

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
University Of Echahid Hamma Lakhdar El Oued

كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة حالة: مطاحن عمر بن عمر - قالمة

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف: د. نصر رحال

مشرف مساعد: د. موسى جديدي

إعداد الطالب:

كبير عمر

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة الوادي	أستاذة التعليم العالي	أ.د منى مسغوني
ممتحنًا	جامعة قالمة	أستاذ التعليم العالي	أ.د محمد بوقمقوم
مشرفًا ومقررًا	جامعة تندوف	أستاذ محاضر أ	د. نصر رحال
مشرفًا مساعدًا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر أ	د. موسى جديدي
ممتحنًا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر أ	د. رضا زهواني
ممتحنًا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر أ	د. مصطفى عوادي
ممتحنًا	جامعة عنابة	أستاذ محاضر أ	د. خالد إدريس

الموسم الجامعي: 2020 2021

ملخص:

هدفت هذه الدراسة لتقصي أثر التمكين بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، المعنى، الكفاءة) على أداء العاملين بأبعاده (أداء المهمة، الأداء السياقي) من خلال سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط بأبعاده (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، السلوك الحضاري)، وذلك بالتطبيق على العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة.

ولتحقيق ذلك تم في البداية التأصيل النظري بالإضافة للتطرق للعلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، والذي تم تطويره من خلال تطبيق كل من التحليل العاملي الاستكشافي من أجل تنقيته وتقليل عدد عباراته قدر الإمكان، والتحليل العاملي التوكيدي بهدف التحقق من جودة مطابقة النموذج الناتج عن التحليل الاستكشافي للبيانات الميدانية، وكل ذلك سعياً للوصول لنتائج أكثر دقة.

وقد تم توزيعه على عينة عشوائية من العاملين بلغت (350) عامل من مختلف المستويات الوظيفية، وبعد معالجة البيانات الأولية بواسطة البرنامجين: الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss 25) وبرنامج (Amos 26)، أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي متوسط للتمكين ككل وأبعاده منفصلة (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، الكفاءة) على سلوك المواطنة التنظيمية، ما عدا بعد المعنى فقد أظهرت النتائج عدم تأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية. بالإضافة لوجود تأثير إيجابي متوسط لسلوك المواطنة التنظيمية ككل ولكل أبعاده منفصلة (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، السلوك الحضاري) على أداء العاملين. كما أظهرت النتائج وجود تأثير قوي للتمكين ككل على أداء العاملين بينما كان تأثير أبعاد التمكين منفصلة متوسط على أداء العاملين. أما فيما يخص جزئية الوساطة فقد أظهرت النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط العلاقة بين التمكين وأداء العاملين.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد المؤسسات بشكل عام ومؤسسة مطاحن عمر بن عمر بشكل خاص على تحسين مستويات التمكين وسلوك المواطنة أكثر الأمر الذي ينعكس على أداء العاملين بالإيجاب.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، سلوك المواطنة التنظيمية، أداء العاملين، التحليل العاملي الاستكشافي، التحليل العاملي التوكيدي، مطاحن عمر بن عمر.

Summary:

This study aimed to investigate the impact of empowerment in its dimensions (information sharing, freedom and independence, meaning, efficiency) on the performance of workers in its dimensions (task performance, contextual performance) through organizational citizenship behavior as a mediating variable with its dimensions (altruism, civility, conscience awareness, civilized behavior), and that Applying to workers at Omar Bin Omar Mills in Guelma.

To achieve this, the theoretical rooting was done in the beginning in addition to addressing the theoretical relationship between the variables of the study, but on the practical side, the questionnaire was used as a tool for collecting primary data, which was developed through the application of both exploratory factor analysis in order to refine it and reduce the number of its phrases as much as possible, and the analysis The confirmatory factor in order to verify the quality of the model matching resulting from the exploratory analysis of the field data, all in order to reach more accurate results.

It was distributed to a random sample of (350) workers from different job levels, and after processing the primary data by the two programs: the Statistical Package for Social Sciences (spss 25) and the (Amos 26) program, the results showed an average positive effect of empowerment as a whole and with its separate dimensions (Information sharing, freedom and independence, competence) on organizational citizenship behavior, except for the meaning dimension, the results showed that it has no effect on organizational citizenship behavior. In addition to the presence of an average positive impact of the behavior of organizational citizenship as a whole and each of its separate dimensions (altruism, civility, conscientiousness, civilized behavior) on the performance of employees. The results also showed a strong effect of empowerment as a whole on employee performance, while the effect of separate empowerment dimensions was moderate on employee performance. As for the simplicity part, the results showed that organizational citizenship behavior mediates the relationship between empowerment and employee performance.

In light of the findings, the study presented a set of recommendations that would help the institutions in general and the Omar Bin Omar Mills Foundation in particular to improve levels of empowerment and citizenship behavior more, which is reflected in the performance of employees in the affirmative.

Key words: employee empowerment, organizational citizenship behavior, employee performance, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, Omar Bin Omar Mills.

شكر وتقدير

الحمد لله أولا وأخرا، ظاهرا وباطنا كما يحب ربي ويرضى، أحمدته تعالى وأشكره على نعمه وجزيل عطائه، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد قدوتنا ومعلمنا صلوات ربي وسلامه عليه.

وامتثالا لقوله صلى الله عليه وسلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" فإني أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى:

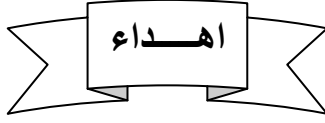
أستاذي ومشرفي الدكتور نصر رحال، على قبوله الإشراف على هذا العمل والذي كان له الفضل الكبير في خروج هذا العمل إلى النور، من خلال نصائحه وتوجيهاته المفصلية والحاسمة، له مني جزيل الشكر والعرفان. أستاذتي الدكتورة جفال وردة، التي نصحتني ووجهتني حد الإشراف، فلم تبخل عليا بعلمها ووقتها وجهدها، فلها مني أسمى عبارات الشكر والتقدير والامتنان جزها الله كل خير.

جميع عمال مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وعلى رأسهم مسؤولي إدارة الموارد البشرية، على حسن الاستقبال ومرونة التعامل.

أعضاء لجنة المناقشة الموقرة لقبولهم مناقشة هذه الأطروحة، وعلى مساهمتهم في تحسين هذا العمل من خلال الملاحظات التي سيقدمونها لي.

والى كل من ساعدني في هذا العمل من قريب أو من بعيد.

بسم الله الرحمن الرحيم



أهدي هذا العمل إلى:

... والدي العزيزين حفظهما الله وأبسهما ثوب الصحة والعافية، اللذان لم يدخرا جهدا في تربيته وتعليمي حتى أصل لهذه المرحلة المهمة من حياتي.

... أختاي الغاليتين، اللتان كانتا سنداً لي خلال إنجازي لهذا العمل.

... مشرفي العزيز نصر رحال، الذي لبي نداء الإشراف في ظرف حرج عندما كنت في أمس الحاجة إليه، وكان نعم الصديق والأخ قبل الأستاذ الناصح والموجه.

... الأستاذة ذات الأخلاق العالية والعلم الوفير جفال وردة، التي تعبت معي كثيراً لأتم هذا العمل.

... جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي بشكل عام وكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بشكل خاص، لحرصهم على توفير أفضل الظروف الممكنة للطلاب.

... كل الأصدقاء والزملاء.

لكم جميعاً أهدي عملي هذا بكل تقدير وإخلاص.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
V	الملخص بالعربية
V	الملخص بالإنجليزية
V	شكر وتقدير
V	اهـداء
V	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
أ - ح	مقدمة
54 - 2	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
2	تمهيد
21 - 3	المبحث الأول: تمكين العاملين
3	المطلب الأول: ماهية تمكين العاملين
12	المطلب الثاني: أبعاد ونماذج تمكين العاملين
19	المطلب الثالث: معوقات ودعائم التمكين
35 - 21	المبحث الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية
21	المطلب الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية
27	المطلب الثاني: محددات سلوك المواطنة التنظيمية
32	المطلب الثالث: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
50 - 36	المبحث الثالث: أداء العاملين
36	المطلب الأول: ماهية أداء العاملين
40	المطلب الثاني: مكونات أداء العاملين ومستوياته
43	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
46	المطلب الرابع: تقييم أداء العاملين
53 - 50	المبحث الرابع: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة
50	المطلب الأول: العلاقة النظرية بين التمكين وأداء العاملين
52	المطلب الثاني: العلاقة النظرية بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية
52	المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين سلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين
54	خاتمة الفصل
73 - 56	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
56	تمهيد

57	المبحث الأول: الدراسات الخاصة بأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية
57	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
59	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
61	المبحث الثاني: الدراسات الخاصة بأثر سلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين
61	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
62	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
65	المبحث الثالث: الدراسات الخاصة بأثر التمكين على أداء العاملين
66	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
68	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
71	المبحث الرابع: الفائدة التي تحصل عليها الباحث بالإضافة لما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
71	المطلب الأول: الفائدة التي تحصل عليها الباحث من الدراسات السابقة
72	المطلب الثاني: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
73	خاتمة الفصل
98 -75	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
75	تمهيد
76	المبحث الأول: منهجية الدراسة
76	المبحث الثاني: مجتمع الدراسة وعينته وطرق جمع البيانات
76	المطلب الأول: مجتمع الدراسة
82	المطلب الثاني: عينة الدراسة
84	المطلب الثالث: طرق جمع البيانات
85	المبحث الثالث: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة
85	المطلب الأول: برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)
87	المطلب الثاني: برنامج أموس (Amos)
89	المبحث الرابع: تطوير أداة الدراسة
89	المطلب الأول: مراحل تطوير أداة الدراسة
90	المطلب الثاني: المرحلة الأولى: تحديد المجال المفاهيمي لمتغيرات الدراسة
95	المطلب الثالث: المرحلة الثانية: الاختبار التجريبي وجمع البيانات
98	خاتمة الفصل
134 -100	الفصل الرابع: التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي
100	تمهيد
101	المبحث الأول: التحليل العاملي الاستكشافي

101	المطلب الأول: تحضير البيانات للتحليل
105	المطلب الثاني: قيم الشبوع واختيار طريقة استخراج العوامل
107	المطلب الثالث: اختيار طريقة التدوير وتأويل العوامل
112	المطلب الرابع: قياس ثبات النسخة الأخيرة من أداة الدراسة
117	المبحث الثاني: التحليل العاملي التوكيدي
117	المطلب الأول: تحضير البيانات للتحليل
122	المطلب الثاني: اختبار صلاحية النموذج
128	المطلب الثالث: اختبار الصدق التقاربي والصدق التمايزي
134	خلاصة الفصل
164-136	الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات
136	تمهيد
137	المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات
137	المطلب الأول: آراء واتجاهات أفراد العينة حول المتغير المستقل (تمكين العاملين)
140	المطلب الثاني: آراء واتجاهات أفراد العينة حول المتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية)
142	المطلب الثاني: آراء واتجاهات أفراد العينة حول المتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية)
144	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
144	المطلب الأول: اختبار جودة النموذج البنائي
147	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
160	المطلب الثالث: مناقشة النتائج والتوصيات
166	خاتمة
168	قائمة المراجع
177	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
12	أبعاد تمكين العاملين من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب
33	يوضح التسلسل التاريخي لظهور أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب الباحثين
83	خصائص أفراد عينة الدراسة
85	درجات المقياس المستخدم في الدراسة
89	مستويات قبول مطابقة النموذج لمختلف المؤشرات
91	التعريفات الإجرائية لأبعاد مفهوم التمكين المقترحة
92	التعريفات الإجرائية لأبعاد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية المقترحة
92	التعريفات الإجرائية لأبعاد مفهوم أداء العاملين المقترحة
93	عبارات أداة الدراسة في شكلها النهائي
95	معامل ثبات المقياس الأولي
101	الإحصاء الوصفي لعبارات الاستبيان باستخدام عينة التحليل العملي الاستكشافي
103	فحص القيم المفقودة لبيانات التحليل العملي الاستكشافي
104	نتيجة اختبار كيزر- مير - أوكلين (KMO-test) Kaiser-Meyer-Oklin لكفاية العينة
105	نتائج اختبار بارتلليت
106	قيم الشبوع الناتجة عن التحليل باستخدام طريقة المكونات الأساسية
108	مصفوفة النمط بعد التدوير الأول لمتغير التمكين
109	مصفوفة النمط بعد التدوير الثاني لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية
110	مصفوفة النمط بعد التدوير الأول لمتغير أداء العاملين
111	مصفوفة الارتباطات بين العوامل الناتجة من التحليل العملي الاستكشافي للتمكين
112	مصفوفة الارتباطات بين العوامل الناتجة من التحليل العملي الاستكشافي لسلوك المواطنة التنظيمية
112	مصفوفة الارتباطات بين العوامل الناتجة من التحليل العملي الاستكشافي لأداء العاملين
113	معاملات الثبات للنسخة الأخيرة لأداة الدراسة
118	اختبار T-student لتحيز المستجيب
118	التحقق من القيم المفقودة لبيانات التحليل العملي التوكيدي
120	الإحصاء الوصفي لعبارات الاستبيان باستخدام عينة التحليل العملي التوكيدي
121	معاملات الارتباط بين العوامل الكامنة
124	مؤشرات حسن المطابقة للنموذج الناتج عن التحليل العملي الاستكشافي للتمكين
126	مؤشرات حسن المطابقة للنموذج الناتج عن التحليل العملي الاستكشافي لسلوك المواطنة التنظيمية
128	مؤشرات حسن المطابقة للنموذج الناتج عن التحليل العملي الاستكشافي لأداء العاملين
129	قيم تشيع العبارات بعد التحليل العملي التوكيدي

130	معاملات الارتباط بين العوامل الكامنة
131	متوسط التباين المستخلص والثبات المركب لعوامل متغير التمكين
132	متوسط التباين المستخلص والثبات المركب لعوامل متغير سلوك المواطنة التنظيمية
132	متوسط التباين المستخلص والثبات المركب لعوامل متغير أداء العاملين
133	معاملات ثبات النسخة الأخيرة لأداة القياس
137	اتجاهات أفراد العينة حول بعد المشاركة بالمعلومات
138	اتجاهات أفراد العينة حول بعد الحرية والاستقلالية
139	اتجاهات أفراد العينة حول بعد المعنى (الشعور بالأهمية)
139	اتجاهات أفراد العينة حول بعد الكفاءة (الشعور بالكفاءة)
140	اتجاهات أفراد العينة حول بعد الإيثار
141	اتجاهات أفراد العينة حول بعد الكياسة
141	اتجاهات أفراد العينة حول بعد وعي الضمير
142	اتجاهات أفراد العينة حول بعد السلوك الحضاري
143	اتجاهات أفراد العينة حول بعد أداء المهمة
143	اتجاهات أفراد العينة حول بعد الأداء السياقي
146	مؤشرات حسن المطابقة للنموذج البنائي
147	نتائج تقدير مسار التأثير بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية
148	نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير المشاركة بالمعلومات علي سلوك المواطنة التنظيمية
149	نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير الحرية والاستقلالية علي سلوك المواطنة التنظيمية
149	نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير الشعور بالمعنى علي سلوك المواطنة التنظيمية
150	نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير الشعور بالكفاءة علي سلوك المواطنة التنظيمية
151	نتائج تقدير مسار التأثير بين سلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين
151	نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير الإيثار علي أداء العاملين
152	نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير الكياسة علي أداء العاملين
153	نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير وعي الضمير علي أداء العاملين
153	نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير السلوك الحضاري علي أداء العاملين
154	نتائج تقدير مسار التأثير بين التمكين وأداء العاملين
155	نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير المشاركة بالمعلومات علي أداء العاملين
155	نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير الحرية والاستقلالية علي أداء العاملين
156	نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير الشعور بالمعنى علي أداء العاملين
157	نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير الشعور بالكفاءة علي أداء العاملين
159	دلالة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للتمكين على أداء العاملين وفق طريقة (Bootstrap)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
17	الخطوات الخمسة لسيرورة التمكين
18	النموذج الإدراكي للتمكين
18	نموذج للتمكين النفسي في مكان العمل
33	يوضح أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب النموذج الثنائي والخماسي
38	نموذج (Porter & Lawler) لعلاقات التأثير والتأثر بين الأداء الوظيفي والرضا والعوامل المحددة لكل منهما
79	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
90	مراحل تطوير مقياس جديد
114	نموذج القياس الناتج عن التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (التمكين)
115	نموذج القياس الناتج عن التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية)
116	نموذج القياس الناتج عن التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (أداء العاملين)
123	مخطط للنموذج الناتج عن التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (تمكين العاملين)
125	مخطط للنموذج الناتج عن التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية)
127	مخطط للنموذج الناتج عن التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (أداء العاملين)
145	النموذج البنائي للدراسة
158	قيمة العلاقات بين المتغيرات الثلاثة للدراسة

مقدمة

يعتبر المورد البشري الكفاء أساس تفوق المؤسسات الحديثة، فحدة المنافسة في ظل اقتصاد المعرفة جعلت المؤسسات تنسابق لتوفير هذا المورد والاستثمار في تنميته وتطويره سعياً لزيادة كفاءتها وتحسين أدائها، فعدم وجود مشاكل وأزمات تواجه المؤسسة أصبح غير كافي لضمان بقائها في السوق، لأنه في أغلب الحالات وحسب قانون السوق فإنك إن لم تكن تتقدم فأنت على الأرجح ترجع للوراء، لذلك تنتهج جل المؤسسات الناجحة سياسة التحسين المستمر لأدائها من كل الجوانب.

ويعتبر المورد البشري أحد أهم المداخل لتحقيق ذلك، فزيادة كفاءة وأداء هذا الأخير تعني فرصة للمؤسسة لامتلاك ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد من طرف منافسيها، الأمر الذي يحسن من أدائها ويمكنها من السيطرة على السوق، ويمكن معالجة موضوع أداء العاملين بهدف تحسينه من عدة جوانب أهمها الجانب السلوكي، وذلك من خلال سعي المؤسسة لخلق وترسيخ مجموعة من السلوكيات الإيجابية لدى موظفيها خلال أوقات عملهم تساهم في رفع إنتاجيتهم وفعالية أدائهم.

ومن أهم تلك السلوكيات الإيجابية نجد سلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي تتمثل في مجموعة من الممارسات الإيجابية، التطوعية، يقوم بها العامل أثناء تأديته لعمله وتعود بالنفع على المؤسسة ككل مثل: مساعدة رؤساء وزملاء العمل، المساهمة في حل المشاكل، مساعدة الموظفين الجدد، التطوع لإنجاز مهام لا تدخل في وصف الوظيفة، وغيرها من السلوكيات التي تساهم في زيادة أداء العامل بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام.

ونظراً لأهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية تسعى جل المؤسسات الناجحة لخلق وترسيخ هذه السلوكيات لدى موظفيها، وقد تمت الإشارة سابقاً لكونها سلوكيات تطوعية. أي أنها وليدة مبادرة ورغبة العامل في ممارستها نتيجة شعوره بالرضا عن مؤسسته وظروف عمله. ولتحقيق ذلك المستوى من الرضا والتحفيز لدى العامل بهدف دفعه لتبني تلك السلوكيات الإيجابية، توجد العديد من الطرق وسياسات التي أثبتت فعاليتها ومن أهمها: سياسة تمكين العاملين.

إذ يعد تمكين العاملين وسيلة فعالة لإدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التميز والنجاح للمؤسسة، باعتباره الأسلوب الأنسب والذي يساير عهد اقتصاد المعرفة وسرعة تدفق المعلومات، لكونه يعتمد على اللامركزية في التسيير ويساعد على اتخاذ القرار بشكل أسرع دون الرجوع في كل مرة للرؤساء الأمر الذي يختصر الوقت والجهد والتكاليف، ويسهل اقتناص الفرص المتاحة قبل المنافسين.

وكل ذلك من خلال منح الدعم التنظيمي والنفسي للعاملين مع بعض الحرية والاستقلالية في إنجاز المهام الموكلة إليهم، الأمر الذي يحفزهم ويفجر الطاقات الكامنة لديهم ويدفعهم لبذل جهود إضافية تأكيداً منهم لرؤسائهم أنهم بحجم المسؤولية التي أسندت إليهم، وذلك يعود بالإيجاب على أدائهم بشكل خاص وأداء المؤسسة بشكل عام.

أولاً: إشكالية الدراسة

في سياق ما تم ذكره، يمكننا الإحاطة بمختلف جوانب موضوعنا من خلال طرح الإشكالية التالية: " في ظل ما هو متوفر من مقومات التمكين والتي من شأنها التأسيس لعملية التمكين، هل يمكن لنا أن نعزز أداء العاملين من خلال الاستفادة من سلوك المواطنة كعامل داعم؟".

ويتفرع من الإشكالية السابقة الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو مستوى التمكين بشقيه (الهيكلية والنفسي) السائدين لدى العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟.
- 2- ما هو مستوى سلوك المواطنة التنظيمية السائد لدى العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟.
- 3- ما هو مستوى الأداء السائد لدى العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟.
- 4- ما هو أثر التمكين بشقيه (الهيكلية والنفسي) على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟.
- 5- ما هو أثر التمكين بشقيه (الهيكلية والنفسي) على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟.
- 6- ما هو أثر سلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟.
- 7- هل يتوسط سلوك المواطنة التنظيمية العلاقة بين التمكين وأداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟.

