,0	41,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<25	8	8,0	8,0	8,0
-25	28	28,0	28,0	36,0
Valide -35	33	33,0	33,0	69,0
-45	24	24,0	24,0	93,0
55+	7	7,0	7,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<bacaluriat	25	25,0	25,0	25,0
bacaloriat	26	26,0	26,0	51,0
Valide graduation	39	39,0	39,0	90,0
poste graduation	10	10,0	10,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<5	26	26,0	26,0	26,0
entre5,10	12	12,0	12,0	38,0
entre10,15	26	26,0	26,0	64,0
entre15,20	9	9,0	9,0	73,0
>20	27	27,0	27,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

الملحق (06): النتائج المتعلقة بقياس مستوى تمكين العاملين في مؤسسة نفضال

Statistiques descriptives (بعد توفر المعلومات)

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
q1	100	1,00	5,00	3,4600	1,35900
q2	100	1,00	5,00	3,3000	1,26730
q3	100	1,00	5,00	3,3500	1,32859
q4	100	1,00	5,00	3,8900	1,10000
q5	100	1,00	5,00	3,3400	1,17396
q6	100	1,00	5,00	3,3500	1,20080
N valide (listwise)	100				

Statistiques descriptives (بعد المبادرة)

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
q7	100	1,00	5,00	3,1300	1,09779
q8	100	1,00	5,00	3,4100	1,01598
q9	100	1,00	5,00	3,6200	1,17877
q10	100	1,00	5,00	3,6000	1,13707
q11	100	1,00	5,00	3,4400	1,24170
q12	100	1,00	5,00	4,3400	1,01723
N valide (listwise)	100				

Statistiques descriptives (بعد فرق العمل)

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
q13	100	1,00	5,00	4,3300	,87681
q14	100	1,00	5,00	3,5800	1,16498
q15	100	1,00	5,00	3,8900	1,05309
q16	100	1,00	5,00	3,3800	1,04234
q17	100	1,00	5,00	3,0400	1,20538
q18	100	1,00	5,00	2,9100	1,31882
N valide (listwise)	100				

الملحق رقم (07): النتائج المتعلقة بقياس مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة نفضال

**Statistiques descriptives (بعد الإيثار)**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
q19	100	1,00	5,00	3,3000	1,26730
q20	100	1,00	5,00	3,3500	1,32859
q21	100	1,00	5,00	3,8900	1,10000
q22	100	1,00	5,00	3,3400	1,17396
q23	100	1,00	5,00	3,3500	1,20080
q24	100	1,00	5,00	3,1300	1,09779
N valide (listwise)	100				

**Statistiques descriptives (بعد الكياسة)**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
q25	100	1,00	5,00	3,4100	1,01598
q26	100	1,00	5,00	3,6200	1,17877
q27	100	1,00	5,00	3,6000	1,13707
q28	100	1,00	5,00	3,4400	1,24170
q29	100	1,00	5,00	4,3400	1,01723
q30	100	1,00	5,00	4,3300	,87681
N valide (listwise)	100				

**Statistiques descriptives (بعد الروح الرياضية التنظيمية)**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
q31	100	1,00	5,00	3,5800	1,16498
q32	100	1,00	5,00	3,8900	1,05309
q33	100	1,00	5,00	3,3800	1,04234
q34	100	1,00	5,00	3,0400	1,20538
q35	100	1,00	5,00	2,9100	1,31882
q36	100	2,00	5,00	4,3100	,78746
N valide (listwise)	100				

(بعد الإلتزام العام) Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
q37	100	1,00	5,00	3,9100	1,26407
q38	100	1,00	5,00	3,7500	1,09521
q39	100	1,00	5,00	4,4400	,75639
q40	100	1,00	5,00	4,2200	,89420
q41	100	2,00	5,00	4,2900	,64031
q42	100	1,00	5,00	4,2000	,76541
N valide (listwise)	100				

(بعد السلوك الحضاري) Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
q43	100	1,00	5,00	3,6900	,88415
q44	100	1,00	5,00	4,0300	,78438
q45	100	3,00	5,00	4,0700	,62369
q46	100	2,00	5,00	4,2300	,77662
q47	100	1,00	5,00	3,8400	,89578
q48	100	1,00	5,00	4,0200	1,05390
N valide (listwise)	100				

الملحق رقم(08): النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الأولى

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
e1	100	3,4483	,79832	,07983
e2	100	3,5900	,64850	,06485
e3	100	3,5217	,60518	,06052
axe1	100	3,5200	,55833	,05583

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
e1	5,616	99	,000	,44833	,2899	,6067
e2	9,098	99	,000	,59000	,4613	,7187
e3	8,620	99	,000	,52167	,4016	,6417
axe1	9,314	99	,000	,52000	,4092	,6308



الملحق رقم(09): النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الثانية

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
c1	100	3,3933	,78479	,07848
c2	100	3,7900	,59110	,05911
c3	100	3,5183	,60622	,06062
c4	100	4,1350	,55943	,05594
c5	100	3,9800	,45026	,04503
axe2	100	3,7633	,44720	,04472

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
c1	5,012	99	,000	,39333	,2376	,5491
c2	13,365	99	,000	,79000	,6727	,9073
c3	8,550	99	,000	,51833	,3980	,6386
c4	20,289	99	,000	1,13500	1,0240	1,2460
c5	21,765	99	,000	,98000	,8907	1,0693
axe2	17,069	99	,000	,76333	,6746	,8521

الملحق رقم (10): النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,924 <sup>a</sup>	,853	,852	,17221

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,159	,110		10,492	,000
axe1	,740	,031	,924	23,867	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,720 <sup>a</sup>	,518	,513	,31206

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,982	,176		11,233	,000
e2	,496	,048	,720	10,262	,000

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,763 <sup>a</sup>	,582	,578	,29060

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,778	,172	10,312	,000
	e3	,564	,048	,763	,000

الملحق رقم(11): النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرابعة

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
	(Constante)	1,282	0,126		10,167	0,000
	axe1	0,732	0,031	0,914	23,733	0,000
	الجنس	-0,067	0,035	-0,074	-1,934	0,056

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
	(Constante)	1,211	0,133		9,079	0,000
	axe1	0,734	0,032	0,916	22,726	0,000
	المؤهل العلمي	-0,013	0,019	-0,028	-0,703	0,484

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
	(Constante)	1,211	0,133		9,079	0,000
	axe1	0,734	0,032	0,916	22,726	0,000
	المؤهل العلمي	-0,013	0,019	-0,028	-0,703	0,484

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
	(Constante)	1,146	0,114		10,093	0,000
	axe1	0,738	0,031	0,922	23,644	0,000
	الخبرة	0,006	0,011	0,021	0,541	0,589