

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا للتجارة

ملخص لمذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية
والمالية
تخصص إدارة أعمال

العنوان

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

دراسة حالة: مؤسسة نفضال

تحت إشراف الدكتور:

د. عدنان مريزق

من إعداد الطالبة:

جوامع رقية

دفعة 2012-2014

الملخص

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

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

وعليه فقد انطلقت هذه الدراسة لمحاولة الإجابة على الإشكالية المואلية:

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

هذه الإشكالية الرئيسية تنبثق عنها الإشكاليات الفرعية المואلية:

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؟

وللإجابة على هذه الإشكالية الرئيسية والإشكاليات الفرعية تم وضع الفرضيات المואلية:

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

2- هناك ممارسة عالية من طرف عاملي 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.

ومن أجل إنهاء مختلف تطلعات هذا البحث تم الاعتماد على المناهج المستعملة في الدراسات الاقتصادية عموماً، وعليه غلب 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 نفعال بالشكل الذي يخدم موضوع الدراسة، وجمع البيانات من خلال الإجابة على الاستبيان واستخدام الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة.

وقد تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول كالآتي:

الفصل الأول أهتم بمفهوم تمكين العاملين، تطور هذا المفهوم في الفكر الإداري، أهميته وأساليبه وأبعاده، ركائزه ومقوماته ومعوقاته.

أما الفصل الثاني فتطرق إلى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من حيث نشأة هذا المفهوم وتعريفه، أهميته وأبعاده، محدداته وأثاره.

في حين خصص الفصل الثالث لتحليل البيانات المستقاة من طرف عينة من عمال مؤسسة نفعال، من خلال توزيع استبيان على هذه العينة من أجل محاولة التعرف على العلاقة الموجودة بين التمكين والمواطنة التنظيمية بإستعمال الطرق والأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS.

بعد معالجة عناصر الفصل الأول تم التوصل إلى ما 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.

في حين تم التوصل إلى ما يلي من خلال معالجة الفصل الثاني:

- 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 وامتصناته، وهي التي تعكس الاتجاه العملي لسلوك المواطنة التنظيمية، وتتمثل هذه الأبعاد في الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية التنظيمية، الالتزام العام، السلوك الحضاري.

بالإضافة إلى ما سبق فقد اعتمدنا على استبيان وزع على عينة من الإطارات الفاعلة في مؤسسة نفطال والتي لها علاقة مباشرة مع التمكين، كما لها دراية بالدور الذي يمكن أن يساهم به في تفعيل ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وبعدها تم اختبار فرضيات الدراسة بناء على النتائج المتحصل عليها من المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بأراء افراد العينة، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة الميدانية مايلي:

- اتجاهات أفراد العينة نحو الإحساس بالتمكين بصفة عامة كانت إيجابية ومرتفعة، وتعتبر هذه النتيجة على أن المؤسسة تعتمد في ممارستها الإدارية نحو 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 نفطال، حيث تسود المودة والإنسجام بين العاملين، الروح الرياضية التنظيمية، الإيثار، الكياسة والسلوك الحضاري.
- متوسط اتجاهات افراد العينة نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، كانت أعلى من متوسط اتجاهاتهم نحو الإحساس بالتمكين، وهذا ما يعكس بعض مظاهر اللإلتزام 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 نفطال، 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).
وعليه تم وضع التوصيات والاقتراحات الموالية:

- 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.

وكأفاق مستقبلية للدراسة تم اقتراح ما يلي:

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