ثانياً: فرضيات الدراسة

1) الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ للتمكين بشقيه الهيكلية والنفسي (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، الشعور بالمعنى، الشعور بالكفاءة) على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ للمشاركة بالمعلومات على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ للحرية والاستقلالية على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ للشعور بالمعنى على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ للشعور بالكفاءة على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

(2) الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، السلوك الحضاري) على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للإيثار على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للكياسة على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لوعي الضمير على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للسلوك الحضاري على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

(3) الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للتمكين بشقيه الهيكلي والنفسي (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، الشعور بالمعنى، الشعور بالكفاءة) على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للمشاركة بالمعلومات على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للحرية والاستقلالية على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للشعور بالمعنى على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للشعور بالكفاءة على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

(4) الفرضية الرئيسية الرابعة: يتوسط سلوك المواطنة التنظيمية العلاقة بين التمكين وأداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في العديد من النقاط المهمة نوضحها فيما يلي:

- ❖ كون الدراسة تعالج مواضيع تتعلق بأهم مورد لدى المؤسسات الحديثة ألى وهو المورد البشري، بهدف فهم سلوكياته أكثر وبالتالي خلق فرص للتأثير عليها إيجابا، الأمر الذي يحسن من مردوديتهم بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام.
- ❖ اهتمام الدراسة بمواضيع حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية كتمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية، والتي من خلالهما تسعى لتحسين أدائهم الأمر الذي يعتبر الشغل الشاغل لأغلب مدراء المؤسسات.
- ❖ تنبه هذه الدراسة الإداريين لضرورة الاهتمام بالجوانب السلوكية لمروؤوسيهم كونها من أهم المداغل لكسب ثقة العامل وحثه على إظهار أفضل أداء يمكنه الوصول إليه.
- ❖ هذه الدراسة تدفع مسيرين المؤسسات عموما والجزائرية خصوصا نحو حتمية الاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، كتمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية اللذان يعتبران أهم دوافع تحسين أداء العاملين.
- ❖ تعتبر هذه الدراسة وحيدة ومتفردة - على حد علم الباحث - سواء عربيا أو أجنبيا التي جمعت كل هذه المواضيع المهمة (تمكين العاملين، سلوك المواطنة التنظيمية، أداء العاملين) في نموذج واحد ودراستهم في سياق واحد، ووفق أحدث الأساليب الإحصائية حاليا ألا وهو النمذجة بالمعادلات البنائية أو الهيكلية.
- ❖ أهمية النتائج التي توصلت إليها والتي تلخصت في مجموعة من التوصيات المهمة والعملية للمؤسسة محل الدراسة بشكل خاص، والتي يمكن ان تعمم على كل المؤسسات الجزائرية بشكل عام بهدف تحسين أداء الموارد البشرية.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع

قام الباحث باختيار موضوع الدراسة عن حب واقتناع، وطموح، ونظرة استكشافية، وفيما يلي نوضح الأسباب الثلاثة:

- ❖ اختار الباحث موضوع الدراسة عن حب كونه يعشق إدارة الموارد البشرية وتحديات التعامل معها، كونها عنصر مهم وحساس وليس أي مسير قادر على التعامل معها. لذلك اختارها في تخصص الماجستير حيث تناول في مذكرته أثر المناخ التنظيمي ككل على سلوك المواطنة التنظيمية وكذلك فعل في أطروحة الدكتوراه، لكنه أراد التعمق أكثر في دراسة سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ربطه مع عنصر فقط من عناصر المناخ التنظيمي ألا وهي سياسات الإدارة العليا، مفترضا بذلك أنه لو قامت الإدارة بتبني مفهوم تمكين العاملين ضمن سياساتها التسييرية فإن ذلك من شأنه أن يعزز سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.
- ❖ كما أن الباحث مهتم بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية نتيجة طموحه في دراسة موضوع يقدم قيمة مضافة تحسن من واقع المؤسسات في الجزائر، فالباحث لاحظ أن العامل الجزائري يمتاز بميزة سلبية قاتلة للعمل والإنتاجية، ألا وهي عدم قضاء ساعات العمل كاملة في إنجاز عمله ويضيع جزء مهم منها في الكلام أو التنقل داخل أروقة مكان عمله، الأمر الذي جعل الباحث يطمح لإيجاد سبل تعويض تلك السلوكيات السلبية بسلوكيات إيجابية تحسن من أداء العامل بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام.

❖ بناء على السببين السابقين ومن خلال نظرة استكشافية قام الباحث بتصوير نموذج واضح، يهدف لدراسة إمكانية تعزيز أداء العاملين من خلال ممارسة الإدارة للتمكين والذي من شأنه أن يخلق سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين كرد فعل منهم، الأمر الذي قد يساهم في تحسين أدائهم أيضا.

خامسا: أهداف الدراسة

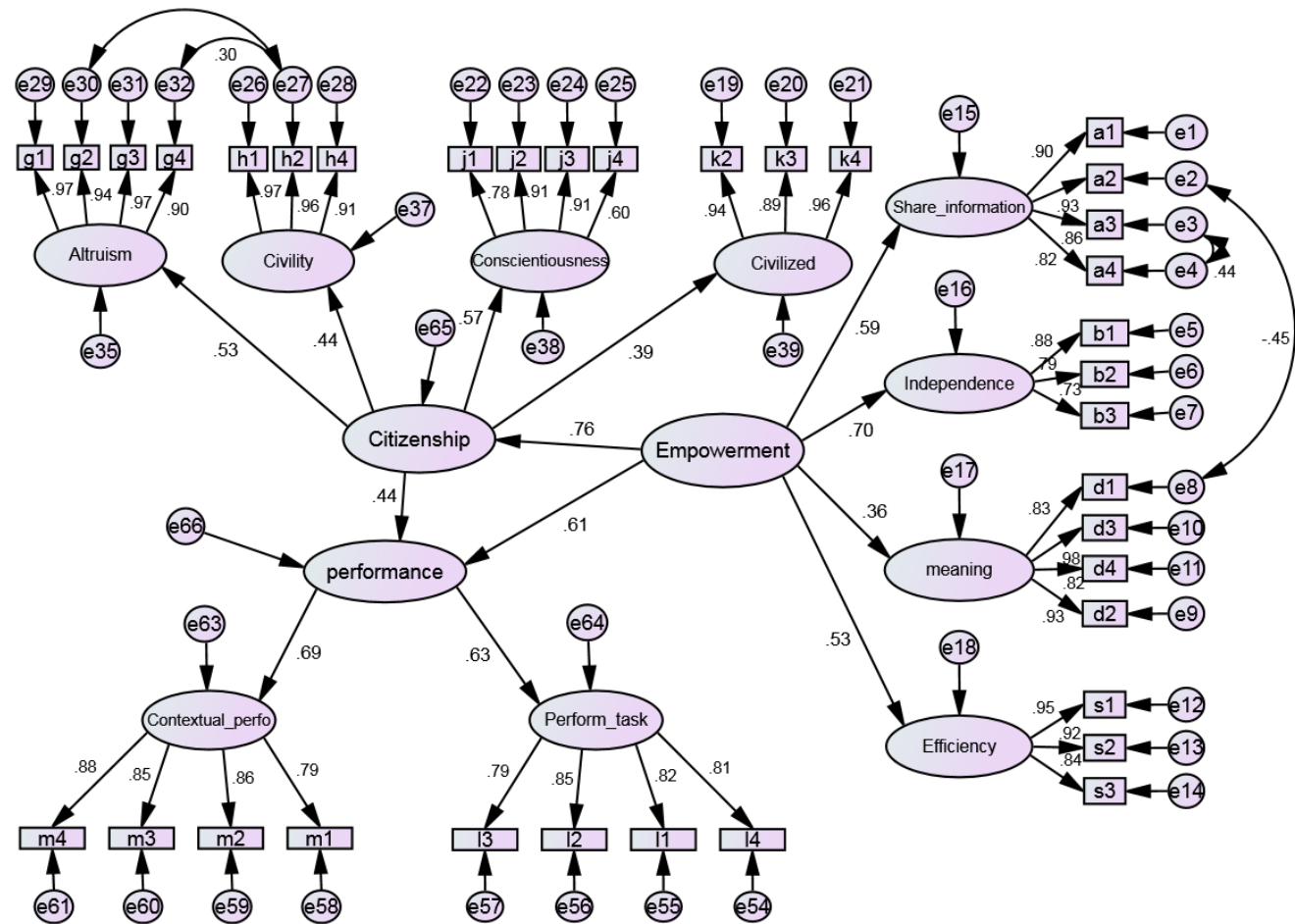
تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- ❖ محاولة التعرف على مستوى التمكين بشقيه الهيكلي والنفسي السائد في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من وجهة نظر العاملين فيها؛
- ❖ محاولة التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية السائد في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من وجهة نظر العاملين فيها؛
- ❖ محاولة التعرف على مستوى الأداء السائد في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من وجهة نظر العاملين فيها؛
- ❖ دراسة أثر التمكين بشقيه الهيكلي والنفسي على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من وجهة نظر العاملين فيها، وتقضي ما إذا كان سلوك المواطنة التنظيمية يلعب دور الوسيط في العلاقة بينها أم لا؛
- ❖ اقتراح جملة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة الميدانية، والتي تمكن المؤسسة محل الدراسة من تحسين وتطوير مستويات التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية بهدف تطوير أداء العاملين فيها.
- ❖ كما تهدف الدراسة بشكل عام للفت انتباه المسيرين الجزائريين لضرورة الاهتمام بالجوانب النفسية لموظفيهم، نظرا لدورها المهم في تحديد مستويات الأداء لديهم و ذلك من خلال تبني مفاهيم إدارية حديث في التسيير مثل تمكين العاملين.

سادسا: نموذج الدراسة

يمثل الشكل الموالي نموذج الدراسة المعدل بعد إجراء بعض التعديلات الناتجة عن التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي بالإضافة لبعض مقترحات برنامج (Amos):

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Amos v26.

سابعاً: حدود الدراسة

- (1) الحدود المكانية: تمت الدراسة على عينة من العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة، وقد تم اختيار هذه المؤسسة نظراً لسمعتها الجيدة وطنياً ودولياً، حيث أنها حاصلة على شهادة الجودة (iso 9001) تعتمد على أساليب إدارية حديثة أساسها الاستثمار في المورد البشري، لذلك فهي تعتبر مكاناً مناسباً لإجراء الدراسة.
- (2) الحدود البشرية: شملت عينة الدراسة كل العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بمختلف مستوياتهم الوظيفية (عامل، عامل تطبيقي، إطار).
- (3) الحدود الزمنية: امتدت الدراسة الميدانية من شهر أكتوبر (2019) إلى شهر فيفري (2020)، بدأت بالتواصل مع مدير الموارد البشرية بالمؤسسة لأخذ الإذن بإجراء الدراسة الميدانية، مروراً ببعض المقابلات مع مسؤولي الموارد البشرية بهدف جمع المعلومات عن المؤسسة وعينة الدراسة وبعض الإجراءات التسييرية المعتمدة، وانتهت بتوزيع الاستبيان وجمعه على دفعات.

ثامنا: التعريفات الإجرائية

- 1) تمكين العاملين: تعزيز قدرة العاملين على التحكم في وظائفهم أكثر من خلال دعمهم بالمعلومات اللازمة ومنحهم الحرية والاستقلالية في تسيير شؤون وظائفهم.
- 2) المشاركة بالمعلومات: توفير سياسات وإجراءات تنظيمية تدعم وتسهل للعامل الوصول للمعلومات التي يحتاجها لأداء عمله بكفاءة وفعالية.
- 3) الحرية والاستقلالية: منح العاملين الحرية في التسيير واتخاذ القرارات والإجراءات التي يرونها مناسبة لوظائفهم.
- 4) الشعور بالمعنى: إدراك العامل لأهمية المهام التي يقوم بها بالنسبة لمؤسسته، وكونه جزء من نجاحها.
- 5) الشعور بالكفاءة: ثقة العامل في قدراته الذاتية وفي امتلاكه المهارات اللازمة لإنجاز عمله على أكمل وجه.
- 6) سلوك المواطنة التنظيمية: وهو سلوك إيجابي تطوعي من طرف العامل اتجاه مؤسسته لا يندرج ضمن المهام الرسمية للوظيفة وغير مرتبطة بشكل مباشر بنظام المكافآت.
- 7) الإيثار: وهي سلوكيات التضامن والتكافل ومساعدة الآخرين (زملاء، رؤساء، عملاء) في إنجاز مهام أو حل مشاكل ذات صلة بالعمل.
- 8) الكياسة: التزام العامل بمنع حدوث المشاكل من خلال تجنب كل مسبباتها سواء كانت شخصية أو مهنية.
- 9) وعي الضمير: حرص العامل على أداء عمله على أكمل وجه وبمستوى يفوق المستوى المعروف أو المتوقع منه في بطاقة وصف وظيفته.
- 10) السلوك الحضاري: وهي سلوكيات لدى لعاملين تدل على درجة الانتماء والافتخار بالمنظمة التي يعملون بها.
- 11) أداء العاملين: وهو مجموعة الأفعال والسلوكيات التي يقوم بها العاملين وتهدف لتحقيق أهداف مسطرة مسبقا.
- 12) أداء المهمة: ويقصد به مدى تنفيذ العامل للمهام المنوطة به بشكل مرضي للرؤساء.
- 13) الأداء السياقي: ممارسة العامل لمهام وسلوكيات إيجابية تتجاوز ما هو مطلوب منه بشكل رسمي وتساهم بشكل غير مباشر في تحسين الأداء المؤسسة ككل.

الفصل الأول: الإطار النظري

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الأدب النظري المنشور عربيا وأجنيبا لمختلف متغيرات الدراسة، ممثلة في التمكين، سلوك المواطنة التنظيمية، وأداء العاملين، حيث خصص لكل منهم مبحث، وذلك للإحاطة بهم وفهمهم من خلال استعراض مختلف الجوانب النظرية المرتبطة بهم، بالإضافة لمبحث رابع يعالج العلاقة بين متغيرات الدراسة نظريا تمهيدا لاختبارها ميدانيا. وذلك على النحو التالي:

المبحث الأول: تمكين العاملين

المبحث الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الثالث: أداء العاملين

المبحث الرابع: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة

المبحث الأول: تمكين العاملين

نتيجة للتحديات المتنوعة المرافقة لحدة المنافسة الوطنية والعالمية، اتجهت أغلب المؤسسات الحديثة للاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر من أهم عوامل الميزة التنافسية، فعندما نقول اهتمام بالموارد البشري قديماً فإن تفكيرنا يذهب مباشرة للجوانب المادية من مكافآت وتحسين للأجور، لكن حالياً استوعبت أغلب المؤسسات الحديثة أن التركيز على الجوانب النفسية والسلوكية للعاملين يعتبر مفتاح الوصول للرضا الوظيفي لديهم، وذلك من خلال ممارسة بعض الأساليب الإدارية التي تهدف لتفجير الطاقات الكامنة لدى العاملين، وإتاحة الفرصة لهم ليكونوا جزءاً من عملية صنع القرار ونجاح المؤسسة، ومن أهم تلك الأساليب نجد: تمكين العاملين، وفي ما يلي سنتعرف على هذا الأسلوب الإداري بالتفصيل.

المطلب الأول: ماهية تمكين العاملين

نظراً لفعالية أسلوب التمكين انتشر مفهومه على نطاق واسع وأصبح متداولاً بكثرة، فماذا يقصد بالتمكين؟ وما هي فوائده على المؤسسة والفرد؟ وما هي مسبباته ومتطلبات تحقيقه؟ هذا ما سنتعرف عليه في المطلب الحالي.

الفرع الأول: مفهوم تمكين العاملين

قبل التطرق لمفهوم التمكين كفعل وكمارسة يحب أولاً التعرّيج على المدلول اللغوي للكلمة، فعند الرجوع لكتاب الله عز وجل نجد أن كلمة تمكين وردت فيما يقرب من ستة عشر آية، نذكر منها تمكين الله لسيدنا يوسف عليه السلام، حيث قال بعد بسم الله الرحمن الرحيم ﴿وكذلك مكنا ليوسف في الأرض﴾ سورة يوسف، الآية 21.

كذلك التمكين لذي القرنين ﴿ويسألونك عن ذي القرنين قل سأتلو عليكم منه ذكراً﴾ 83 ﴿إنا مكنا له في الأرض وآتيناه من كل شيء سبباً﴾ سورة الكهف، الآية 83-84.

فكلمة تمكين في اللغة العربية ترجع للفعل (مكن) أي أصبح ذا مكانة وسلطة، وأمكته من الشيء، أي جعل له سلطاناً وقدرة، وتمكن من الشيء أي قدر عليه أو ظفر به.¹

كما عرفت كلمة تمكين في القاموس الإنجليزي من خلال الفعل (impower) بأنه منح السلطة الرسمية، وعرف التمكين أيضاً من خلال التركيز على مكون القوة (power) ضمن مصطلح التمكين، حيث يشير هذا الأخير من هذا المنطلق إلى حصول كل فرد على القوة التي كانت متمركزة في يد المدير التقليدي، حتى يتمكن من أداء العمل بفعالية، فالقيمة التي يركز عليها التمكين هنا هي أن المشاركة في القوة تؤدي لمزيد من القوة.²

¹ المعجم الوسيط. (1998). من إصدار مجمع اللغة العربية بالقاهرة: الطبعة الثالثة، ص 354.

² عماد علي المهيترات. (2010). أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان: عمان، ص 21.

أما اصطلاحاً فقد أدى التنوع الهائل لمفاهيم التمكين الناتج عن تنوع مشارب واختصاصات الباحثين إلى وجود بعض الغموض فيما يتعلق بطبيعته بناء التمكين لكن حسب (menon) يمكن أن نميز مقاربتين مختلفتين للتمكين، هما المقاربة الهيكلية والتحفيزية:¹

❖ المقاربة الهيكلية: هي التي تقوم على أساس أن التمكين يتضمن منح القوة وسلطة اتخاذ القرارات للعاملين، وتعتبر هذه المقاربة التقليدية وهي تركز على سلوك الرؤساء والذين يقومون بتمكين مرؤوسيهـم.

❖ المقاربة التحفيزية (النفسية): وفيها يتم تصور التمكين على أنه تمكين نفسي، أي التركيز على الحالة النفسية للأفراد الذين تم تمكينهم، والنتيجة عن تمكين الرؤساء لهم.

من خلال ملاحظتنا للمقاربتين، نستنتج أن الأولى (الهيكلية) تهتم بسلوك المشرف على أنه سبب التمكين، أما الثانية (التحفيزية) تركز على الحالة النفسية للأفراد الناتجة عن إدراكهم لعملية التمكين.

ولفهم أعمق لمفهوم التمكين سنستعرض فيما يلي أهم التعاريف التي جاءت في مجال التمكين لمختلف المفكرين والباحثين المشهورين في هذا المجال:

حيث عرفه كل من (conger & kanungo 1988) بأنه زيادة الدوافع لدى الأفراد العاملين للعمل، من خلال تفويض السلطة لأدنى مستوى في المؤسسة مما يؤدي لاتخاذ قرارات ذات كفاءة.²

أما (cook 1994) فقد عرف التمكين بأنه المفتاح لإطلاق إمكانيات الموظفين وزيادة الكفاءة والفعالية من خلال منح العاملين درجة أكبر من السلطة وتحمل المسؤولية وحرية التصرف.³

كما عرفه (bowen & lawler) على أنه عملية إطلاق حرية العامل، وهو عبارة عن حالة ذهنية لا يمكن تطويرها عن طريق فرضها على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، هذه الحالة الذهنية تحتاج أن يتبناها الفرد حتى تتوفر له الثقة بالنفس والقناعة بما لديه من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد تحقيقها.⁴ يعد هذا التعريف من أكثر التعاريف انتشاراً، حيث ركز على الجانب النفسي للعامل الذي تم تمكينه، وعلى ضرورة قبول وتبني العامل لعملية التمكين حتى تحقق النتائج المرجو منها.

¹ Carmen Barroso Castro and al. (2008). **transformational leadership and followers attitudes: The mediating role of psychological empowerment**, The international journal of human resource management, Vol. 19, N°.10, P. 1845.

² Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo. (1988). **The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice**, The Academy of Management Review, Vol.13, N°.03, P. 477.

³ Sarah Cook. (1994). **The Cultural Implications of Empowerment**, Empowerment in Organizations, Vol. 2 No.1, P. 9,10.

⁴ Bowen, David E; Lawler, Edward E. (1995). **Empowering Service Employee**, Sloan Management Review, Cambridge, Vol. 36, N°. 4, P. 73.

ويعرف التمكين أيضا بأنه عملية إعطاء الموظفين سلطة اتخاذ القرارات بشأن عملهم مما يؤدي إلى شعور العامل بالملكية ويصبح أكثر فعالية وأكثر انخراطا ومهارة، الشيء الذي يساهم في تحسين أداء المنظمة.¹

ويرى (cole) أن التمكين عبارة عن عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد، واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة.

أما (ناصر لعديلي) فعرفه بأنه عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات والمهام الإدارية وإشعارهم بالملكية للوظيفة للنمو والتطور والإبداع.²

وذهب (عبد الوهاب) إلى أن التمكين هو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كل الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.³ تكمن أهمية هذا التعريف في تركيزه على ضرورة مرافقة العاملين بعد منحهم القوة والسلطة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف شامل لتمكين العاملين حيث يمكن القول بأنه مبادرة يقوم بها الرؤساء والمشرفين اتجاه مرؤوسيههم، تتضمن توسيع السلطات، المشاركة بالمعلومات، والسماح لهم بحرية التصرف وإشراكهم في التخطيط ووضع الأهداف المرتبطة بأعمالهم، مما يؤدي لتحفيزهم وخلق الدافعية لديهم والشعور بالإنجاز وتحقيق الذات، الأمر الذي من شأنه أن يحسن أدائهم بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام.

كما انه من خلال التعاريف السابقة نستنتج بعض خصائص التمكين وهي:

- ✓ يمنح التمكين العاملين قدرة أكبر على التحكم في المهام الموكلة إليهم.
- ✓ لا يمكن فرض التمكين على العامل إن لم يقتنع به ويتبناه وإلا لن يحقق أهدافه.
- ✓ يحمل التمكين معنى التشاركية والانتماء والمسؤولية الذاتية في طياته.
- ✓ يؤثر التمكين على الجانب النفسي والهيكلية للعاملين.

¹ Brown, Donald R, Don Harvey. (2006). **An Experiential Approach to Organization Development**, 7th ed Pearson education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey, P. 241.

² عماد علي المهيرات، مرجع سبق ذكره، ص 22.

³ عبد العالي دبله، وفاء العمري. (2016). آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 18، ص 55.

الفرع الثاني: أهمية وأسباب تمكين العاملين

أولاً: أهمية تمكين العاملين

لقد ازدادت أهمية التمكين منذ ظهوره في أواخر الثمانينات لما تشهده البيئة الخارجية من تغييرات عديدة وسريعة، وخصوصاً في مجال التقدم التكنولوجي، فالمؤسسات الآن تعمل نفس العمل بأفراد أقل، لذلك فإنها بحاجة لتسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء المؤسسة ليساهم بأكبر قدر ممكن في تحقيق أهدافها.¹

عملية التمكين تهتم بمشاعر العاملين، لذلك فهي تهدف لإشراكهم على مستوى عاطفي، لخلق "حالة تمكين داخلية" تسمح بالاستفادة من مواطن القوة والإمكانات التي تم خنقها في المنظمات التقليدية وتنتظر أن يتم إطلاقها.²

وبالتالي فإن التمكين هو الطريقة الإدارية المستعملة لتحفيز العاملين، ويظهر ذلك من خلال مشاركتهم ومقاسمتهم للقوة.³

ومن خلال عرضنا لمختلف مفاهيم التمكين نجد بأنه يهدف بالدرجة الأولى لتحفيز العاملين وزيادة الدافعية لديهم للعمل أكثر، حيث يركز بشكل أساسي على الجانب النفسي للعاملين من خلال دعمهم ومساعدتهم على تحقيق إنجازات ما كانوا ليحققوها لولا الامتيازات التي منحت لهم من خلال عملية التمكين، وبالتالي زيادة إيمانهم بقدراتهم الذاتية وبالإنجاز والانتماء للمؤسسة، الأمر الذي يدفع العاملين لتقديم أقصى ما لديهم كرد للجميل للمؤسسة التي اهتمت بهم وكذلك للمحافظة على الامتيازات التي حصلوا عليها.

ويوضح كل من (rafiq & ahmed) أن الموظف الذي يمتلك الحالة الذهنية للتمكين يمتلك الخصائص الإيجابية التالية:⁴

- ✓ الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
- ✓ الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل، (أي أن العامل يفهم ويعرف متطلبات وظيفته أكثر من أي شخص آخر).
- ✓ المسائلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- ✓ المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة والمنظمة ككل.

يسمح التمكين للمنظمة بتحقيق أهداف ما كانت قادرة على الوصول إليها من دون مشاركة العاملين (تمكينهم) فيها، حيث بينت دراسة كل من (bown & lawler) أن المديرين ورؤساء الأعمال الذين قاموا بتمكين العاملين، إنما فعلوا ذلك لأتهم أدركوا أن هناك

¹ علي السلمي. (2002). إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر: القاهرة، ص 26.

² Conrad Lashley. (1996). **Research issues for employee empowerment in hospitality organization**, in: J. Hospitality Management, Vol.5 N^o.4, p. 355.

³ Jan Elizabeth Philamon. (2003). **Influences on Employee Empowerment, Commitment and Well-Being in a Gambling Industry**, Thesis (PhD Doctorate), School of Applied Psychology (Health), Griffith University, p. 16.

⁴ RAFIQ, M and Ahmed, P.K. (1998). **A Customer-Oriented Framework for Empowering Service Employees**, The Journal of Services Marketing, Vol.12, N^o. 5, p. 687.

أهداف مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، حتى يستفيدوا من المعلومات والمهارات والخبرات التي لديهم، بالإضافة إلى جهودهم المشتركة لتحقيق مثل هذه الأهداف.¹

كما يرى (patah & al 2009) بأن الأفراد العاملين من الممكن أن يكونوا أكثر إنتاجية ودافعية إذ شعروا أن بإمكانهم تقديم مساعدات قيمة للمنظمة من خلال تقديم أفكار جديدة أو طرائق أفضل لأداء الأعمال والمشاركة باتخاذ القرارات.²

وقد فصل (Umiker 1992) فوائد التمكين بالنسبة للفرد والمنظمة كما يلي:³

❖ بالنسبة للمنظمة فإنه يحقق المزايا التالية:

ارتفاع الإنتاجية، انخفاض معدل الغياب ودوران العمل، تحقيق التميز، تحقيق جودة الإنتاج والخدمات، زيادة القدرة التنافسية، التعاون على حل المشكلات، ارتفاع القدرات الابتكارية.

❖ بالنسبة للفرد فإنه يحقق المزايا التالية:

إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات، ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل، زيادة ولاء الفرد للمنظمة، إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه، ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد، تنمية الشعور بالمسؤولية.

ثانياً: أسباب تمكين العاملين

إن العامل الحيوي لنجاح أي منظمة هو القرارات التي يتخذها موظفوها، فهم القادرون على اتخاذ القرارات الصائبة لتسيير أمورها وإدارة أنشطتها وفعاليتها بكفاءة، ففي الماضي كانت القرارات تتخذ بواسطة مجموعة من الأفراد في رأس الشركة، على اعتبار أنهم هم وحدهم من يمتلكون المعرفة اللازمة، وقد بدا هذا التصور غير عملي بعد نمو الشركات وتطورها، إذ تبين أن المعلومات التي تبنى عليها أغلب القرارات تسري من الأسفل إلى الأعلى، وتعرض للتشويه أثناء سيرها عن طريق المبالغات والتغييرات التي تحدث من ناقلها، ومن المتعارف عليه أن أغلب القرارات فاعلية هي التي يتخذها الأفراد من نقطة تولد المعلومة، وهذا يعني أن العاملين في الخطوط الأمامية وفي مواجهة الزبائن ومكاتب البيع هم يؤثرون في نجاح أو فشل الشركات التي يعملون فيها، ولهذا دعت الضرورة للتحويل للشركة الممكنة التي يحصل أفرادها على المعلومات والصلاحيات الكافية التي يحتاجونها لصنع القرارات المتعلقة بسير أعمالهم.⁴

¹ DE Bowen, EE Lawler. (1992). **The Empowerment of service work : what, why, how and when**, Sloan Management Review, Cambridge Vol. 33, N°.3, P. 36.

² إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني. (2003). إدارة التمكين والاندماج، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، ص 40.

³ فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح. (2016). تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، ص 23.

⁴ أبوبكر بوسالم. (2015). دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص: إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بالقائد، تلمسان، ص 10.

ويعتبر التحول نحو الشركة المكيّنة أحد أهم ضمانات حيوية واستمرار منظمات الأعمال، لما تسهم فيه من رفع للمعنويات وكسب لرضا العاملين، هذا الرضا الذي يساهم مع حرية التصرف في إثراء التفكير الإبداعي وتحسين الأداء، ناهيك عن السرعة والمرونة في الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء الداخليين والخارجيين.¹

ويرى (أفندي 2003) أن الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين هي:²

- ✓ حاجة المنظمة 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 والخلاقة؛
- ✓ توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي؛
- ✓ خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

الفرع الثالث: متطلبات وخطوات تمكين العاملين

من أجل زيادة فرص نجاح التمكين لابد من توفر مجموعة من المتطلبات مع احترام خطوات تنفيذه ومنح الوقت الكافي لكل خطوة.

أولاً: متطلبات تمكين العاملين

هناك مجموعة من المتطلبات التي يجب توفرها في بيئة عمل المؤسسة أو في سياساتها التسييرية لنجاح التمكين وهي:

1 - خلق رؤية موحدة: في مؤسسة تتمتع بالسلطة، يجب على جميع الموظفين الغناء من نفس كتاب الأغنية، بعبارة أخرى، ينبغي للإدارة أن تحدد وتوضح الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية بطريقة تجعل الجمهور والموظفين والبائعين والعملاء يفهمون ما يمكن توقعه من المنظمة. فمحاولة التمكين دون خلق الرؤية المشتركة أولاً هو دعوة للفوضى، وبعد الاتصال في جميع الاتجاهات وعبر جميع مستويات الإدارة والموظفين هو المفتاح لخلق رؤية مشتركة، لذلك لا يمكن للإدارة التخلي عن مسؤوليتها في توصيل رؤية، كما يجب على الموظفين بدورهم احتضانها وتملكها.³

¹ أبويكر بوسالم، مرجع نفسه، ص ص 10-11.

² عبد العالي ديلة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

³ James A. Ward. (1997). **Implementing employee empowerment**, Journal of Information Systems Management, Vol.14, N°. 1, PP. 62-63.

2 - بناء الثقة: يتطلب تنفيذ عملية التمكين إجراء بعض التغييرات التنظيمية والهيكلية في المؤسسة، ولا يمكن إجراء هذه التغييرات دون إشراك العاملين فيها، الشيء الذي يتطلب وجود ثقة متبادلة بين طرفي عملية التمكين، حيث تساعد الثقة على تقوية روابط والتزام الأفراد بمؤسستهم، مما يزيد من استعدادهم لدعم التغيير بهدف تنفيذ عملية التمكين.¹

3 - التدريب: إن التمكين بدون تدريب هو وصفة للفوضى، فحرية التصرف تأتي من المعرفة والكفاءة، وكذلك من السلطة والمساءلة، لذلك لا يمكن تمكين الموظفين حتى يكتسبوا المعرفة والمهارة والقدرة والأدوات اللازمة للعمل بكفاءة وفعالية ضمن العمليات والإجراءات التنظيمية القائمة، وهذا يتحقق من خلال التدريب المستمر والموجه، فالهدف من التدريب هو تجهيز الموظفين لحل المشاكل التي تعترضهم بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب دون الرجوع كل مرة للمسؤولين وإضاعة الوقت.²

4 - توافر المعلومات الجيدة والاتصال الفعال: تعتبر المعلومة العنصر الرئيسي الذي يعتمد عليه الموظف لاتخاذ القرارات الرشيدة وحل مختلف مشاكل العمل، والمعلومة الجيدة هي المعلومة الصحيحة والمتجددة والتي تصل بين أيدي الموظفين في الوقت المناسب، فبدون توفر المعلومات لا يمكن للعامل التصرف بحرية لأنه يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة التصرف الصحيح دون أي خوف أو تردد أو تأخير.

ويسمح الاتصال الفعال للمسؤولين بإيصال رؤية وأهداف المؤسسة بشكل واضح الأمر الذي يسمح للعمال الذين تم تمكينهم بحرية التصرف واتخاذ القرارات التي تتوافق مع التوجه العام للمؤسسة دون الرجوع في كل مرة للإدارة العليا وإضاعة الوقت والفرص المتاحة.³

5 - فرق العمل: يمثل استخدام فرق العمل مستلزما آخر من متطلبات التمكين، فحتى تتوفر للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين في المنظمة ككل. وأفضل وسيلة لتكوين ذلك الإدراك هو أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقدراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منعزلا، وفي هذا الصدد تؤكد دراسة (John & AL, 2006) على أن المنظمة المعاصرة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل بما يهيئ لبروز فرق العمل بشكل فعال.

وتؤكد دراسة (Little & Ferris, 2002) على أن فرق العمل ذاتية الإدارة (أي الممكنة) تعد من أفضل الأساليب الإدارية التي تحقق المرونة، وتساعد على تحسين الإنتاجية وخفض التكلفة، وتضيف دراسة (Besterfield & AL, 2003) أن من بين أهم الأسباب التي تستدعي استخدام فرق العمل أنها توفر سهولة ومرونة في الاتصال المباشر بين الأعضاء، مما يساعد على الوصول إلى الحلول الناجحة والمقبولة من قبل الجميع في وقت قصير، كذلك يمكن أن يكون انجاز المجموعة أعلى من مجموع الانجاز الفردي للأعضاء، ويعزى ذلك إلى التنظيم والتعاون والتكامل بين الأعضاء.⁴

¹ Pennie G. Foster-Fishman, Christopher B. Keys. (1997). **The Person/Environment Dynamics of Employee Empowerment: An Organizational Culture Analysis**, American Journal of Community Psychology, Vol.25, N^o. 3, PP. 350-351.

² James A. Ward, Op.cit, p 64.

³ رزق الله حنان. (2010). أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 77. بتصرف

⁴ فوزية برسولي. (2018). أثر التمكين في الأداء البشري، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص: علوم تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 38.

ثانياً: خطوات تمكين العاملين

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تفهم بأن تبنى التمكين ليست بحال من الأحوال اختيار سهل، فقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل، وحدد (Bowen and Lawler, 1992) ثلاث مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم إلى التوجه للاندماج. وأوضح (Caudron, 1995) "أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل، وأوصى (Ford and Fottler, 1995) أيضاً بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين" فالأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة"، وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين لتخلي عن السلطة.

ونقترح الخطوات التالية لتنفيذ عملية تمكين العاملين:¹

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، توضح السبب أو الأسباب من وراء تبنى التمكين. لتبنى التمكين أسباب مختلفة، وهل السبب؟

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

وأياً كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، والمزايا التي سيحصلون عليها من خلال تنفيذ عملية التمكين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين.

فقد أشار (Kizilos, 1990) أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، بالإضافة لضرورة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق، فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المسهل والمدرب للعاملين وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

¹ بلال خلف السكارنة. (2010). القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: الطبعة الأولى، عمان، ص ص 322-323.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

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

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لا بد 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 والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين، لذلك يجب العمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

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

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

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

الخطوة السابعة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات 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.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني. فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة، حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فأنا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.¹

المطلب الثاني: أبعاد ونماذج تمكين العاملين

نظراً لأهمية التمكين في نجاح المنظمات الحديثة، اهتم به الكثير من الباحثين بمختلف مجالاتهم العلمية وتخصصاتهم، فطوروا الكثير من الأبعاد الدالة عليه تسهل قياسه ودراسته، كما أسهبوا في وضع نماذج تشرحه وتبسطه بغرض فهمه أكثر.

الفرع الأول: أبعاد تمكين العاملين

لا شك أن دراسة موضوع تمكين العاملين يستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه، حيث يعد التمكين أحد أهم المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة، الأمر الذي ساهم بطريقة أو بأخرى في بروز أبعاد متنوعة ومتعددة لهذا المصطلح، ويمكن تلخيص مختلف وجهات النظر المختلفة في الجدول التالي:

جدول رقم (1): أبعاد تمكين العاملين من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب

الرقم	المصدر	السنة	الأبعاد
1	Cook et Al	1997	المشاركات بالمعلومات والمعرفة، المكافآت بالأداء.
2	Daft	2001	المعلومات، المهارات والمعرفة، القوة، المكافآت.
3	ملحم	2004	الاستقلالية، تدفق المعلومات والاتصالات، الدعم والتحفيز، المعرفة والمهارة.
4	Halvarson	2005	الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة والقوة، دعم الإدارة.
5	Isokaama, johansson	2006	إمكانية الوصول، الحالة الطبيعية أو السوية، التأثير، الاستقلالية، الانفتاح، التبادلية.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع نفسه، ص 326.

6	Kreinter and kinicki	2007	المشاركة بالمعلومات، خلق الاستقلالية، فرق العمل.
7	الياسري ومحمد	2007	المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت.
8	عبود وعباس	2007	الثقة الإدارية، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات.
9	Gupta	2008	المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة.
10	Mazdarani	2008	النطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت، توفير الأجهزة والتكنولوجيا.
11	Slocum& hellriegel	2009	شدة البأس، المعنى، الاستقلالية، التأثير.
12	Hasan	2010	المعرفة والمهارات، الاتصالات، الثقة والحوافز.
13	الرافعي	2010	تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، التحفيز.

المصدر: إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص ص 71-72.

أما فيما يخص الأبعاد التي سننتمدها لتحقيق أهداف الدراسة، ففي الشق الهيكلي للتمكين اعتمدنا على أطروحة (خليدة محمد بلكبير، 2013) والمستقاة من دراسة أحد أهم الباحثين في مجال التمكين (Ken Blanchard, 1997) والمتمثلة في: المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية. أما فيما يخص التمكين النفسي فاعتمدنا على بعدين إدراكيين يحسنان شعور الفرد وتجعلانه ممكنا نفسيا وهذه الأبعاد هي كالتالي: الشعور بالمعنى، الشعور بالكفاءة. وفيما يلي سنوضح أهمية كل بعد من الأبعاد السابقة الذكر ودورها في عملية التمكين.

أولاً: المشاركة في المعلومات

تؤدي عملية التمكين إلى ضرورة اتخاذ العاملين بعض القرارات والتعامل مع بعض المهام التي لم تكن ضمن صلاحياتهم، كما أنهم مطالبون بأن تكون قراراتهم صحيحة وعقلانية، وتعتبر المعلومات المادة الأولية في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة في المؤسسة، فكلما توفرت معلومات أكثر لمتخذ القرار، كان أكثر فهما وإماما بالظروف المحيطة والإمكانيات المتوفرة وكان القرار أكثر عقلانية ورشداً، من هنا يمكن القول إنه لا يوجد تمكين من دون تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة حتى يتمكنوا من ممارسة مهامهم الجديدة بكفاءة وفعالية.

فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية، واقتدار، لأن، ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأً، وعليه يمكن القول إن المعلومة هي سلاح هام يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل.¹

¹ يحيى سليم ملحم. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ص 61-62.

ويرى الباحث (E. Lawler 1992) أنه لتمكين العاملين لابد من مشاركتهم بنوعين محددين من المعلومات: معلومات حول مهمة المؤسسة، ومعلومات خاصة بأداء المؤسسة، أما بالنسبة للمعلومات الخاصة بمهمة المؤسسة، فإنها تساعد على خلق إحساس لدى العاملين بمعنى العمل والغرض منه، ويعزز قدرة الفرد على اتخاذ القرارات والتأثير عليها، وتتماشى بشكل مناسب مع أهداف المنظمة ورسالتها، كما تعزز روح المبادرة لديهم. وأما المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة فإنها تسمح للعاملين بفهم كيفية أداء وحدات العمل الخاصة بهم من أجل صنع القرارات والتأثير عليها للحفاظ على الأداء وتحسينه في المستقبل.¹

كما توصل الباحث (Appelbaum 1999) إلى حقيقة أن توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات عن غايات المؤسسة وأهدافها وإستراتيجياتها عامل مهم مرتبط بالتمكين، لأن امتلاك المعلومات والمعرفة عن المؤسسة وكيفية علاقاتها مع البيئة الخارجية سيمنح العاملين الإحساس بملكية المؤسسة ويفهمهم كذلك أدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحاتها، كما أن توفير المعلومات يساعد في خفض حالات عدم التأكد عن طريق تزويد الأفراد بفهم عميق لبيئة عملهم.²

بعد توضيح أهمية بعد مشاركة المعلومات ودوره في تعزيز عملية التمكين ونجاحها، لابد من الإشارة أيضا أنه وحتى تكون عملية مشاركة المعلومات فعالة وتعطي أكلها، يجب تمكين العاملين من الوصول للمعلومة المناسبة بالسرعة المطلوبة والوقت المحدد.³

ثانيا: الحرية والاستقلالية

وتعني درجة حرية الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله⁴ وتعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أداءه لعمله، ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في الشركة بحيث تتضمن حرية الاختيار: المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية، وتعني الاستقلالية الحرية في الشروع في سلوكيات وعمليات العمل ومواصلته، فالاستقلالية المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار وروح المبادرة وأن إدراك الفرد بأن الأشخاص والأحداث من حوله يقيدون استقلاليته يؤدي إلى مشاعر سلبية تؤثر في عمله وتؤدي إلى انخفاض احترام وتقدير الفرد لذاته⁵

واستقلالية المهام حسب (Wilkinson 1998) تعني إزالة المفتشين من خطوط الإنتاج ومنح العاملين مسؤولية أوسع في تسيير شؤون عملهم (فرق الإدارة الذاتية)، مثل إعادة هيكلة العمليات، تخصيص وجدولة المهام، مراقبة الحضور، وقضايا الصحة والسلامة، ويمكن أيضا أن يكونوا مسؤولين عن، توظيف وتدريب الموظفين الجدد، كل ما سبق يمكن أن يجعل مجموعة العمل تمتلك ما يسميه علماء النفس بمهارة (حل المشاكل من خلال خبرة ومعارف المجموعة المتراكمة)، وكل هذا يبقى في إطار المسائل التشغيلية وليس المسائل الإستراتيجية.⁶

¹ Gretchen Spreitzer. (1995). **Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation**, Academy of Management Journal, Vol.38, N°.05, P. 1447.

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

³ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع نفسه، ص 81

⁴ أحمد محمد سعيد الشيايب، عنان محمد أحمد ابوحمور. (2011). مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، ص 239.

⁵ أبوبكر بوسالم. (2013). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف 1، ص 24-25.

⁶ Adrian Wilkinson. (1998). **Empowerment: theory and practice**, Personnel Review, Vol. 27, No. 1, P. 48.

إن حرية التصرف تعد عاملا مهما في تمكين العاملين إن لم يكن العامل الأكثر أهمية، لأنها تمنح الأفراد حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، وكما أشارت دراسة (Rafiq & Ahmed 1998)، فإنه يوجد ثلاثة أنواع من حرية التصرف، وهي الروتينية (Routine) و حرية التصرف الخلاقة (Creative) وحرية التصرف المقيدة (Deviant)، فحرية التصرف الروتينية تلامس الأعمال ذات البدائل المتنوعة التي تواجه العاملين، في حين أن الحرية الخلاقة تنصب على ما لا يتكرر أمامهم بشكل روتيني، أما الحرية المقيدة فإنها تشكل النوع السلبي من أنواع الحرية.¹ حيث تفرض المؤسسة سلوكيات معينة على العاملين.

ومن الطبيعي أن تكون الاستقلالية والمشاركة في القرارات عنصر أساسيا في ظلّ عملية التمكين، فالتمكين في حدّ ذاته يعني حرية التصرف والاستقلالية في العمل مع مراقبة النتائج، وكذلك المحاسبة على أساس تلك النتائج من طرف مستولي المؤسسة. فالتقرير الذاتي للمصير من طرف العاملين والقدرة على الاختيار يقودان إلى مزيد من القدرة على الابتكار والمبادأة، وعلى العكس، فإن إحساس العامل بأن الأحداث تتحكم فيه يؤدي إلى التوتّر ونقص الثقة في النفس، ومن أهمّ صور حرية التصرف لدى العاملين نجد:

- ✓ الحرية في اختيار وابتكار أسلوب أو طريقة العمل المناسبة؛
- ✓ الحرية في تغيير طرق أداء العمل عند الرغبة في ذلك وتجريب أساليب جديدة غير معروفة؛
- ✓ الحرية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام العمل؛
- ✓ الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجه العاملين في عملهم².

ثالثا: الشعور بالمعنى (الشعور بالأهمية)

أو الإحساس بالجدوى، ويعني مدى إدراك العامل لكون المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللمنظمة التي يعمل بها، ويتحقق ذلك من خلال حدوث توافق بين أهداف وقيم ومعتقدات العامل من جهة، مع متطلبات ومهام العمل من جهة أخرى، فإن حدث هذا التوافق الإيجابي فإن الوظيفة تصبح ذات معنى وقيمة للعامل، وبالتالي تصبح وظيفة العامل محركا له يدفعه إلى الولاء والالتزام وبذل أقصى طاقته في سبيل وظيفته للحفاظ على المكانة التي يحظى بها داخل منظمته.

رابعا: الشعور الكفاءة (المقدرة أو الجدارة)

أي الإحساس بالأهلية وثقة العامل في قدراته الذاتية، وتعكس الجدارة مدى شعور العامل بامتلاكه القدرة والمهارة اللازمتين بإنجاز عمله، فضلا عن ثقته بقدرته على القيام بالمهام الموكلة إليه بكفاءة عالية، وكل هذه الأحاسيس الإيجابية لدى العامل تجعله راض عن نفسه ووظيفته ويطمح للارتقاء أكثر في سلم وظائف منظمته.³

¹ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 84.

² خليدة محمد بلكير. (2013). تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التنسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، ص 69.

³ رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة. (2008). الإدارة بالثقة والتمكين، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث: إربد، الأردن، ص 132 – 133، بتصريف.

الفرع الثاني: نماذج تمكين العاملين

يوجد العديد من نماذج عملية التمكين التي قدمها الباحثين في المجال، والتي تهدف إلى توضيح العملية، من خلال تقديم نظرة شاملة تفسر مختلف العمليات والفاعلات والعلاقات التي تتضمنها العملية، ونظرا لكثرة هذه النماذج سنتطرق فيما يلي لأهمها وأشهر تلك النماذج مرتبة وفق التسلسل الزمني.

أولا: نموذج (Conger & Kanugo 1988)

ركز نموذج (Conger & Kanugo) على الجانب النفسي للتمكين، من خلال اعتباره كعامل محفز للفاعلية الذاتية للأفراد، حيث عرفا التمكين بأنه: عملية لتعزيز إحساس الفرد بالفاعلية الذاتية، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الإحساس بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم المعلومات عن الفاعلية الذاتية، ويؤكد النموذج على أن التمكين يماثل مفهوم القوة، حيث يمكن النظر له من زاويتين:

الأولى: النظر للتمكين كمركب اتصالي فهو يدل ضمنيا على تفويض السلطة.

والثانية: النظر للتمكين كمركب نفسي فهو يدل ضمنيا على أكثر من الشراكة في السلطة،¹ وقد حدد النموذج خمس مراحل لعملية التمكين:²

المرحلة الأولى: هي تشخيص الظروف داخل المنظمة المسؤولة عن الشعور بالعجز بين المرؤوسين مثل: العوامل التنظيمية، الإشراف، نظام المكافآت، طبيعة العمل، وهنا يكون دور الإدارة في إزالة هذه الظروف المرتبطة.

المرحلة الثانية: استخدام الإستراتيجيات الإدارية الحديثة من طرف المديرين للتخلص من العوامل التي تؤدي إلى شعور العاملين بالعجز مثل: الإدارة التشاركية، نظام التغذية الراجعة، نظام مكافآت على أساس الكفاءة، الإثراء الوظيفي.

المرحلة الثالثة: تزويد المرؤوسين بمعلومات عن الفاعلية الذاتية من خلال عدة مصادر هي: المكاسب غير الفعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، الاستشارة العاطفية.

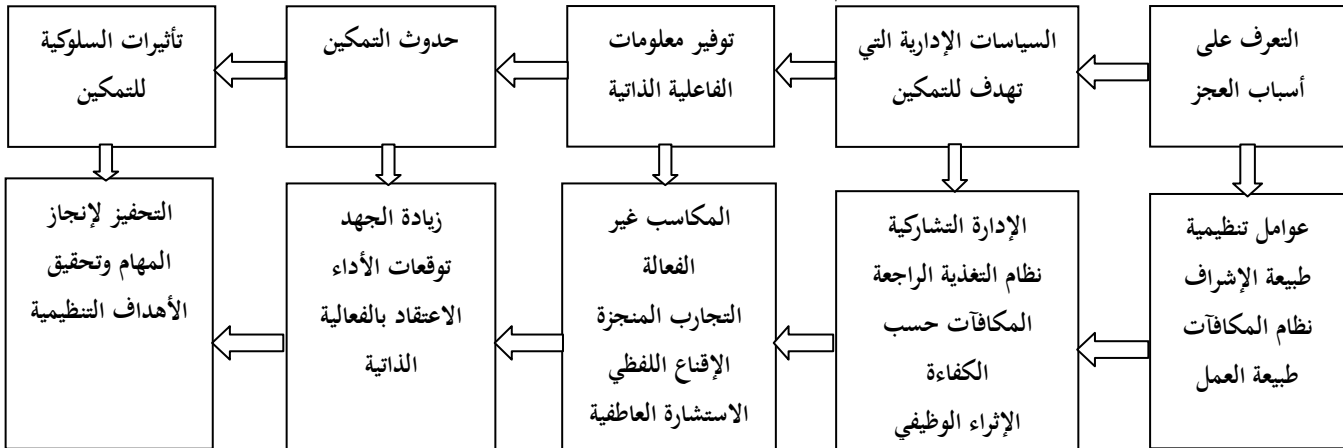
المرحلة الرابعة: نتيجة تلقي الموظفين للمعلومات السابقة الذكر يشعرون أنهم متمكنون من خلال: الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

المرحلة الخامسة: يتم ملاحظة التأثيرات السلوكية للتمكين على الموظفين مثل المبادرة لإنجاز أهداف المهام الموكلة إليهم.

¹ حسين موسى قاسم البناء. (2015). أثر إستراتيجيات التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ص 31.

² Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo, Op.cit, PP: 474-475.

شكل رقم (01) الخطوات الخمسة لسيرورة التمكين



Source: Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo. (1988). **The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice**, The Academy of Management Review, Vol.13, N°03, PP. 474-475.

ثانيا: نموذج (Thomas and Velthouse 1990) ¹

وضع كل من (Thomas and Velthouse 1990) نموذج للتمكين أسمياه، النموذج المعرفي أو الإدراكي لتمكين العاملين (cognitive empowerment). وقد واصل في السياق النفسي للتمكين كونه يتناول التمكين كعملية إدراكية لدى الأفراد، كما يركز على شخصية الفرد وتأثيرها في درجة إدراكه لأبعاد التمكين، ويقوم على مبدأ تحفيز ظروف العمل لينعكس ذلك على إنجاز المهام، حيث يتكون هذا النموذج من أربعة أبعاد: (المعنى، الكفاءة، الاختيار، تطوير العمل) وست خطوات وهي:

الخطوة (1): التأثير في المتغيرات البيئية من خلال توفير البيانات الكافية لدى الأفراد عن عواقب سلوك الفرد والظروف المتعلقة بالسلوك المستقبلي لذلك الشخص، بالإضافة لمعلومات عن (القيادة وتفويض السلطات، تصميم الوظائف، نظام المكافآت) والتي تساعدهم في تحليل وظائفهم من حيث لأبعاد (المعنى، الكفاءة، الاختيار، التطوير) الموضحة في الخطوة (2)، وبدوره هذا التحليل للوظيفة يؤثر على سلوك الفرد كما هو ظاهر في الخطوة (3) وهذا السلوك يؤثر في الأحداث البيئية وهكذا دواليك.

أما الخطوة (4) فهي تمثل التعلم التراكمي من تقييمات المهام السابقة وتستخدم للمساعدة في "سد الثغرات" في تقييم المواقف الجديدة، أما الخطوة (5) فتمثل أنماط تفسير المعلومات والتي تعبر عن طريقة تفسير الفرد للمعلومات التي تحصل عليها، وهي:

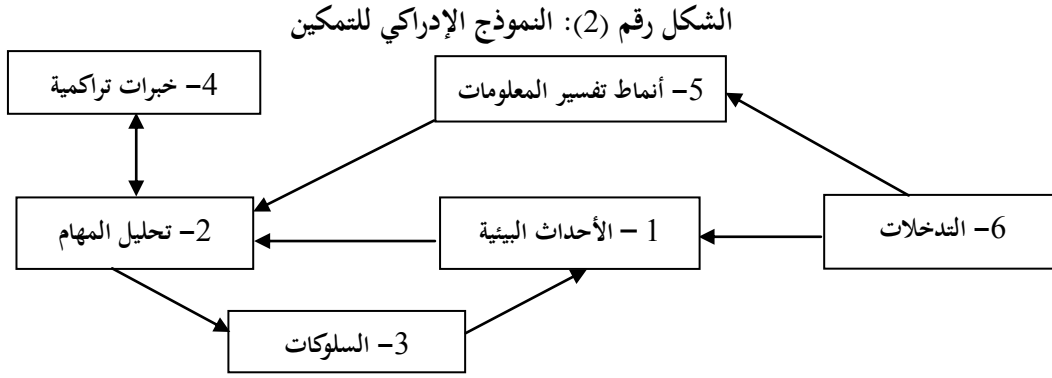
1- نمط وصفي: وفيه يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها دون أن يقوم بأي تعديلات أو تعليقات من أجل الوصول إلى استنتاج بعض المؤشرات.

2- نمط تنبؤي: وفيه يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ويحاول استنتاج بعض المؤشرات.

3- النمط التقييمي: وفيه يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ويحاول إجراء تحليل بيئي للكشف عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

أما الخطوة (6) تمثل محاولة إنتاج التمكين من خلال التغيرات في الأحداث البيئية والتي تؤثر على تحليلات الأفراد، أو على طريقة هؤلاء الأفراد في تفسير تلك الأحداث.

¹ Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse. (1990). " **Cognitive Elements of Empowerment**": An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, Academy of Management Review, Vol. 15, No.4, PP. 669-676.

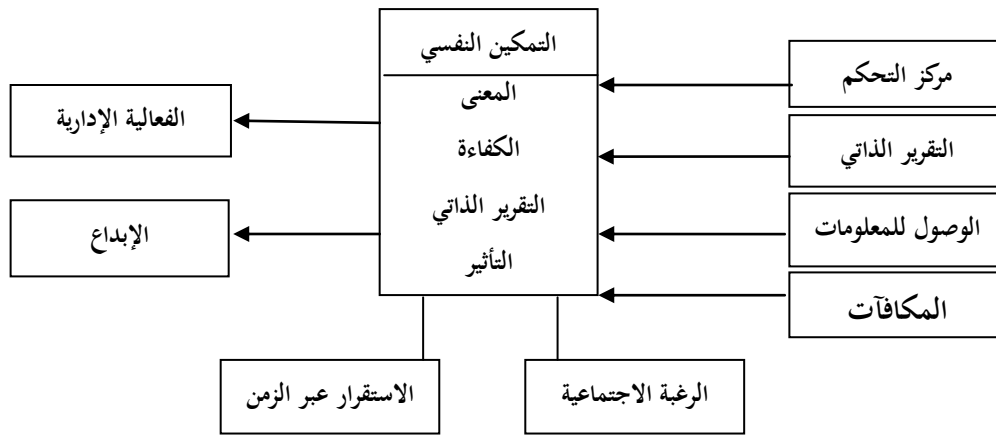


Source: Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse. (1990). " Conginitive Elements Of Empowerment": An Inetprative Model Of Intrinsic Task Motivation, Academy Of Management Review, Vol.15, No.4, p. 670.

ثالثا: نموذج (spritzer 1995)

عرفت سبريتزر التمكين بوصفه مفهوما نفسيا يركز على اتجاهات الموظفين نحو التمكين، والتي تظهر في الكفاءة والثقة في القدرة على أداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل، وحرية الاختيار لطريقة أداء المهام، والشعور بمعنى العمل، وأوضحت سبريتزر أن التمكين يبدأ بالتمكين النفسي الذي يأتي من قناعات الموظفين والإدارة بأهمية التمكين، وعندما ترسخ هذه القناعات يتم تطبيق التمكين الهيكلي بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين، وتم تحديد نوعين من العوامل التي تسهم في تمكين الموظفين وهي: العوامل الخاصة بالفرد ذاته (مركز التحكم درجة تقديره لذاته)، والعوامل الوظيفية المتمثلة في مرونة المنظمة في تزويد الموظفين بالمعلومات ونظام الحوافز والمكافآت، وتتضافر هذه العوامل فيما بينها بإيجابية لتنتهي إلى تمكين العاملين بأبعاده الأربعة: المعنى، والكفاءة، والتأثير، والتقرير الذاتي، شريطة توافر الرغبة لدى الموظفين في تحقيق التفوق، وهذا يتطلب تمتع المنظمة بقدر من الاستقرار كعنصر أساسي يدعم التمكين بجانب رغبة الموظفين وإصرارهم على تحقيق أهداف المنظمة.¹

الشكل رقم (3): نموذج للتمكين النفسي في مكان العمل



Source: Gritchen M .Spritzer. (1995). Psychological Empowerment In The Work Place : Dimensions, Measurement, and Validation, Academy of Management journal, Vol.18, No.5, P.1445.

¹ حسين موسى قاسم البناء، مرجع سبق ذكره، ص 30. بتصرف.

المطلب الثالث: معوقات ودعائم التمكين

نظرا لاقتناع المنظمات الحديثة بأهمية تطبيق سياسة تمكين العاملين، أصبحت المنظمات تتسارع نحو تطبيقه أملا في تفجير الطاقات الكامنة لدى رأس مالها البشري واستغلاله بالطريقة المثلى التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد، تواجه بها منافسيها في ظل بيئة شديدة المنافسة والتعقيد، لذلك تجدر الإشارة لوجود مجموعة من الدعائم والعوائق التي قد تشكل الفارق في نجاح أو فشل عملية التمكين، وعليه وجب التوقف عندها لفهمها بهدف تجنب العوائق وتعزيز دعائم التمكين.

الفرع الأول: معوقات تمكين العاملين

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

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

ويرى الباحث انه يمكن تجاوز هذه العقبات على النحو التالي:

1. دور المدير في ظل تبني التمكين يتلخص كما يلي:

- التمسك برؤية وفلسفة إستراتيجية للمنظمة من أجل متابعة مختلف الأهداف؛
- الحصول على موارد وإمكانيات متميزة للوصول إلى الربحية المتفوقة؛
- تبني مفهوم القيادة التحويلية؛
- توفير التدريب المناسب للأفراد المعنيين بالتمكين؛
- بناء منظمة تشجع فكرة التعلم الذاتي؛

- تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات والأقسام مع السماح بتداول المعلومات والتخلي عن الرقابة اللصيقة وإحلال محلها الرقابة الضمنية؛

2. سلطة المدير لا تستمد فقط من درجة إعطائه حرية التصرف واتخاذ القرار للأفراد، بل تستمد أيضا من متغيراته الشخصية كالخبرة والمستوى التعليمي، والتي تكون لها فعالية أكبر كونها تخلق اقتناع داخلي لدى الأفراد للمكانة التنظيمية للمدير بعكس السلطة المستمدة من المركز الوظيفي والذي يخلق اقتناع خارجي منبعه هو العقاب وعدم تقديم الثواب.

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

¹ أبوبكر بوسالم. (2010). أثر التمكين في الولاء التنظيمي، دراسة حالة على شركة سونطراك البترولية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة أعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن، ص 30 بتصرف.

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

ويرى الباحث أنه لتفادي هذه العوائق يجب على الإدارة أن تنتقي الأفراد الذين لديهم رغبة ومقدرة واستعداد لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، وتعمل على تقوية نقاط القوة لدى الأفراد الذين تنقصهم الثقة والتدريب من خلال تبني مدخل التمكين الإداري، أما الأفراد الذين يظهرون نقاط ضعف وليس لهم استعداد لتحمل المسؤولية فهم ليسوا معنيين ببرامج التمكين كونهم يصنفون ضمن الخصوم وليس من ضمن الأصول التي يمكن للمنظمة أن تصل من خلالها إلى التمكين¹.

الفرع الثاني: دعائم تمكين العاملين

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

أولاً: تأييد الإدارة العليا

قبل أن تشرع الإدارة العليا في تطبيق عملية التمكين لابد أن تكون هي الأولى مقتنعة بها وبتأثيراتها الإيجابية المرجوة منها، وليس التطبيق لمجرد مسابرة أحدث الأساليب الإدارية، واقتناع الإدارة العليا بالتمكين يكون ناتج عن تصور مسبق ورؤية شاملة لما ستؤول إليه الأمور في حالة تطبيقها للتمكين، ومن ثم تعمل على نقل تلك الفكرة والتصور الإيجابي للعاملين لتصل بهم في النهاية للاقتناع بضرورة التغيير.

ثانياً: تخصيص الوقت الكافي للتمكين

يجب عدم الاستعجال في تنفيذ عملية التمكين وحرق مراحل وخطوات تنفيذه بهدف الوصول لآثاره الإيجابية في أسرع وقت ممكن، فالتمكين بطيء نسبياً لأنه يتطلب أحياناً تغييرات جذرية في اتجاهات المديرين والعاملين في المنظمة، بل حتى في ثقافة المنظمة، والتسرع في تطبيقه قد يؤدي لعدم فهم العاملين له ولأهميته وقد يصل بهم الأمر لمقاومة أي تغيير يؤدي بهم للمجهول، لذلك على الإدارة التأنى ومنح الوقت الكافي لكل مرحلة².

ثالثاً: وجود الثقة المتبادلة

حتى ينجح التمكين لابد من توفير جو من الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، الأمر الذي يسهل على الإدارة اقتراح فكرة التمكين على العاملين من جهة، ومن جهة أخرى فإن ثقة العاملين في رؤسائهم تجعلهم يتقبلون الأفكار التي يقترحونها عليهم، ولتحقيق ذلك على الرؤساء أن يتعاملوا مع مرؤوسيهام على أساس أن الخطأ هو فرصة للتعليم وتحسين الأداء في المستقبل، وتجنب إشعارهم بأن الخطأ جريمة تستحق العقاب³.

¹ أبوبكر بوسالم. (2010). أثر التمكين في الولاء التنظيمي، مرجع نفسه، ص 31.

² أبوبكر بوسالم. (2015). دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 27-28 بتصرف.

³ أبوبكر بوسالم. (2015). دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، مرجع نفسه، ص 28 بتصرف.

رابعاً: الالتزام الداخلي

تعتبر عملية التمكين عن علاقة تعاقدية طوعية من جانب العمال نحو الإدارة العليا، ويشير (Lee, 1991) بأن القائد الفعال هو الذي يلهم الأفراد ويزرع بداخلهم الدافع للتمسك برؤيته ويعبر عن ذلك بالالتزام الداخلي¹.

خامساً: المشاركة الفعالة:

يتطلب نجاح عملية التمكين قيام المنظمة بتبني مفهوم مشاركة المعلومات بين جميع أطراف التنظيم، والتركيز على الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل وإتباع هياكل تنظيمية مرنة تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية، يتسنى من خلالها فهم عملية اتخاذ القرار من قبل العاملين في المستويات الدنيا، ويؤكد (Randolph, 1995) على أن الأفراد الذين تتوافر لديهم معلومات كاملة وصحيحة عن نتائج أدائهم الحالي سوف يضعون لأنفسهم مستويات أعلى من الأداء يسعون للوصول لها في المستقبل².

المبحث الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة والتي شهدت انتشاراً واسعاً في العقدين الأخيرين، حيث استحوذ على اهتمام الكثير من الباحثين والمسيرين كونه يعتبر أحد أهم السلوكيات الإيجابية، التي تساهم في تطوير المنظمات الحديثة المعروف عنها اعتمادها الكبير والأساسي على المورد البشرية للتميز في ظل بيئة شديدة المنافسة، وهذا ما يزيد من أهمية المبادرة الفردية و التعاون، وهنا تكمن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في كونه يركز على أهم مورد لدى المنظمة (المورد البشري)، والذي من دونه لا يمكن خلق أي أساس تنظيمي ناهيك عن تطويره، فالعنصر البشري يعتبر أساس التطور والتقدم في أي مجتمع أو تنظيم، لذلك سنعمل في هذا المبحث على فهم هذا السلوك الإيجابي، والذي يعد سلوكاً رئيسياً خارج الدور يشجع على الأداء الفعال للمنظمات، حتى نستطيع تعميمه على كل الموظفين، الأمر الذي يعود بالنفع على المنظمة ككل.

المطلب الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

نظراً للأهمية القصوى التي يتمتع بها سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الحديثة، سنحاول في المطلب الموالي فهم ماهيته من مختلف الجوانب (نشأته، مفهومه، أهميته، أنماطه) حتى نتحكم فيه أكثر، وبالتالي زيادة قدرة المنظمات على زرعها لدى العاملين فيها أو على الأقل حثهم على تبني بعض تلك السلوكيات الإيجابية بمحض إرادتهم.

¹ أبويكر بوسالم. (2015). أثر التمكين في الولاء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

² أبويكر بوسالم. (2015). أثر التمكين في الولاء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن سلوك المواطنة التنظيمية

انتشر مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية أكثر في العقدين الأخيرين، وذلك نتيجة التوجه العالمي نحو الاهتمام بكل ما يخص المورد البشري في المؤسسات كإستراتيجية لريادة الأعمال في ظل بيئة شديدة التنافس، لكن تعود جذور سلوك المواطنة التنظيمية إلى كتابات العالم تشيستر بيرنارد سنة 1938م (Chester Barnard) حيث قدم أول تحليل شامل لطبيعة المنظمة والذي أطلق عليه "النظام التعاوني"، كما أوضح بيرنارد أنه وبالرغم من أهمية الهيكل الرسمي والضوابط وما لها من مكانتها باعتبارها جوهر التنظيم، إلا أنهما لا يحددان الطبيعة الأساسية للأنظمة التعاونية، وقال إنه "من الواضح أن استعداد الأشخاص للمساهمة في الجهود المبذولة في النظام التعاوني أمر لا غنى عنه"¹.

ثم جاء (katz, 1964) ليؤكد على أن المنظمات التي تعتمد على الأنظمة واللوائح الرسمية فقط، والتي تحدد السلوكيات والأدوار المطلوبة من كل فرد، يجعلها نظاما اجتماعيا هشاً، بل إن إطلاق قدرات وإمكانيات الأفراد والاهتمام بالنواحي الإبداعية يعتر من الممارسات الأساسية التي تحقق الفعالية التنظيمية² وبناء على ما سبق فقد حدد (katz, 1964) مجموعة من السلوكيات المهمة والتي تساعد المنظمة على تحقيق الكفاءة والفعالية³:

- ضرورة استقطاب الأفراد والمحافظة عليهم داخل المنظمة.
- ضرورة التزام الأفراد بتنفيذ واجباتهم المحددة في وصف الوظيفة والتي يطلق عليها "سلوكيات الدور الرسمي".
- ضرورة قيام الأفراد ببعض النشاطات الابتكارية التلقائية لتحقيق الأهداف التنظيمية والتي لا تندرج ضمن الأدوار المحددة وتسمى "سلوكيات الدور الإضافي".

وهنا لابد من ايضاح الفرق بين السلوك الوظيفي والسلوك الوظيفي الاضافي، فالأول هو " اداء ما تتطلبه الوظيفة"، أي انه السلوك المقبول من قبل المدير، أما النمط الثاني من السلوك فيشير إلى " سلوك مبدع وتلقائي او عفوي يحسن ويطور الاداء المنظمة"، كمساعدة العاملين الجدد على التكيف في المنظمة، وعدم الاساءة الى حقوق الاخرين، وقيم المديرين العاملين الذين يوسمون بسلوك المواطنة التنظيمية الاضافي لأنهم يجعلون عملهم يسيرا وخلاقا (Ortiz, 2004)⁴

مهدت هذه الكتابات والآراء لظهور مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية لأول مرة على يد الباحث أورغان (رائد المجال) وزملائه (Organ, smith and Near 1983 ; Bateman and Organ 1983)، حيث قدم أورغان أول تعريف له لسلوك المواطنة

¹ Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (2006). **Foundations for Organizational Science: Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences** Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc, PP. 44-45.

² محمد ياسين حسون. (2016). أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سورية.

³ Ann C. Smith, Dennis W. Organ, and Janet P. Near. (1983). **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents**, American Psychological Association, vol.68, N°.4, P. 653.

⁴ بشرى هاشم محمد، أسيل حمدي عثمان. (2012). أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحجيم الإنكالية الإجتماعية، دراسة إطلاعية تحليلية مقارنة لآراء عينة من العاملين في وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والإعمار والإسكان، مجلة كلية العلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، ص 111.

التنظيمية سنة (1988): والتي تمثل سلوكيات فردية تطوعية لا ترتبط مباشرة بالنظام القائم للمكافآت، ولا تشكل بالضرورة جزءا من الوظيفة الرسمية للفرد، أي أنها ليست ذات طابع إجباري للفرد وإنما يقوم بها تطوعا دون انتظار مقابل.¹

كل هذا ساعد في زيادة اهتمام الباحثين بهذا المصطلح الجديد والمهم نظرا لارتباطه بأهم مورد تمتلكه المنظمات، وقد اجتهد كل واحد فيهم على تعريفه من منظوره الخاص وحسب تخصصه كما سنلاحظ في الفرع الموالي.

الفرع الثاني: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

إن سلوك المواطنة هو ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Organizational Citizenship Behavior) ويرمز له اختصارا بـ: (OCB)، والذي يسלט الضوء على بعض السلوكيات الإيجابية التي يقوم بها بعض الموظفين تطوعا منهم لصالح المنظمة التي ينتمون إليها، حيث وجد بعض المسيرين والباحثين أن هذا السلوك يعود بالنفع الكثير على مردودية الموظفين بشكل خاص والمنظمة بشكل عام، لذلك ركزوا عليه واجتهدوا في تعريفه، وفيما يلي نستعرض بعض أهم التعاريف لسلوك المواطنة التنظيمية:

- عرفه (Moorman, 1991) بأنه: سلوكيات مرتبطة بالعمل، ذات طبيعة تطوعية اختيارية وغير مرتبطة بنظام المكافآت الرسمية للمنظمة، والتي تشجع العمل والأداء الفعال.² يتضح من هذا التعريف بأنه يحصر السلوكيات الإيجابية، التطوعية للمواطنة التنظيمية في العمل دون بقية الأنشطة الجانبية التي من شأنها خلق بيئة عمل اجتماعية تعاونية تحفز على العمل.
- أما (Schnake and Dumbler, 2003) فيعرفان سلوك المواطنة التنظيمية على أنه: سلوك خارج الدور الذي يتحدد من خلال الوصف الوظيفي للفرد، ولا يترتب عليه مكافآت في حالة حدوثه، ولا عقاب من قبل المنظمة في حالة عدم حدوثه، ولكنها تستفيد منه بشكل أو بآخر لتحسين كفاءتها وأدائها.³
- عرفه (محارمه، 2007) بأنه: سلوك اختياري تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي، ويتمثل في حرص الموظف على منظمته ونجاحها وسمعتها وممتلكاتها ووقتها ومستقبلها، وحرصه على مساعدة الآخرين من زملاء ومراجعين وموظفين جدد، والتزامه بقيم وسياسات ونظم المنظمة وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.⁴

يعتبر هذا التعريف جيد وشامل لكونه يسقط السلوكيات الإيجابية للمواطنة التنظيمية على كل مناحي وجوانب المنظمة، الأمر الذي يساهم في خلق مناخ عمل اجتماعي، ايجابي، تعاوني يعزز روح الفريق ويساهم في زيادة أداء الأفراد والمنظمة ككل.

¹ Douglas Bolon. (1997). **Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees : A Multidimensional Analysis Involving Job satisfaction and Organizational Commitment**, Hospital & Health Services Administration, Vol.42, N°.2, P. 223.

² Moorman H Robert. (1991). **Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?** Journal of Applied Psychology, Vol. 76, N°. 6, P. 845.

³ Schnake, M. and Dumler, M. (2003). **Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research**, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.76, N°.3, P. 283-301.

⁴ شلابي وليد. (2016). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر، ص 62.

• وعرفه كل من (Yen et al, 2008) على أنه: كل الأنشطة التطوعية الموجهة للأفراد الآخرين في مكان العمل أو المنظمة، وتشمل مساعدة زملاء العمل، التواصل الجيد، المعلومات الهامة، والحفاظ على الموقف الضميري تجاه بيئة العمل، والمشاركة الفعالة في مناقشة واتخاذ القرارات، وتحمل ظروف العمل وعدم الإكثار من الشكاوى أو التذمر لأسباب بسيطة.¹ ما يميز هذا التعريف هو انه فصل في السلوكيات المرتبطة بالمواطنة التنظيمية عكس أغلب التعاريف التي ركزت على وصف خصائصه.

من خلال كل ما سبق من التعاريف، نلاحظ أن سلوك المواطنة التنظيمية يحظى باتفاق عام لدى مفكرين، فالتعاريف السابقة وإن اختلفت في صياغتها، إلا أنها متقاربة في المعنى وتكمل بعضها البعض، وإن أردنا صياغة تعريف شامل فتقول أنه: مجموعة السلوكيات والممارسات الإيجابية، التطوعية، العفوية، التي يبادر بها بعض الموظفين، مثل مساعدة الزملاء والحفاظ على الموقف الضميري في بيئة العمل، وهذه الممارسات لا تندرج ضمن متطلبات الوظيفة ولا تدخل ضمن نظام المكافآت بطريقة مباشرة على الأقل، والتي تساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي لخدمة المنظمة بأفضل صورة ممكنة.

كما يمكن أن نستخلص مجموعة من الخصائص التي تميز سلوك المواطنة التنظيمية:

- أنه سلوك إيجابي، اختياري، تطوعي فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد؛
- لا يندرج ضمن نظام المكافآت الرسمي بشكل مباشر على الأقل؛
- لا يتم معاقبة الفرد إن لم يمارسه؛
- يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي وبالتالي تعزيز الأداء والفعالية التنظيمية للمنظمة ككل.

الفرع الثالث: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

لا شك أن التزايد الملحوظ في الاهتمام بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية والاجتهاد في فهم مسباته أملا في تعزيزها ليس وليد فراغ، وإنما نتيجة فوائده العظيمة على الأداء الفردي والجماعي لأئمن مورد لدى المؤسسة (المورد البشري)، الأمر الذي يساهم بشكل كبير في تعظيم الأداء الكلي للمنظمة، مما يساعدها على البقاء والريادة في ظل بيئة شديدة المنافسة.

حيث أكدت العديد من الدراسات على أهمية سلوك المواطنة التنظيمية لما له من إسهامات في جذب وحسن استثمار الموارد البشرية، وتوجيهها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

وقد أشار (العامري، 2004) إلى أن كثيرا من الدراسات في مجال سلوك المواطنة التنظيمية أظهرت أنه ذو أهمية كبرى للمنظمات، خصوصا فيما يتعلق بكفاءة وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وزيادة عمليات

¹ Yen hsiuju, R. LI Eldon.Y. Niehoff, Brian. P. (2008). Do Organizational citizenship behaviors lead to information system success? testing the mediation effects of integration climate and project management, journal of information & Management, Vol.45 , P. 394-395.

الإبداع وسرعة المنظمة للاستجابة للمتغيرات البيئية وقدرتها على التكيف السريع معها، أيضاً توصلت دراسات أخرى إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل من جودة وكمية العمل المنجز، وفي تفسير الباحثين لهذه النتيجة، أشاروا أن هناك عدد من الأسباب قد تشرح هذه العلاقة منها: أن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد على توجيه الموارد بشكل أكبر نحو تحقيق الأهداف الإنتاجية، وأنه يعزز من إنتاجية المديرين والعاملين، ويسهم في تنسيق النشاطات بين جماعات العمل بشكل أفضل، ويعزز قدرة المنظمة على استقطاب أفضل للعاملين، والمحافظة عليهم عن طريق جعلها مكان عمل جاذب.¹

فسلوك المواطنة التنظيمية يخلق مناخ عمل اجتماعي مريح يساعد على الإبداع والابتكار، يسود فيه الفهم وتغليب المصلحة الجماعية على الفردية بين الموظفين، بالإضافة لكون العلاقات الوظيفية تكون أكثر قرب وتناغم لكون هذا النوع من المناخ التنظيمي يمتاز بنظام اتصالي فعال أفقياً وعمودياً، الأمر الذي يساعد على التبادل السريع والسلس للمعلومات والمعارف، وبالتالي يشجع التعلم التنظيمي.

وقد لاحظ الباحثان (Podsakoff et al, 2000) أن غالبية الأبحاث المبكرة ركزت جهودها على سوابق سلوك المواطنة التنظيمية، في حين أن الدراسات الحديثة أولت اهتمام أكبر بعواقبها، وبالضبط فقد ركزوا على قضيتين رئيسيتين هما:²

- أ. تأثيرات سلوك المواطنة التنظيمية على التقييمات الإدارية للأداء والأحكام المتعلقة برفع الأجور والترقيات وما إلى ذلك؛
- ب. تأثيرات سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء التنظيمي للمنظمة ككل.

حيث يوضح هاذين المجالين (أداء وسلوكيات العامل كفرد وأداء المنظمة بشكل عام) أغلب الفوائد الإيجابية التي يمكن تحقيقها جراء تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد توصل كل من (Podsakoff & MacKenzie, 1997) لنتائج تؤكد على أن سلوك المواطنة التنظيمية له أثر إيجابي على كل من النجاح التنظيمي والفعالية التنظيمية الأمر الذي يؤدي لتحسين الأداء الكلي.³

كما توصل (محمد المحاسنه، 2015) إلى نتائج تدعم فرضية أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر إيجاباً على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى بشكل فردي (سلوك وأداء فردي) وجماعي (الأداء التنظيمي أو أداء المنظمة ككل)، حيث أظهرت النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر إيجاباً على: حجم العمل، جودة العمل والعلاقة بين الزملاء.⁴

¹ زياد العزام، مرجع سبق ذكره، ص 110.

² Olowookere Elizabeth Ibukunoluwa, Adejuwon Grace Anuoluwapo, Godwyns Ade' Agbude. (2015). **Benefits of Organizational Citizenship Behaviours for Individual Employees**, Covenant International Journal of Psychology, Vol.1, N°.1, PP. 59-60.

³ Philip M. Podsakoff & Scott B. MacKenzie. (1997). **Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance**, Human Performance, Vol.10, No.2, PP. 133-151.

⁴ Mohammad Al-Mahasneh.. (2015). **The impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance at Greater Amman Municipality**, European Journal of Business and Management, Vol.07, No.36, PP.108-118.

وفيما يخص أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للموظف، فإن هناك مجموعة من الفوائد الجوهرية التي لا بد من التطرق إليها، ويقصد بالفوائد الجوهرية تلك الفوائد غير الملموسة والتي تعمل على إلهام الفرد بذاته والشعور بالأهمية والإنجاز، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مردود الموظف، وتتمثل تلك الفوائد الجوهرية فيما يلي:¹

- ❖ بناء القدرات واكتساب المهارات: يمكن للموظف خلال تقديمه لسلوكيات المواطنة التنظيمية أن يكتسب أو يطور قدرات ومهارات جديدة، فقد تم تعريف أبعاد المبادرة الفردية المتعلقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية من طرف (podsakoff et al) سنة 2000 على أنها "أعمال تطوعية للإبداع و الابتكار تهدف لتحسين مهمة الفرد أو أداء المنظمة مع استمرار الحماس والجهد اللازمين لإنجاز وظيفة الفرد"، لذلك فإن هذا النوع من السلوكيات يدفع الفرد لاكتشاف حلول ابتكارية من خلال "التفكير خارج الصندوق" وكل هذا يساهم في بناء و تطوير قدرات الموظف.
- ❖ تحقيق الذات والشعور بالإنجاز: نتيجة تكرار عرض الموظف للمساعدة لزملائه بناء على ممارسته لسلوك المواطنة التنظيمية فإنه يتولد لديه شعور بالأهمية والإنجاز والفخر والاعتزاز بنفسه، الأمر الذي يزيد من إنتاجيته بهدف استمرار ذلك الشعور الإيجابي لديه.
- ❖ اكتشاف والاستغلال الأمثل لقدرات وإمكانيات الموظفين: فسلوكيات المواطنة التنظيمية تدفع الموظف للبحث عن عمق أرواحهم للابتكار والتفكير في حلول للمشاكل التي يواجهونها، وهذا يساعد على إيقاظ "العاملق النائم" داخلهم وتفجير طاقاتهم الكامنة، الأمر الذي يعود إيجاباً على مردوديتهم.

الفرع الرابع: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

يضم سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط والأشكال التي يمكن للموظفين ممارستها من خلالها، سواء داخل منظماتهم في أغلب الأحيان أو حتى خارجها، ويمكن تلخيص تلك الأنماط فيما يلي:²

أولاً: النمط المتعلق بشؤون العمل:

يتمثل سلوك المواطنة التنظيمية من خلال هذا النمط في مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة الزملاء والمتغيبين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد ومساعدة ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، بالإضافة لمساعدة الرئيس أو المشرف في عمله، حتى ولو كان ذلك

غير مطلوب منه، إذ أن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها، لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية أساساً.

¹ Olowookere Elizabeth Ibukunoluwa, Adejuwon Grace Anuoluwapo, Godwyns Ade, Agbude, OP.Cit, P : 62.

² عبد السلام بن شايح القحطاني. (2014). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، مذكرة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية، ص 21.

ثانيا: النمط المتعلق بالأمور الشخصية:

يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية، التي تواجه الزملاء والمديرين والعملاء.

ثالثا: النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة في المنظمة:

يتضمن هذا النمط مساعدة العملاء والمراجعين بأمور تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء والإنصات لهم، وشرح الطرق والإجراءات التي تساعدهم، حتى يستفيدوا من خدمات تلك المنظمة.

رابعا: النمط المتعلق بالتنظيم الإداري:

يتجلى سلوك المواطنة التنظيمية في هذا النمط من خلال الانصياع للقيم والسياسات واللوائح التنظيمية والعمل وفقا لما تنص عليه، مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة، واستخدام الموارد التنظيمية استخداما سليما، وكذلك اقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية، من أجل منظمة أكثر نجاحا وتميزا، مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات.

خامسا: النمط المتعلق بالتطوع للقيام بأعمال إضافية خارج حدود المنظمة:

يشمل هذا النمط إقبال الموظف على القيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة، كالاشتراك في اللجان أو المشاريع المتعلقة بالعمل، أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المنظمة من الأخطار، والحضور الاختياري للاجتماعات والندوات.

سادسا: النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين:

وذلك بالحديث عنها بصورة طيبة أمام الآخرين، لتلميع صورتها والدفاع عن مصالحها كذكر إيجابياتها مع العاملين والعملاء، والوقوف معها في الظروف الصعبة التي تواجهها، مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين وبالتالي جذب المزيد من العملاء.¹

المطلب الثاني: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

نظرا لأهمية سلوك المواطنة في المنظمات الحديثة، وبحثا عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك، حاول العديد من الباحثين في دراساتهم إيجاد تفسير لهذه الظاهرة الإيجابية والعمل على فهم أبعادها والعوامل المؤثرة فيه، وبالتالي معرفة كيفية بناء وغرس هذا السلوك الإيجابي لدى العاملين.

وقد أظهرت العديد من الدراسات وجود الكثير من العوامل التي لها علاقة بظهور هذا السلوك أو اختفائه عند الموظفين، ويمكن تقسيمهم لعوامل تنظيمية وأخرى شخصية وفيما يلي نذكر أهم هذه العوامل:

¹ عبد السلام بن شايع القحطاني، مرجع نفسه، ص ص: 21-22.

الفرع الأول: المحددات التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية

يقصد بالمحددات التنظيمية مجموعة العوامل التي يمتاز بها المناخ التنظيمي للمنظمة والتي تؤثر على أفكار وعادات وسلوكيات الموظفين أثناء ممارستهم لوظائفهم.

أولاً: الرضا الوظيفي:¹

يقصد بالرضا الوظيفي الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله وبيئة عمله². وأثبتت الدراسات (خليفة 1997؛ زايد 2000؛ Bolon 1997) أن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل كبير بسلوكيات المواطنة التنظيمية، فكلما كانت الحالة النفسية للفرد تتسم بمستويات رضا عالية تجاه الوظيفة وظروف العمل، ساهم ذلك في دفع الفرد إلى بدل المزيد من الجهود وتقديم خدمات إضافية إذا أستدعى الأمر ذلك، إيماناً من الفرد بأن الرضا يستمد من الاهتمام بشؤون المنظمة والارتقاء بوضعها الوظيفي والحرص على تحسين مستوى أدائها، دون انتظار الحصول على أية حوافز إضافية مقابل هذه الممارسات، وكل هذا يأتي شريطة إحساس الفرد بالعدالة التنظيمية، وبالتالي تفسر هذه العلاقة على أنها عملية تبادلية، بين الموظف وأولئك الذين أحسنوا إليه ونفعوه و قدروه.

ثانياً: الولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي هو "مدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع المنظمة"، ويراها آخرون على أنه "الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للمنظمة"، وفريق ثالث يرى أنه "الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها، والاستعداد والميل لبدل المزيد من الجهد فيها، والحرص المستمر والدائم للبقاء فيها"، ولقد أثبتت العديد من الدراسات (الطجم 1996؛ Bolon 1997) تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية³، حيث أن الأفراد العاملين الذين لديهم شعور كبير بالولاء للمنظمة، يكونون مستعدين لقيام بكل ما يلزم من أجل مساعدة المنظمة، من خلال بعض السلوكيات الإيجابية، والتي يمكن تصنيفها ضمن سلوك المواطنة التنظيمية، مثل: مساعدة الزملاء، تجنب المشاكل، العمل لساعات إضافية، وبالتالي يمكن القول أن الولاء التنظيمي يعتبر من المحددات الأساسية لسلوك المواطنة.

ثالثاً: العدالة التنظيمية

يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، وتعني عدالة التوزيع، مدى شعور الفرد بأن ما يحصل مساوٍ لما يبذله من جهد مقارنةً بزملائه، في حين يقصد بعدالة الإجراءات، مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة وتطبق على الجميع، أما عدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال أداء المهام اليومية.

¹ احمد بن سالم العامري. (2003). محددات وآثار سلوك المواطنة في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 17، العدد 2، ص ص 73 - 74.

² ناصر محمد العديلي. (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي، دار وائل للنشر: الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 189.

³ حمزة معمرى وبن زاهي منصور. (2014). سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية، والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، العدد 14، ص 48.

إن الأبعاد المشار إليها تعمل بشكل مترابط ومتداخل وتعبر في النهاية عن مدى شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية (العامري 2003، ص75)¹، والعلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وسلوك المواطنة التنظيمية هي علاقة قوية، حيث بينت الدراسات (أبو تاية 2012) أن إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية، تأثر إيجاباً على مكونات سلوك المواطنة التنظيمية²، وذلك أن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف في كل المجالات يولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه منظمة العمل، وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية والتي تشمل سلوك المواطنة.

رابعاً: القيادة الإدارية:

تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، والتي بدورها تؤثر تأثيراً كبيراً في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، وما من شك في أن للسلوكيات التطوعية أو سلوكيات المواطنة التي يقوم بها القادة المسؤولون، انعكاسات مباشرة على قيم وأفعال وسلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم.

حيث كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية (المعاني، 2013)³، على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوماً على تحفيز موظفيه للقيام بما هو أكثر من المتوقع منهم، عن طريق العمل كقدوة لهم واحترامهم والاهتمام بنجاحاتهم وتقديمها على حاجته الشخصية⁴ الأمر الذي يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه، كما أن الموظف يقوم بممارسات تطوعية إذا كان مستوى ثقته برئيسه عالية والعكس صحيح.

خلاصة القول إن سلوك المواطنة التنظيمية يتعاطم في ظل قيادة تحويلية، القائمة على أساس التأثير الكاريزماتي للقائد، والتشجيع على الإبداع والدافعية والإلهام والاهتمام بالحاجات الفردية للمرؤوسين، فهذه الخصائص تشكل أرضية ينمو ويزدهر فيها السلوك التطوعي.

خامساً: الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد في مختلف المنظمات، حيث تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموعة من الاعتقادات والقيم والسلوكيات التي يشترك بها أعضاء المنظمة"⁵ والثقافة التنظيمية بهذا المعنى تؤثر في سلوك الأفراد الموجودين في المنظمة منذ فترة طويلة، وبالتالي فإن تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك.

¹ عبد السلام بن شايح القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² بندر كريم أبو تاية. (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية بالأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، ص ص 145-156.

³ لمين عودة المعاني. (2013). أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 2، ص ص 225-258.

⁴ أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص 75.

⁵ محمود سلمان العميان. (2001). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر: الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 311.

فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطا من السلوكيات التطوعية ويشجعون على القيام بذلك، فإن جميع أفراد المنظمة يستأثرون بذلك وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم، أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط وأن أي أدوار أخرى ينظر إليها بعين الشك والريبة، فإن ذلك سيجعل الموظفين يلتزمون بشكل دقيق بما يطلب منهم، وهذا يحد بشكل كبير من حجم الممارسات التطوعية، وبالتالي التقليل من سلوكيات المواطنة التنظيمية، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تعتبر محدد مهم لسلوك المواطنة التنظيمية، وذلك تبعا لاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة.¹

سادسا: السياسات التنظيمية

يقصد بالسياسة التنظيمية (Organizational politics): "النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى إيجاد وتطوير واستخدام المصادر المختلفة للقوة، لتحقيق الأهداف التي يسعى لها الشخص في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة"²، عبارة أخرى هي: "محاولات غير مشروعة تسعى إلى تعزيز المصلحة الذاتية على حساب الأهداف التنظيمية"³.

وترتبط السياسة التنظيمية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فمع ارتفاع التسييس التنظيمي تزيد ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية نظرا لضعف الرضا الوظيفي الثقة العامة بالنظام وعدالته. (العامري 2003، ص 38)، والعكس صحيح مع انخفاض درجة القوة والنفوذ وانخفاض مستوى التسييس التنظيمي تقل الرسمية فتتخفف مع ذلك السلوكيات التطوعية من الأفراد (الدوسري 2010، ص 38).⁴

بمعنى أنه في المناخ الذي يسود فيه التسييس التنظيمي تشكل مراكز قوة ونفوذ وتنشأ التكتلات العمالية بهدف حماية المصالح المشتركة فيما بينهم، فيقوم الموظف بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه من يتقاسم معهم نفس المصالح توطيدا للعلاقات وحماية لمصالحه الشخصية، والعكس في المناخ غير التسييس يجد الموظف نفسه مرتاح وغير مجبر على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية حتى يحمي مصالحه الشخصية، بل يتصرف على طبيعته.

الفرع الثاني: المحددات الشخصية لسلوك المواطنة التنظيمية

يقصد بالمحددات الشخصية مجموعة سمات التي يمتاز بها كل موظف على حدي، كالعمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدوافع الذاتية للفرد ومركزه الوظيفي، والتي تؤثر كذلك على أفكاره وعاداته وسلوكياته داخل المنظمة.

¹ عبد السلام بن شايع القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² أحمد بن سالم العامري، مرجع نفسه، ص 78.

³ Marjorie L. Randall El Al. (1999). **Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior**, Journal of Organizational Behavior, Vol.20, No.1, P. 161.

⁴ عبد السلام بن شايع القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 31.

أولاً: عُمر الموظف

بينت بعض الدراسات (Wanger & Rush, 2000)، أن لعمر الموظف تأثيراً واضحاً على سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسطية، فقد اتضح أن الموظفين صغار السن، يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل الموظفين كبار السن يمارسونها، مثل الأدوار الإضافية التطوعية، فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل، وبالتالي نجد أن كبار السن يتمنعون بحاجات أقل للإنجاز وتحقيق الذات وبحاجة أكبر للانتماء الاجتماعي والعلاقات الإنسانية¹، بينما صغار السن لا يعطون هذا الجانب اهتماماً كبيراً، حيث يكونون في بداية حياتهم العملية يبحثون عن فرص النجاح والعدالة الإجرائية، التي تضمن لهم توازن بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، بهدف التقدم في عملهم وتحقيق ذواتهم، في حين نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بنائها عبر الزمن، ومن هنا يمكن القول إن العوامل المؤدية إلى ظهور سلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم.

ثانياً: مدة خدمة الموظف

تلعب مدة خدمة الموظف في منظمة العمل دوراً جوهرياً في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، وقد أثبتت البحوث الميدانية (Organ & Rayan, 1995)، أن هناك علاقة سلبية بين مدة خدمة الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية، فقد تبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود هذا السبب إلى أن الموظف الجديد لا يعرف أو غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوبة منه، وبالتالي فإنه يحددها بشكل أوسع، لإعطاء صورة إيجابية عنه للمسؤولين، لكن ما أن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة ويتأكد من بقائه في المنظمة، تقل درجة عدم التأكد والغموض عندهم حتى يصبحوا أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة، مما يترتب عليه قلة النشاطات الإضافية والتطوعية التي يقومون بها.

ثالثاً: الدوافع الذاتية

يقصد بالدوافع الذاتية، حاجات الفرد الداخلية لإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك سلوكه، فهي القوى الداخلية المحركة للفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية، وتربط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية، من خلال قيام الموظف في الأخير بالانخراط بممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسمياً في منظمته، ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك، وبالتالي يمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية، يكون ميالاً أكثر من غيره، إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات².

¹ أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص 76.

² المرجع نفسه، ص 76 - 77.

رابعاً: المؤهل العلمي

للمؤهل العلمي والخبرة العملية للموظف تأثير كبير في تفعيل دوره الوظيفي وتفيد الفرد والمنظمة من عدة نواحي، كالراحة النفسية للموظف عند ممارسته عملاً هو مؤهل لأدائه ولديه خبرة كافية فيه، وهذا يزيد من رغبة الموظف في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية (المغربي، 2008).¹

فالموظفون الذين أمضوا مدة خدمة طويلة يصبح لديهم قناعات معينة في أدائهم عملهم، كما تبح لديهم علاقات ضمنية، وروابط قوية مع الموظفين الآخرين في مكان عملهم، مما يزيد من تغليبهم للمشاعر والأحاسيس عند أداء عملهم قد تنعكس أو تترجم لسلوكيات الدور الإضافي أو التطوعي لمساعدة الزملاء تعبيراً عن حبهم واحترامهم لهم.

خامساً: المركز الوظيفي²

أي مركز المنصب الذي يشغله الموظف في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فقد أظهرت الدراسات أن تولي المناصب العليا يزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية (الجوايش 2008، ص 50)، وإمكانية العمل بشكل فعال مقارنة مع تولي المناصب الدنيا، وذلك نتيجة امتلاك الأفراد في المناصب العليا القوة والحرية فيما يتعلق بأدائهم لسلوكيات معينة، والتي من ضمنها سلوكيات تقديم الدور الإضافي. كما أن الموظفين في المراكز العليا يكونون معجبين بمركزهم الوظيفي نتيجة ما يتمتعون به من سلطة ومكانة وشعور بالأهمية والإنجاز ويرغبون في الحفاظ على تلك المزايا، فتجدهم غالباً ما يسعون لنسج علاقات جيدة مع بقية الموظفين حتى يتمتعوا بالقبول عندهم، الأمر الذي يسهل عليهم ممارسة سلطتهم عليهم، وكل هذا قد يدفع شاغلي المناصب العليا لممارسة بعض سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المطلب الثالث: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تعد دراسة: (Bateman & Organ, 1983) أول دراسة علمية تم التركيز فيها على حصر الأبعاد التي تشير لسلوك المواطنة التنظيمية، وقد تم قياس سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ثلاثين بعداً، تصف سلوكيات وظيفية متنوعة تبين مواطنة القائم بها، ومن خلال إجراء التحليل اتضح أن هناك علاقة ارتباط بين تلك الأبعاد، وبذلك أطلقت تسمية سلوك المواطنة التنظيمية على هذا السلوك.³

بعد ذلك جاءت دراسة كل من: (Smith & Organ & Near, 1983)، والتي اعتمدت على ستة عشر بعداً لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأظهرت النتائج أن هناك بعدين رئيسيين لسلوك المواطنة التنظيمية هما: (بعد الإيثار) ويعبر عن سلوكيات التعاون ومساعدة العاملين في المنظمة للقيام بأعمالهم، و(بعد الطاعة) وكان يشير إلى (وعي الضمير) ويتمثل في العمل لصالح المنظمة والارتقاء بأدائها والعمل على بقائها.⁴

¹ عبد السلام بن شايع القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 32.

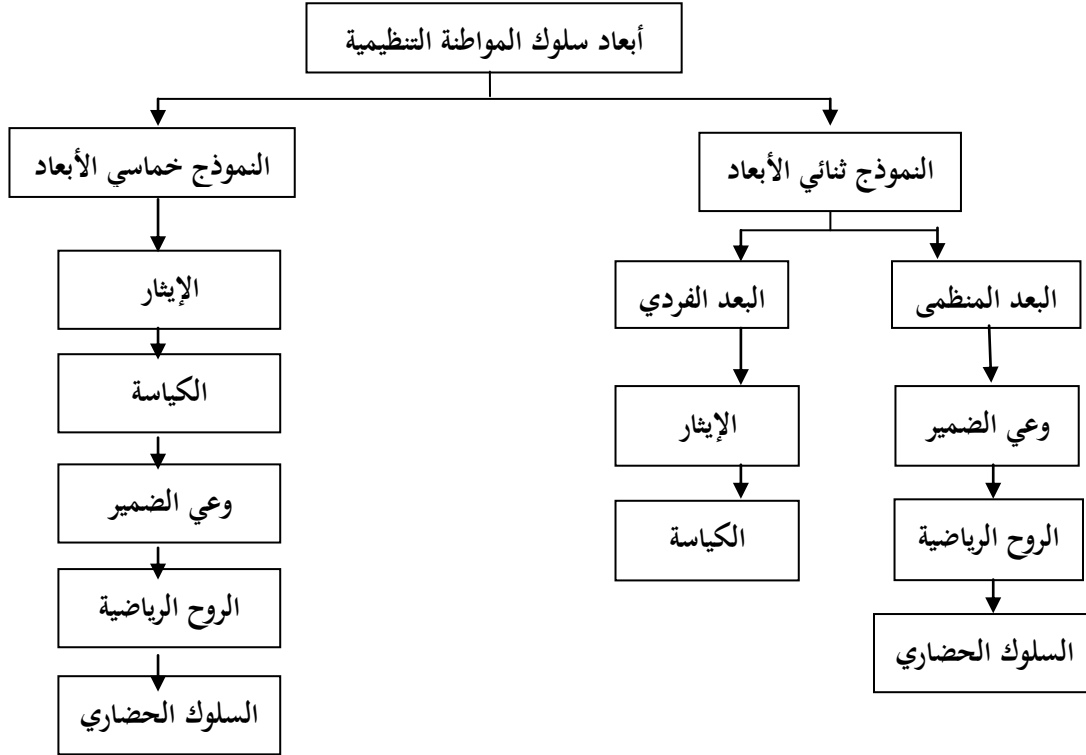
² عبد السلام بن شايع القحطاني، مرجع نفسه، ص 33.

³ Bateman, T.S. & Organ, D.W. (1983). **Job Satisfaction and Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship**, Academy Of Management Journal, Vol. 26, No.4, pp. 587-595.

⁴ Smith, C. Ann, Organ, Dennis W. and Near, Janet P. (1983). "**Organizational citizenship behavior, its nature and**

ثم توالى الأبحاث والدراسات الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية والتي اختلفت في عدد الأبعاد المعتمدة لقياسه، فمنهم من اعتمد على بعدين فقط على أساس تصنيفها لسلوكيات إيجابية موجه للأفراد (الإيثار)، وأخرى موجهة للمنظمة ككل (وعي الضمير)، بينما اعتمدت أغلب الدراسات الحديثة وشبه الحديثة على خمسة أبعاد كما يوضحه النموذج الموالي:

شكل رقم (04): يوضح أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب النموذج الثنائي والخماسي



المصدر: حواس أميرة (2003)، أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القاهرة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص 23.

وفيما يلي نستعرض التسلسل التاريخي لظهور أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب الباحثين:

الجدول رقم (02): يوضح التسلسل التاريخي لظهور أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب الباحثين

الأبعاد	الباحثون	السنة
بعد واحد شامل لكل سلوكيات المواطنة التنظيمية	Bateman, & Organ	1983
الإيثار، وعي الضمير	Smith & Organ & Near	1983
الإيثار، الالتزام العام (وعي الضمير)	Organ & Konovsky	1989
الإيثار، الالتزام العام (وعي الضمير)	Frah, Podsakoff, & Organ	1990
الإيثار، والالتزام العام، واللفظ، والروح الرياضية، والمشاركة	Mackenzie, Podsakoff, & Fetter	1991
الإيثار، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري	Mackenzie, Podsakoff,	1993

	& Fetter	
الإيثار، والالتزام العام، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري	Netermyer	1997
الإيثار، والالتزام العام، واللفظ، والروح الرياضية، والمشاركة	الخميس	2001
الإيثار، والالتزام العام، واللفظ، والروح الرياضية، والمشاركة	العامري وحامد	2003
الإيثار، والكياسة الضمير الحي، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري	أبازيد	2010
الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير	أبو تابه	2012
الإيثار، والمجاملة، والروح الرياضية، السلوك الحضاري، والالتزام العام	هارون	2014

المصدر: حواس أميرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 44 - 45. بتصرف.

وفيما يلي سنستعرض أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التي اعتمدنا عليها في دراستنا وتعتبر الأكثر اعتماداً من طرف الباحثين:

1- الإيثار:

يعد الإيثار أحد أهم الأبعاد وأقدمها وأكثرها اعتماداً من طرف الباحثين الراغبين في قياس أو تقصي سلوك المواطنة التنظيمية، كونه أكثر الأبعاد دلالة وتعبيراً عليه. فالإيثار هو فعل تلقائي، تطوعي، يقصد به جميع السلوكيات التي لها أثر في مساعدة الأشخاص الآخرين (زملاء، رؤساء، عملاء) في إنجاز مهمة أو حل مشكلة ذات صلة بالعمل¹، مثل: مساعدة الزملاء أو الرؤساء الذين يعانون من اكتظاظ في العمل أو مساعدة الموظفين الجدد حتى يتمكنوا من المهام الموكلة إليهم، أو حتى مساعدة العملاء من خلال الشرح والتوضيح حتى يحصلوا على أفضل خدمة ممكنة.

2- الكياسة:

ويطلق عليها اللباقة أو اللطف أو المجاملة، ويعكس مدى التزام الفرد في منع حدوث المشاكل التي من الممكن أن يتعرض لها زملاؤه في العمل، وذلك عن طريق تقديم الإرشاد لهم وتزويدهم بالمعلومات التي يمكن أن يستفيدوا منها، وتجنب إثارة المشاكل عن طريق إدراكه لمدى تأثير تصرفاته على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين أو التعدي عليها².

3- وعي الضمير:

وهناك من يطلق عليها الطاعة العامة وهو إخلاص الفرد: لمثاليات يضعها كمييار لسلوكياته، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمؤسسة في مجال احترام الأنظمة، والعمل بجديّة تامة، وخدمة المصلحة العامة ولو كانت على حساب المصلحة الشخصية³.

¹ عالية إبراهيم محمد طحطوح. (2016). أثر أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، ص 38. بتصرف.

² عبد السلام بن شايع القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 28.

³ محمد شفيق سعيد المصري. (2015). الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، ص 25.

4. السلوك الحضاري:¹

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

وهو سلوك من ناحية الفرد يشير إلى أنه مسؤول عن المشاركة في أشياء بالمنظمة أو لها علاقة بالمنظمة، ومن سلوكيات السلوك الحضاري: الحرص على متابعة أنشطة المنظمة باهتمام بالغ، وتقديم بعض الاقتراحات البناءة لتطوير المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، والسعي إلى تحسين صورة المنظمة في البيئة المحيطة بها، والتحدث عن المنظمة ومحاسنها أمام الآخرين، وحضور الاجتماعات التي لا يتطلب حضورها، والمشاركة في النشاطات المنظمة من قبل الزملاء، وحفظ موقع العمل نظيفاً وأنيقاً، والالتزام بالمعايير الاجتماعية، والمدافعة عن المنظمة عندما ينتقدها الموظفون، والمدافعة عن المنظمة ضد التهديدات الخارجية، وإخبار الأفراد خارج إطار المنظمة أنه فخور بالعمل في هذه المنظمة، والترويج لمنتجات المنظمة، وبذل الموظف قصارى جهده لتعليم نفسه ذاتياً لزيادة مهاراته وجودة مخرجه العملي.

¹ محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني. (2007). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة: من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، متطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص 30.

المبحث الثالث: أداء العاملين

يعتبر أداء العاملين الشغل الشاغل لأغلب المسيرين، فمن خلاله يمكن معرفة مدى نجاعة الإستراتيجيات والسياسات المتبعة فيما يخص المورد البشري، ومن خلال تقييمه يمكن معرفة الإيجابيات والوقوف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها، فالأداء هو موضوع مهم وحساس للغاية كونه يختلف من عامل لآخر ومن من مؤسسة لأخرى بل وحتى من فترة لأخرى، وهذا ما يجعل عملية التحكم به صعبة ومعقدة، لذلك نجد الباحثين في علوم التسيير يركزون عليه كثيرا وهذا يتجلى من كثرة وكثافة المادة العلمية التي تعالجه، وذلك بهدف فهمه جيدا وخلق فرص للتنبؤ به والتأثير عليه بغية تحسينه، وفيما يلي سنستعرض مختلف جوانبه النظرية.

المطلب الأول: ماهية أداء العاملين

يستعرض هذا المطلب مختلف الجوانب التعريفية للأداء العاملين من مفهوم وأهمية وأنواع إلى مكوناته ومستوياته، بغية فهمه جيدا قبل التطرق للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر عليه.

الفرع الأول: مفهوم، أهمية وأنواع أداء العاملين

أولا: مفهوم أداء العاملين

لغة فإن الأداء من الفعل أدى، ويقال أدى الشيء: أي أوصله، ويقال أدى الأمانة، وأدى دينه أي قضاه،¹ وتجدر الإشارة إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (Performance) والمشتقة من الفعل (To perform) والذي يعني إنجاز أو إتمام شيء ما.²

وقد أستخدم مصطلح الأداء في العديد من المجالات أهمها الميكانيكية والرياضية، حيث أستخدم في أوائل القرن العشرين للتعبير عن المؤشرات الرقمية لإستطاعات الأجهزة، وفي منتصف القرن العشرين أستخدم للتسليط الضوء على نتائج سباقات الخيول، وشينا فشيئا بدأ يستخدم في مجالات مختلفة خاصة المجال الاقتصادي، فإن كان الأداء بالنسبة للاعب يتمثل في تحقق أهدافه و التفوق على منافسيه، فالمستثمرين ينظرون للأداء من حيث رحيته، بينما يتجه المديرين نحو أداء المنظمة ككل، أما الموظفين و المساهمين فينظرون للأداء من حيث الاستقرار الوظيفي واستقرار المنظمة ككل.³

ويشير (Thomas Gilbert) وهو أحد العلماء البارزين في حركة تكنولوجيا الأداء البشري، إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك (Behavior) وبين الإنجاز (Accomplishment) والأداء، فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة، كعقد اجتماعات أو تصميم نموذج، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أي النتائج بعد أن يتوقف الفرد عن العمل، أما التفاعل بين السلوك والإنجاز هو ما يسميه جيلبرت بالأداء.⁴

¹ أبو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري ابن منظور (بدون سنة إصدار)، لسان العرب، المجلد 14، دار صادر بيروت، لبنان، ص 26.

² الشيخ الداوي. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، ص 217.

³ Mirela-Oana Pinteana and Lect. Monica-Violeta Achim. (2010). **Performance - An evolving Concept**, Annals of University of Craiova - Economic Sciences Series, 2, Vol.38, N°.12, PP. 1-2, Consulté le 25/12/2019 à 23:14. <http://feaa.ucv.ro/AUCSSSE/0038v2-008.pdf>

⁴ بنوناس صباح. (2015). تحليل علاقة القيادة الإدارية بأداء الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 18، ص 22.

فالمفكرين يتفقون على أنه لوضع تصور للأداء، يجب التمييز بين جانبيين: جانب الأفعال (السوك)، وجانب نتائج السلوك، حيث يشير الجانب السلوكي إلى ما يفعله الفرد في حالة العمل، مثل: تجميع أجزاء محرك السيارة، بيع أجهزة الحاسوب الشخصية، تعليم مهارات القراءة الأساسية للأطفال أو إجراء عمليات جراحة القلب، علما أنه ليس كل سلوك يندرج ضمن مفهوم الأداء، بل فقط تلك السلوكيات التي ترتبط بأهداف تنظيمية، "فالأداء هو ما استأجرت المنظمة الفرد للقيام به بطريقة جيدة"، أما جانب النتائج فيشير إلى عواقب سلوك الفرد مثل: عدد المحركات التي قام بتجميعها، أرقام المبيعات، عدد التلاميذ الذين تعلموا القراءة أو عدد عمليات القلب الناجحة، في كثير من الأحيان ترتبط الجوانب السلوكية بالنتائج لكنها لا تتداخل تماما، فجانبا للنتائج يعتمد على عوامل أخرى بخلاف سلوك الفرد مثلا: تخيل المعلم الذي يقدم درسا مثاليا في القراءة (الجانب السلوكي في الأداء)، ولكن مع ذلك، تجد تلميذا أو اثنين لم تتحسن مهارات القراءة لديهم بسبب عجزهم الفكري (جانب النتائج من الأداء)، أو تخيل موظف مبيعات الحواسيب الذي يقدم جهد ضعيف في التعامل مع العملاء (الجانب السلوكي للأداء)، ولكنه يحقق مع ذلك أرقام مبيعات عالية نتيجة كثرة الطلب (جانب النتائج من الأداء)، لذلك من الصعب في الممارسات العلمية وصف السلوكيات دون الإشارة لجانب النتيجة.¹

ويرى (A.kherakem) الأداء على أنه: تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.² تكمن أهمية هذا التعريف في كونه يؤكد على ضرورة أن تكون الأعمال والأنشطة التي يمارسها الأفراد تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة، حتى يكمن إدراجها ضمن الأداء، من جهة أخرى فهو يشير إلى ضرورة وجود غاية أو هدف يراد الوصول إليه، وذلك حتى تكون تلك الأعمال والأنشطة ذات معنى و يمكن قياس مردوديتها.

كما يرى بعض الكتاب مثل بيرد (Baird 1986)، أن الأداء هو عمل موجه (أي أنه فعل، وذلك الفعل هو موجه أي يساهم في تحقيق هدف محدد مسبقا)، بينما ينظر إليه البعض كحدث (أي نتيجة فعل معين)، أو في الكثير من الأحيان فإنه يشير لكلا الحالتين.³

من خلال ما سبق يكمن صياغة تعريف لأداء العامل فنقول: هو ناتج (نتائج) قيام العامل بتأدية عمل أو نشاط أو تنفيذ مهمة (سلوك) وفق أهداف تنظيمية محددة (عمل موجه)

ثانيا: محددات أداء العاملين

إن السلوك الإنساني هو المحدد الرئيسي للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، ولأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق أيضا بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء.⁴

¹ Sabine Sonnentag, Michael Frese. (2005). Psychological Management of Individual Performance: Performance Concepts and Performance Theory, Chapter 1, John Wiley & Sons.Ltd, P. 05. Avilabol :<https://www.researchgate.net/publication/291062476>

² الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 218.

³ Mirela Oana Pinteau, Monica Violeta Achim, Op.Cit, p : 2.

⁴ حاتم علي حسن رضا. (2003). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 52.

حسب النموذج السابق فإن الأداء يتحدد من تفاعل ثلاث عوامل أساسية هي:¹

- 1- الجهد المبذول: والذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله أو درجة دافعيته؛
- 2- قدرات الفرد وخبراته: والتي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات؛
- 3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: ويشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي يمارس بها عمله داخل المؤسسة.

ثالثاً: أنواع أداء العاملين

سنة 1993 قام الباحثان (Borman & Motowildo)، يصنف السلوكيات إلى سلوكيات تصب في أداء المهمة، وأخرى تصب في الأداء السياقي وذلك على أساس خصائص السلوكيات نفسها، حيث أن سلوكيات أداء المهمة مرتبطة باستخدام المهارات التقنية والمعرفة الخاصة بالوظيفة، بينما ترتبط سلوكيات الأداء السياقي بالتفاعلات مع زملاء العمل أو المشرفين أو العملاء، وكذلك السلوكيات التي تظهر الانضباط الذاتي والمثابرة والرغبة في التأثير.²

1- أداء المهمة (Task performance)

يتضمن أداء المهمة فئتين من السلوك، الأول يتكون من الأنشطة التي تحول مباشرة المواد الخام إلى السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، ويشمل أنشطة مثل بيع البضائع في متجر للبيع بالتجزئة، وتشغيل آلة الإنتاج في مصنع التصنيع، أو التدريس في المدرسة، أو إجراء الجراحة في المستشفى، أو صرف الشيكات في أحد البنوك، تتكون الفئة الأخرى من الأنشطة التي تخدم وتحافظ على جوهر التقنية من خلال تجديد إمداداتها من المواد الخام، توزيع منتجاتها النهائية، وتوفير مهام التخطيط والتنسيق والإشراف والوظائف المهمة التي تمكن الفئة الأولى من العمل بكفاءة وفعالية، وبالتالي فإن سلوكيات أداء المهمة لها علاقة مباشرة بالجوهر التقنية للمؤسسة، إما عن طريق تنفيذ عملياتها التقنية أو عن طريق الحفاظ على متطلباتها التقنية وخدمتها.³

2- الأداء السياقي (Contextual performance)

في كثير من الأحيان لا يكفي الامتثال لمتطلبات الوظيفة الرسمية، يحتاج المرء إلى تجاوز ما هو مطلوب رسمياً، يتكون الأداء السياقي من سلوكيات لا تساهم بشكل مباشر في الأداء التنظيمي لكنها تدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية، الأداء السياقي يختلف من أداء المهمة لأنه يتضمن أنشطة ليست جزءاً رسمياً من متطلبات الوظيفة، ويساهم بشكل غير مباشر في أداء المنظمة من خلال تسهيل أداء المهمة.

¹ عز الدين هروم، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

² James R. Van Scotter, Stephan J. Motowildo. (2000). **Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards**, *Journal of Applied Psychology*, VOL.85, No.04, P. 527.

³ Stephan J. Motowildo, James R. Van Scotter. (1994). **Evidence That Task Performance Should Be Distinguished from Contextual Performance**, *Journal of Applied Psychology*, VOL.79, No.04, P.476.

ويعدد الباحثان (Borman & Motowildo, 1993)، خمس سلوكيات تصنف ضمن الأداء السياقي:

- التطوع في أنشطة تتجاوز المتطلبات الرسمية للوظيفة؛
- العمل بحماس عند الحاجة لإكمال المهام المهمة؛
- إتباع القواعد والإجراءات المنصوص عليها حتى إن كانت غير مريحة؛
- التعاون مع الزملاء وتبنيهم عن المشاكل المتعلقة بالعمل؛
- الدفاع علنا عن أهداف المنظمة؛

3- الأداء التكيفي (Adaptive performance)؛

يرى (Sabine, 2010)، أن التصنيف السابق للأداء لم يشمل الأداء التكيفي، لكن بسبب شدة التغيرات وديناميكية بيئة العمل، أصبحت الحاجة إلى موظفين لهم القدرة على التكيف في تزايد مستمر، حيث ناقش الباحثان (Murphy and Jackson, 1999)، أهمية المرونة والتعلم¹. وقد قدم (Pulakos et al, 2000)، ثمانية أبعاد للأداء التكيفي:²

- القدرة على التعامل مع الحالات الطارئة وحالات الأزمات؛
- التعامل مع ضغوط العمل؛
- حل المشاكل بشكل خلاق؛
- التعامل مع أعمال ومواقف غير مؤكدة وغير متوقعة؛
- إظهار القدرة على التكيف مع الأشخاص؛
- إظهار القدرة على التكيف الثقافي؛
- إظهار القدرة على التكيف جسديا.

وقد اعتمد الطالب على التصنيفين الأولان للأداء (أداء المهمة، الأداء السياقي) كأبعاد لقياس مستوى الأداء في دراستنا الحالية.

المطلب الثاني: مكونات أداء العاملين ومستوياته

الفرع الأول: مكونات أداء العاملين

¹ Sabine Sonnentag et al. (2010). **Job Performance**, Sage handbook of organizational behavior, Vol 01, PP.428-430.

² Pulakos et al. (2000). **Adaptability in the Workplace: Development of Adaptive Performance**, Journal of Applied Psydnloty, VOL.85, N^o.04, PP. 612-624.

هناك عدة عناصر للأداء الوظيفي ومنها ما يلي:¹

أولاً: العناصر التنفيذية

- 1) القدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل وذلك من خلال تحديد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل، وينجز العمل في ضوء الموارد التي تم تحديدها بفعالية.
- 2) القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني، تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني على نحو يراعي أولوية التنفيذ، تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- 3) القدرة على التغلب على صعوبات العمل من خلال تحديد أبعاد المشكلة التي تعترض سير العمل بدقة، ومعالجة مشاكل العمل اليومية والطارئة بشكل سليم وموضوعي.
- 4) المهارة في تنفيذ العمل بشكل سليم، ووفق ما حدد له من إجراءات.
- 5) إنجاز العمل في الوقت المحدد، تنهى الأعمال الموكلة وفق ما حدد من وقت.
- 6) القدرة على المراجعة والتدقيق، مراجعة العمل بشكل نهائي للتأكد من إنجازه وفق التعليمات المحددة، وخلوه من الأخطاء.

ثانياً: العناصر الأكاديمية

- 1) المعرفة بنظم العمل وإجراءاته.
- 2) المعرفة بأهداف ومهام العمل.
- 3) المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.

ثالثاً: العناصر التطويرية:

- 1) المتابعة لما يستجد في مجال العمل.
- 2) تقديم أفكار ومقترحات.
- 3) إمكانيات تحمل مسؤوليات أعلى.
- 4) المشاركة الفعالة في الاجتماعات.
- 5) تقبل التوجيهات.

¹ عمر عطية الزهراني. (2009). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية للاتجاهات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ص ص 23-24.

رابعاً: العناصر الأخلاقية:

- 1) المحافظة على أوقات الدوام.
- 2) القدرة على الحوار وعرض الرأي.
- 3) الاهتمام بالمظهر.
- 4) تقدير المسؤولية.
- 5) حسن التصرف.

خامساً: العناصر الاجتماعية:

- 1) العلاقة مع الرؤساء.
- 2) العلاقة مع الزملاء.
- 3) العلاقة مع المراجعين.
- 4) والقدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين.¹

الفرع الثاني: مستويات أداء العاملين

يمكن تقسيم الأداء البشري إلى ثلاث مستويات على النحو التالي:²

أولاً: الأداء الفردي

هي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه، ويقاس أداء الفرد في المنظمة بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه، وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة.

ثانياً: أداء الوحدات التنظيمية

هي الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها التي تقوم بتنفيذه في المنظمة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وسياساتها العامة، حيث يقوم بتنفيذ هذا النوع من الأداء كلا من الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية، تشمل موضوعات القياس الفعالية الاقتصادية والفعالية الإدارية. أما مؤشرات قياسه فهي: درجة تقسيم العمل ودرجة التخصص ونظم إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية وفعالية الاتصالات.

¹ عمر عطية الزهراني، مرجع نفسه، ص 24.

² فوزية برسولي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

ثالثاً: الأداء المنظمي

وبيعني المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبشكل آخر فهو "محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما". ويعتبر أداء العنصر البشري عاملاً مهماً في تحديد الأداء المؤسسي العام، وهو محصلة للتفاعل بين مهارات وقدرات الأفراد في التنظيم، ورغبتهم واستعدادهم لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة¹.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين والتي تم التطرق لها في العديد من الدراسات السابقة، لكن يمكن القول إن كل تلك العوامل تندرج ضمن فئتين هما: عوامل شخصية (ذاتية) وأخرى خارجية تتعلق ببيئة وظروف العمل، وفيما يلي نستعرض أهم تلك العوامل:

الفرع الأول: العوامل الشخصية المؤثرة على أداء العاملين

يختلف مستوى الأداء الوظيفي من فرد لآخر في نفس الوظيفة، فما الذي يفسر هذا الاختلاف؟ ركزت معظم الدراسات التي حاولت التنبؤ بالعوامل التي قد تفسر ذلك الاختلاف، ركزت على القدرات الإدراكية، المعارف، الخبرات، والسمات غير المعرفية.

أولاً: القدرات الإدراكية:

يرى (Salovey and al, 2000)، القدرات الإدراكية باعتبارها قدرات فكرية حقيقية يمكن قياسها بشكل موضوعي، ويعتبر تعريف (Mayer & Salovey, 1997)، هو الأكثر قبولاً في الأدبيات العلمية، حيث عرفاه كمجموعة من المهارات المترابطة، تتعلق بإدراك المشاعر وتقييمها والتعبير عنها بدقة، القدرة على توليد المشاعر وفهم العواطف والمعارف العاطفية، والقدرة على تنظيم العواطف لتعزيز النمو العاطفي والفكري².

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت أثر القدرات الإدراكية على أداء العاملين، وقد توصل كل من (Frese & Fay, 2001)، لوجود علاقة تأثير إيجابية بين القدرات الإدراكية والمبادرة الشخصية، وبالتالي هناك أدلة تجريبية مقنعة على أن القدرات الإدراكية، ترتبط ارتباطاً جوهرياً بالأداء الوظيفي بشكل عام، وبأداء المهمة بشكل خاص، لا يبدو أن للقدرات الإدراكية مؤشر قوي ومتسق للأداء السياقي، لكنها مرتبطة أيضاً بالأداء التكيفي.

¹ فوزية برسولي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

² Lynn R. Offermann et al. (2004). **The Relative Contribution of Emotional Competence and Cognitive Ability to Individual and Team Performance**, HUMAN PERFORMANCE, Vol.17, No. 2, P. 221.

ثانياً: المعارف:

اقترح نموذج الأداء لكامل وآخرون (Campbell et, 1993) المعرفة الصريحة والمعرفة الإجرائية كمحددات أساسية للأداء، كما توصلت دراسة (Schmidt et al, 1986)، إلى أن المعرفة الوظيفية تتوسط العلاقة بين القدرة العقلية والأداء، بمعنى أن الأفراد ذوي القدرات المعرفية هم الأكثر نجاحاً في اكتساب المعرفة المتعلقة بالوظيفية، الأمر الذي يساعدهم على إنجاز مهام وظيفتهم بكفاءة وفعالية.

قد لا تكون المعرفة مرتبطة فقط بأداء المهام، ولكن أيضاً بالأداء الاستباقي والتكيفي، على سبيل المثال يرى (Fay and Frese, 2001)، بأن المعرفة تساعد في إظهار السلوك الاستباقي، كما أظهرت دراسات أخرى (Chen et al, 2005)، بأن المعرفة يمكن أن تكون مفيدة أيضاً للأداء التكيفي، ومع ذلك قد لا تؤثر المعرفة فقط على الأداء، لكن قد تساعد جوانب محددة من الأداء في زيادة المعرفة.¹

ثالثاً: الخبرة الوظيفية:

منذ سنوات طويلة أقر الباحثين بتأثير الخبرة الوظيفية على الأداء الوظيفي (Gordon & Fitzgibbons, 1982)، كما توصل كل من (ARNO & LYNN & STANLEY, 1998)، بأن للقدرات الإدراكية والخبرة الوظيفية علاقة مهمة بالأداء الوظيفي، وأن كفاءة الموظفين تزداد مع زيادة الخبرة الوظيفية.²

كما تضيف العديد من النظريات الفهم على العلاقة بين الخبرة الوظيفية والأداء، حيث تقترح نظرية رأس المال البشري أن يقوم الموظفون بالاستثمار في أنفسهم لتعزيز خبراتهم الأمر الذي يؤثر على أدائهم الوظيفي، وتتنبأ أيضاً نظرية التعلم بأن الخبرة الوظيفية تعزز القدرة الوظيفية، فكلتا المنظورين يشيران إلى أن الأداء الوظيفي يتغير مع الوقت لأن الأفراد يراكمون الخبرة الوظيفية، والتي تؤدي لتراكم المعارف والمهارات ذات صلة.³

¹ Sabine Sonnentag et al, Op Cit, pp: 433-434.

² Arno R. Kolz, Lynn A. Mcfarland, Stanley B. Silverman. (1998). **Cognitive Ability and Job Experience as Predictors of Work Performance**, The Journal of Psychology, Vol.132, N°.5, PP.539-548.

³ Ochonma et al. (2018). **Assessing The Impact Of Years Of WORK experience On Managers' Job Performance: Hospital Managers' Perspectives In A Developing Country**, International Journal of Advanced Academic Research, Vol.4, N°.4, P. 50.

رابعاً: السمات غير المعرفية:

بالإضافة للعوامل المعرفية (القدرات العقلية والمعارف) والخبرة، فقد نالت السمات غير المعرفية أيضاً اهتماماً بحثياً كبيراً كمؤثر محتمل على الأداء الوظيفي، وتشمل هذه السمات غير المعرفية عوامل شخصية مثل ما اقترحه نموذج العوامل الخمسة (Digman, 1989; McCrae and Costa, 1990): الاستقرار العاطفي، الانبساط النفس، الانفتاح على الخبرة، التوافق، الضمير الحي.

حيث أن الأفراد الذين يتمتعون بالاستقرار العاطفي (عصبية منخفضة)، يتميزون بانخفاض العواطف السلبية، الأمر الذي يمنحهم قدرة أفضل على مواجهة الأحداث السلبية في العمل، عكس الأفراد الذين لا يتمتعون بالاستقرار العاطفي، كما يشير انبساط النفس لميل الفرد إلى تجربة التأثير الإيجابي وأن يكون مؤنساً وحازماً ونشطاً خلال التفاعلات الاجتماعية مع زملاء عمله، بينما يصف الانفتاح على الخبرة ميل الفرد إلى أن يكون مبدعاً، مرناً، واسع الخيال و مستعداً لتحمل مخاطر، ويصف التوافق الأفراد اللطفاء والمحبوبين والمتعاونين، ويشير الضمير الحي إلى درجة تنظيم الفرد وانضباطه الذاتي الموجه نحو الإنجاز والموثوقية والمثابرة.¹ كل السمات السابقة تساعد العامل على تحقيق الأداء العالي وعلى السعي المستمر لتحسينه ذاتياً.

خامساً: الدافعية للعمل:

كل العوامل سابقة الذكر (القدرات، المعارف، الخبرات، والسمات غير المعرفية)، لن تعود بالفائدة على أداء العامل الوظيفي إن لم تكل له الدافعية نحو عمله، وكما وضحنا سابقاً في هذه الدراسة فإن:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{الرغبة في العمل (الدافعية)} \times \text{المقدرة على العمل}$$

إن الطريقة الوحيدة لخلق الدافعية نحو العمل لدى العاملين وجعلهم يعملون بجد هي من خلال تحفيزهم، فالتحفيز هو: " هو انعكاس لمستوى الطاقة، الالتزام والإبداع الذي يظهره العامل أثناء ممارسته لوظيفته". علماً أن طريقة أو وسيلة التحفيز تختلف من عامل لآخر، لذلك وجب فهم الجيد لاحتياجات كل فرد حتى يكون التحفيز ذو فاعلية على أدائه، فأداء العامل يتأثر بمدى دوافعه نحو عمله، ذلك أن العامل الذي يمتلك الدافعية، يقوم ببذل جهد أكبر لإنجاز عمله بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يساهم في تحسن أدائه في النهاية.²

¹ Sabine Sonnentag et al, Op Cit, pp. 434-435.

² Shahzadi et al. (2014). **Impact of Employee Motivation on Employee Performance**, European Journal of Business and Management, Vol.6, No.23, PP. 160-161.

الفرع الثاني: العوامل الخارجية المؤثرة على أداء العاملين¹

توجد عوامل خارجة عن نطاق السيطرة المباشرة للموظف، كالقرارات التي يصنعها الآخرون، الموارد المخصصة والنظام الذي يعمل فيه، والتي قد تكون أسباب خفية وراء تدني أدائه، لذلك على الإدارة تحديد المشكلات الفعلية لوضع الحلول المناسبة، فلا تعتمد مثلا إلى تدريبه أو الضغط عليه في الوقت الذي هو بحاجة إلى وسائل للقيام بعمله، أو بحاجة إلى التقليل من الإجراءات الروتينية والبيروقراطية.

ممارسات أصحاب العمل أيضا تؤثر على أدائهم، حيث تعد علاقة المدير بالموظفين عنصرا حاسما في التزامهم. وقد نصت الأبعاد الدولية للتنمية "Development Dimensions International" سنة 2005، على أن المدير يجب أن يقوم بخمسة أمور لخلق التزام قوي لدى الموظفين: تظافر الجهود مع إستراتيجية المنظمة، التمكين، تعزيز وتشجيع العمل الجماعي، مساعدتهم على النمو والتطور، تقديم الدعم والاعتراف. والملاحظ في تقرير "The Towers Perrin" سنة 2003، والذي حدد فيه أفضل عشر بيئات عمل، وأنها بيئات تتميز بشدة التزام الموظفين نتيجة اهتمام الإدارة العليا برفايتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات. كما أشار مسح على 10.000 موظف بـ "NHS" في بريطانيا إلى أن المحرك الرئيسي للالتزام الموظفين هو إحساسهم بالقيمة والمشاركة في صنع القرار، القدرة على التعبير عن أفكارهم، وجود فرص لتطوير أعمالهم وحرص المنظمة على صحتهم ورفاهيتهم.

ويفترض هاكمان وأولدهام "Hackman.J.R & Oldham.G.R" أن لخصائص العمل (المهارة اللازمة، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، وردود الفعل)، تأثير على الحالة النفسية للموظفين والذي ينعكس بدوره على أدائهم. فيما وجدت دراسة لـ تابس وكولينز "Tubbs.T.C & Collins.J.M" سنة 2000، علاقة سلبية بين غموض الدور والأداء في الوظائف المهنية والفنية والإدارية، وتشمل القيود الظرفية: الإجهاد نتيجة نقص المعلومات اللازمة، وصعوبة التعامل مع الآلات والمعدات فضلا عن الضغوطات داخل بيئة العمل، وهي قيود تضعف الأداء الوظيفي مباشرة.

تؤثر هذه العوامل على اختلافها بشكل متفاوت على أداء الموظفين بالإيجاب أو السلب وبشكل قوي أو ضعيف، لذلك على المنظمة استبعاد العوامل المعرقلة وتعزيز العوامل المحفزة لتحسين أداء العاملين.

المطلب الرابع: تقييم أداء العاملين

تعتبر نقطة تقييم الأداء جوهر موضوع الأداء، فمن خلالها يتم الوقوف على النقص والانحرافات والعمل على تصحيحها، وهنا تجدر الإشارة لكون التقييم جزء من عملية التقييم، فالتقييم هو عبارة عن تقييم ومعرفة النقص وتصحيحها.

¹ نبيل سوفي. (2018). أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية- دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 67-68.

الفرع الأول: مفهوم، أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين

يشير التتبع التاريخي لعملية تقييم أداء العاملين بأنها عرفت في حضارات قديمة، وتطور مفهومها بتطور وسائل القياس، فبدأت منذ بدأ الإنسان يفكر فيما يدور حوله، ويقبل تصرفات ويرفض أخرى، ويزن أداء الآخرين حسب تصوراتهم، وقد عرفت هذه العملية تطورات عديدة.¹ أدت لتوسع المصطلحات الدالة عليها: قياس، تقييم، تقويم، لذلك وجب توضيحها قبل تعريفها:²

- قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية، ويطلق على هذه العملية بالقياس؛
 - تحديد مستوى الأداء المحقق إذ كان جيداً أو ضعيفاً، أي إعطاء الأداء قيمة ويطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير؛
 - تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق ويطلق على هذه العملية التقويم.
- إذن فتقييم الأداء هي عملية متكاملة يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه، وهي ما يعبر عنها في اللغة الفرنسية بكلمة (appréciation) وفي اللغة الإنجليزية (appraisal). أي يجب أن تنطوي هذه العملية على مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء العاملين في المنظمة، وهي تشمل ثلاث مكونات رئيسية:

- الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي؛
- قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياساً بما تم تخطيطه؛
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء.³

ثانياً: أهمية تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم المهام التي يقوم بها مسؤولي الموارد البشرية في المنظمة، نظراً لأهمية البيانات التي توفرها عن أداء كل فرد ومدى إنجازهم للمهام المنوطة بهم ودرجة الجودة التي يتحلى بها كل فرد، كما أنها تساعد على:⁴

- ✓ اكتشاف الكفاءات والطاقات الكامنة مما يسهل دعمها وتمكينها أكثر، مما يعود بالفائدة على المنظمة وأدائها؛
- ✓ كما تسمح أيضاً ببيانات عملية تقييم الأداء بكشف مواطن الضعف لبعض العاملين، الأمر الذي يسهل توجيه كل عامل للبرنامج التكويني المناسب له حسب احتياجاته الخاصة، مما يجعل البرامج التكوينية داخل المنظمة أكثر كفاءة وفاعلية؛
- ✓ عملية تقييم الأداء تعتبر كنوع من الحوافز المعنوية للعاملين وترفع معنوياتهم تجاه العمل عندما يدركون أن جهودهم محط تقييم وتقدير من طرف الإدارة، وأنه على أساس ذلك التقييم تمنح المكافآت والترقيات؛
- ✓ يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة العامل في تحقيق أهداف المؤسسة، ومدى ملائمة العامل للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.⁵

¹ الهاني عاشور. (2016). أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحركة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 587.

² خالد عبد الرحيم الهيتي. (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والطباعة: عمان، الأردن، ص 198.

³ فوزية برسولي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

⁴ سهام بن رحمون. (2014). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة ضمن متطلبات استكمال شهادة الدكتوراه علوم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، شعبة علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 80. بتصرف

⁵ فيصل حسونة. (2011). إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 147.

ثالثاً: أهداف المنظمة من عملية تقييم أداء العاملين

- تهدف المنظمة من خلال عملية تقييم أداء العاملين لثلاث غايات رئيسية هي:¹
- ✓ بما أن عملية التقييم تسمح باكتشاف نقاط القوة لتعزيزها ومواطن الضعف لمعالجتها فهي تهدف بالدرجة الأولى للتحسين والتطوير المستمرين لأداء الأفراد بشكل خاص والمنظمة بشكل عام من خلال إيجاد المناخ الملائم لذلك؛
 - ✓ الاستغلال الأمثل للمورد البشري من خلال استثمار قدراتهم وطاقاتهم الكامنة والتي يتم اكتشافها من خلال عملية التقييم؛
 - ✓ تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج عملية التقييم يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على مدى نجاعة تلك السياسات؛
 - ✓ الكشف عن الاحتياجات التدريبية الملائمة لكل عامل واقتراح البرنامج التدريبي المناسب له.²

الفرع الثاني: خطوات وأساليب تقييم أداء العاملين

أولاً: خطوات تقييم أداء العاملين

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعية، ثم مناقشة نتائج التقييم مع العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر، ويمكن توضيح هذه الخطوات فيما يلي:³

1- تحديد معايير الأداء Establishment of Performance Criteria:

لبناء معايير معينة للأداء أو عمل ما في المنظمة لابد من القيام بعملية تحليل العمل أولاً، فالمعايير تختلف باختلاف مواصفات العمل وظروفه، لذلك فإن المعلومات التي تحصل عليها بعد عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال حسب كل وظيفة، كما يجب التنويه في هذا السياق أنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة لتقييم الأداء نظراً لكون معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعاد وجوانب مختلفة. وحتى تكون المعايير فعالة في عملية التقييم لابد من توفر فيها الشروط التالية:

- الثبات Reliability: ويقصد بها الاستقرار والتوافق، فالاستقرار يعني أن القياسات المأخوذة في أوقات مختلفة ينتج عنها نفس النتائج تقريباً. أما التوافق فيقصد به أن القياسات المأخوذة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة ينجم عنها نتائج متقاربة من شخص لآخر.
- التمييز Discriminating: فالمعيار الفعال لابد أن يميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم، حيث أن الهدف الرئيسي لعملية التقييم هل تمييز الجهود المبذولة واستخدام النتائج في بناء هياكل الأجور والمكافآت والترقيات.
- القبول Acceptance: لابد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين مقبولة من طرف العاملين أنفسهم، والمعيار المقبول هو المعيار العادل ويعكس الأداء الفعلي للعاملين.

¹ مها حسن الحسن القحمانى، مرجع سبق ذكره، ص 85. بتصرف

² فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 148. بتصرف

³ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي. (2006). إدارة لموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع:

الطبعة الأولى، عمان الأردن، ص 237، 238، 237. نتصرف

2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين Communicate Performance Expectation to Employees:

بعد تعديد المعايير اللازمة لتقييم الأداء لابد من توضيحها للعاملين حتى يفهموا ما عليهم فعله وما هو متوقع منهم، وللقيام بهذه العملية يفضل أن يكون التواصل ذو اتجاهين، أي يقوم المسؤولين بشرح المعايير للعاملين ومناقشتها معهم، ثم يقوم العاملين بالتغذية العكسية لغرض الاستفهام حول أي جوانب غير واضحة لهم.

3- قياس الأداء Measurement of Performance:

وتتم هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر لجمع المعلومات وهي: ملاحظة العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة. علماً أن الاستعانة بكل هذه المصادر في جمع المعلومات يزيد من موضوعية ومصداقية عملية قياس الأداء.

4- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية

Compare actual performance with established performance standardsm :

وتعد هذه الخطوة ضرورية للكشف عن الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري.

5- مناقشة نتائج التقييم مع العاملين Discussion the Appraisal Results with the Employees:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم أدائهم بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب السلبية والإيجابية لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل البسيط.

6- الإجراءات التصحيحية corrective actions:

هناك نوعين من الإجراءات التصحيحية: الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت لظهور الانحرافات في الأداء، وإنما هو فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع الأداء المعياري، لذلك فهو تصحيح مؤقت. أما النوع الثاني من التصحيح فهو الأساسي، يبحث عن الأسباب التي أدت لظهور الانحرافات في الأداء، لذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي، وهذا النوع هو الأكثر عمق وعقلانية ويعود للمنظمة بفوائد كبيرة على المدى البعيد.¹

ثانياً: أساليب تقييم أداء العاملين

يوجد العديد من الطرق لقياس أداء العاملين وفيما يلي سنتطرق لأهم ثلاثة منها:²

1- طريقة الإنتاج: هنا يتم تقييم أداء الفرد على أساس عدد الوحدات المنتجة من طرفه خلال مدة زمنية محددة، فالبائع يقيم

أداؤه من خلال عدد الوحدات التي باعها في فترة زمنية معينة، أما العامل في المصنع فيقاس أداؤه بعدد القطع التي أنجزها خلال مدة معينة، وهناك الكثير من المؤسسات التي تربط كمية الإنتاج بنوعية ذلك الإنتاج عند تقييم العاملين.

2- طريقة الصفات: في كثير من الأعمال، وخاصة تلك التي تقدم خدمات لا يمكن قياس أداء الفرد فيها كما ونوعاً، تلجأ

المنظمات لاستخدام طريقة الصفات لقياس الأداء، وذلك يتطلب القيام بالخطوات التالية:

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع نفسه، ص 138، 139 بتصرف.

² محمد فالح صالح. (2004). إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 139 بتصرف.

أ. تحديد العناصر الواجب اعتمادها كـمـعـيار للتقييم مثل: علاقة الموظف مع رؤسائه، علاقته مع زملائه في العمل، تحمل المسؤولية، احترام أوقات الدوام الرسمي، المعرفة الفنية، الانضباط في العمل، تمتع العامل بروح المبادرة وغيرها من النقاط التي قد تراها الإدارة ذات أهمية للتقييم.

ب. إعطاء كل عنصر من العناصر السابقة درجة معينة مثل: ممتاز، جيد، مقبول، ضعيف، راسب.

ت. تحديد نقاط لكل درجة كالآتي: 8- 9- 10: ممتاز؛ 7- أقل من 8: جيد؛ 6- أقل من 7: مقبول؛ 5- أقل من 6: ضعيف؛ أقل من 5: راسب.

ث. وضع عناصر الأداء والدرجات في نموذج يتم إعداده لهذه الغاية يطلق عليه "نموذج تقييم الأداء".

ج. يطلب من المقيم تدوين ملاحظاته بجانب كل عنصر من عناصر التقييم.

ح. يتم جمع النقاط التي تحصل عليها كل عامل لتحديد تقديره النهائي وفقا لجدول التنقيط السابق.

خ. يقوم الشخص الذي أعد التقييم بالتوقيع مع تحديد تاريخ إعداده.¹

3- طريقة المقارنة الثنائية: في هذا الأسلوب يقوم المقيم بمقارنة العامل بكل زملائه في العمل، والترتيب النهائي يكون بعدد المرات التي كان في العامل متفوقا على الآخرين.²

المبحث الرابع: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة

بعدها قمنا بالتنظير لكل متغير من متغيرات الدراسة على حدي، سنعمل في هذا المبحث على إبراز العلاقة بين المتغيرات نظريا على شكل علاقات ثنائية، كون العلاقة الثلاثية غير متوفرة عربيا ولا أجنبيا -حسب علم الباحث- حيث تعتبر دراستنا الحالية الأولى من نوعها التي جمعت المتغيرات الثلاث في نموذج واحد.

المطلب الأول: العلاقة النظرية بين التمكين وأداء العاملين

يتواجد العامل في بيئة عمل مليئة بالمتغيرات والمحددات التنظيمية والتي تساهم في التأثير على أدائه، ورغم تعدد المتغيرات التنظيمية إلى أن أغلبها تنتج عن الثقافة التنظيمية والسياسات الإدارية السائدة. ويعتبر التمكين من أهم وأبرز السياسات التي قد تبادر الإدارة بتطبيقها مع موظفيها أملا في تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

¹ محمد فالح صالح مرجع نفسه، ص 140 بتصرف.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحي نظمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 276 بتصرف.

فقد أكد (Fernandez & Moidogaziev, 2012) على أن استخدام تمكين العاملين يمكن أن يشجع السلوك الإبداعي لدى العاملين في القطاع العام في الولايات المتحدة الأمريكية. وبناء على مفهوم بووين ولولر لتمكين العاملين فإن هذه الدراسة تستكشف كيف أن الاختلاف في ممارسة التمكين، إذ يمكن أن يستخدم لتشجيع موظفي الحكومة الفدرالية الأمريكية في استحداث طرق أفضل وأحدث للقيام بأداء الأعمال، وقد تمثلت أبعاد التمكين في (مشاركة العاملين بالمعلومات حول الغايات والأداء، إعطاء صلاحية الوصول للمعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، منح العاملين القدرة على تغيير عمليات العمل). شملت الدراسة أربعمائة ألف موظف فدرالي. أظهرت النتائج أن برنامج التمكين قد تم تبنيه على نطاق واسع في القطاع العام كطريقة لتحسين الأداء التنظيمي، حيث يحسن تمكين العاملين الأداء بشكل كبير عبر إيجاد طرق ابتكارية جديدة لتنفيذ المهام وتصحيح الأخطاء¹.

كما أكدت دراسة (المحاسنة، 2006) على أن أي مؤسسة لا تضع الإبداع والابتكار هدفا ساميا من أهدافها على الأغلب سيكون مصيرها التردّي والانهيار، وأي فرد مهما كان موقعه الوظيفي لا يحاول أن يجعل الإبداع جزء من حياته فسوف يحكم على نفسه بالتخلف، وعدم القدرة على المساهمة في تطوير نفسه ووظيفته ومؤسسته².

كما يؤدي التمكين إلى تحسين الأداء البشري في المؤسسات من خلال ما يلي³:

- ❖ خلق وتعزيز الثقة الذاتية للعاملين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن وجهات نظرهم بحرية، حيث يعطيهم التمكين مزيد من الاستقلالية والمشاركة في صنع القرار، وهذا يشجعهم على بذل مزيد من الجهود لإثبات أحييتهم بتلك الميزات، الأمر يعزز من أدائهم.
- ❖ التشجيع على تحمل المسؤولية الشخصية، ونتيجة ذلك يصبح العاملون أكثر حرصا على إتقان عملهم الأمر الذي يقلل من أخطائهم ويحسن أدائهم.
- ❖ الشعور بالملكية والانتماء، حيث يشعر التمكين العاملين بأنهم يملكون المؤسسة بعد حصولهم على جزء من القوة والسلطة التي كانت متمركزة في يد المدير، فترتفع أهمية العمل لديهم ويزداد اهتمامهم بالمهام التي يؤدونها ويحرصون على إتقانهم لها أملا في الحفاظ على مكتسباتهم والحصول على المزيد.
- ❖ إشباع مستوى أعلى من حاجات العاملين مثل: الشعور بالإنجاز والأهمية وتحقيق الذات، ويمثل إشباع هذه الحاجات دافعا قويا لهم حتى يكونوا أكثر حماسا ونشاطا، الأمر الذي ينعكس إيجابا على أدائهم⁴.

¹ سعيد محمد عبد الله الطنجي. (2015). أثر التمكين على أداء فرق العمل: دراسة ميدانية على الوزارات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، أطروحة ضمن

متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، قسم الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، ص 66. بتصرف

² محمد السعيد جوال. (2015). التمكين وأثره على السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، الجزائر 213. بتصرف

³ فوزية برسولي. (2018). أثر التمكين في الأداء البشري، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، تخصص: علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 124. بتصرف

⁴ مرجع نفسه، ص 124 - 125. بتصرف

المطلب الثاني: العلاقة النظرية بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية

يعبر سلوك المواطنة التنظيمية عن مجموعة من السلوكيات الإيجابية التطوعية من طرف العاملين اتجاه مؤسساتهم، وحتى يقوموا بذلك لا بد أن يكون شعورهم إيجابي اتجاه مؤسساتهم، وهناك العديد من المداخل لتحقيق ذلك من أشهرها الجوانب المادية كالأجور المجزية والمكافآت، لكن أهمها هو المدخل السلوكي، أي ممارسة بعض السلوكيات التيسيرية الحديثة كالتمكين والذي يولد الشعور بالأهمية والإنجاز بهدف تعزيز الولاء والانتماء العالي لدى العاملين اتجاه مؤسساتهم، الأمر الذي من شأنه دفعهم للمبادرة بممارسة بعض المهام والسلوكيات الإيجابية دون أن يطلب منهم ذلك، كرد لجميل مؤسساتهم التي اهتمت بهم وقدرت جهودهم فمكتهم. وهناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت لموضوع تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال عامل التمكين نذكر منها:

دراسة (رياض أبازيد، 2010)، والتي هدفت لقياس مستويات التمكين النفسي من خلال أبعاده (أهمية العمل، الاستقلالية، الجدارة، التأثير) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. وقد توصلت الدراسة لوجود مستويات عالية من التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، بالإضافة لكون جزء مهم من سلوكيات المواطنة التنظيمية يفسرها عامل التمكين النفسي، بعبارة أخرى يساهم التمكين النفسي في خلق سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن¹.

كما أكدت دراسة (Anshul Garg, Samta Suri, 2013) على ما سبق، حيث هدفت لتحليل تأثير التمكين النفسي بأبعاده (تصميم الوظيفة، طبيعة الإشراف، نظام المكافآت، بيئة العمل) على سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع البنوك العامة. وقد توصلت الدراسة لوجود تأثير لكل أبعاد التمكين النفسي المذكورة أعلاه على سلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة لوجود ترابط متبادل بين أبعاد التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية².

المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين سلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين

كون سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر في كثير من الحالات سلوك الدور الإضافي التطوعي من قبل العامل اتجاه زملاء، رؤساء، عملاء، فقد تنبأ الكثير من المفكرين كونه يساهم في الفعالية التنظيمية وبالتالي تحسين الأداء، فقد قدم الباحث (Podsakoff,) (1997) العديد من الدلائل والأسباب المحتملة التي لكون سلوكيات المواطنة التنظيمية مرتبطة بشكل إيجابي بفرق العمل والفعالية التنظيمية، كما واصل (Podsakoff) قائلاً بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية قد تعزز من كفاءة وأداء المؤسسة من خلال "تشجيع"

¹ رياض أبازيد. (2010). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة لعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 24، العدد 2، الأردن.

² Anshul Garg, Samta Suri. (2013). **Analyzing The Impact Of Psychological Empowerment On Organizational Citizenship Behaviour In Public Banking Sector**, International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research, Yamuna Nagar, India, Vol.2, No.7.

عمل المؤسسة وتقليل الاحتكاكات، على سبيل المثال عندما يكون هناك عامل ذو خبرة كبيرة يتطوع لمساعدة زملاء العمل الجدد على "تعلم الأمور" بسرعة، وهذا يساعد المستخدمين الجدد على أن يكونوا أكفاء في أسرع وقت ممكن وبالتالي تعزيز كفاءة فريق العمل ثم وحدة العمل ككل. كما يمكن أن يكون السلوك المساعد هو الآلية التي يتم من خلالها نشر (أفضل الممارسات) داخل مجموعة العمل أو الوحدة، مثل تقديم أفكار واقتراحات قيمة وتجنب كل أسباب الصراعات مع زملاء العمل الأمر الذي يمنع المدير من تضييع الوقت في إدارة الأزمات والتفرغ للتخطيط للنجاح¹.

وعلى المستوى العربي أيضا توجد عدة دراسات تقصت طبيعة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين، ومن بينها مذكر دراسة (رشيد مناصرية، فريد بن ختو، 2015)، والتي هدفت لمعرفة إلى أي مدى يمكن أن تؤثر سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، اللياقة والالطف، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) على أداء العاملين في مؤسسة الاتصالات موبيليس. وقد أظهرت النتائج وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية بدرجة عالية مع تأثير متوسط لسلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس².

¹ Philip M. Podsakoff & Scott B. MacKenzie. (1997). **Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research**, Human Performance, Vol.10, N^o.2, PP 135 - 137.

² رشيد مناصرية، فريد بن ختو. (2015). سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 8، ورقة، الجزائر.

خاتمة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بتعريف مختلف متغيرات الدراسة من الناحية النظرية، والتطرق للعلاقات التي تربط بين المتغيرات بشكل نظري من خلال الاعتماد على دراسات سابقة، وذلك تمهيدا لاختبارها ميدانيا، وقد توصلنا نظريا لصحة الثلاث فرضيات الرئيسية الأولى والتي تصرح بوجود أثر للتمكين على أداء العاملين، والتمكين على سلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة لتأثير سلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين.

وفيما يلي سنستعرض مختلف الدراسات السابقة ذات العلاقة بدراستنا الحالية، بهدف تحليلها ومعرفة منهجية وطريقة معالجتهم لها للاستفادة من تجاربهم وتجنب الأخطاء والعراقل التي واجهتهم، أملا في اخراج هذه الدراسة في أحسن صورة ممكنة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد:

العلم هو عملية تراكمية، فهو سلسلة متواصلة من المعارف والدراسات المكتملة لبعضها البعض، من هنا تأتي أهمية الدراسات السابقة، فهي مصدر غني بالمعلومات والنتائج التي تم التوصل لها سابقا والتي تخص نفس الظاهر المدروسة حاليا، وبالتالي فهي تمنح الباحث نظرة أولية شاملة تمكنه من الفهم الجيد للظاهرة وتجنب الأخطاء والعراقل التي واجهت الدراسات السابقة والبناء على نتائجها للوصول لنتائج جديدة تساهم في تطور البحث العلمي.

لذلك يهدف الباحث في هذا الفصل إلى إجراء مراجعة شاملة للدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية، والمتمثلة في تمكين العاملين، سلوك المواطنة التنظيمية، أداء العاملين، وذلك بغرض التعمق في فهم الموضوع وتطوير مشكلة البحث وصياغة الفرضيات بشكل يسمح لهذه الدراسة أن تقدم القيمة المضافة في مجالها.

وعليه فهذا الفصل يحتوي على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تم تقسيمها إلى مباحث، يحتوي كل مبحث على دراسات تخص العلاقة بين متغيرين من المتغيرات الثلاثة للدراسة، بالإضافة لمخلص لأهم ما جاء في هذه الدراسات والنتائج التي توصل لها الباحثون والتعليق عليها، ومن ثم عرض الفائدة التي حققها الباحث من الإطلاع على تلك الدراسات وفي الأخير توضيح أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الدراسات الخاصة بأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية

سنتطرق في هذا المبحث لمراجعة الدراسات السابقة الخاصة بالجزء الأول من العلاقة، والخاص بأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تم تقسيم المبحث لمطلبين، مطلب للدراسات باللغة العربية وآخر للدراسات باللغة الأجنبية.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1 دراسة (رياض أبازيدة، 2010)¹ تحت عنوان: " أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن ".

هدفت الدراسة لمعرفة مستوى تهيئة التمكين النفسي للموظفين بأبعاده (أهمية العمل، الاستقلالية، الجدارة، التأثير) وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة قدرها (327) موظف في المؤسسة محل الدراسة، وبعد تحليل البيانات ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية توصلت الدراسة للنتائج التالية:

وجود درجة عالية من التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين. كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي في ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية. بالإضافة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات المبحوثين نحو التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

2 دراسة (جنات بوخمخم وناجي بن حسين، 2018)² بعنوان: "دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بجامعة قسنطينة 2 وسطيف 1".

هدفت الدراسة لمعالجة مدى مساهمة مكونات التمكين بأبعاده (التعلم التنظيمي، تنظيم العمل، العدالة التنظيمية) في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالجامعتين محل الدراسة.

ولإنجاز الجانب التطبيقي تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على الموظفين في الإدارات المركزية بالجامعتين، وتم استرجاع واعتماد (70%) من مجتمع الدراسة، وبعد تحليل البيانات ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلت الدراسة للنتائج التالية:

مستوى التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية السائدين في الجامعتين متوسط. بالإضافة لكون التمكين متعدد المكونات ومن بينها (التعلم التنظيمي، تنظيم العمل، العدالة التنظيمية) وهي مكونات أساسية لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

¹ رياض أبازيد، مرجع سبق ذكره.

² جنات بوخمخم، ناجي بن حسين (2018)، دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بجامعة قسنطينة 2 وسطيف 1، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، الجزائر.

كما تؤكد النتائج وجود علاقة طردية بين مكونات التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية وهذا الأخير يتأثر بكل أبعاد التمكين المعتمدة في الدراسة والمذكورة أعلاه.

3 دراسة (كسرى مسعود ودايره عبد الحفيظ، 2017)¹ بعنوان "أثر إستراتيجيات تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور متلال بالجزائر".

هدفت الدراسة لمعرفة مستوى تبني إستراتيجية تمكين العاملين بأبعاده (العمل الجماعي، الحرية و الاستقلالية، التحفيز) في مؤسسة أرسيلور متال و أثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي كما تم بناء استبيانين الأول وجه إلى إطارات المؤسسة والخاص بتمكين العاملين، أما الثاني فقد وجه للعمال التنفيذيين والخاص بسلوك المواطنة التنظيمية، وبعد تحليل البيانات ببرنامح الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- مؤسسة أرسيلور متال تمارس إستراتيجيات التمكين بدرجة متوسطة.
- مظاهر سلوك المواطنة التنظيمية هي الأخرى كانت بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير التمكين بكل أبعاده المذكورة أعلاه و سلوك المواطنة التنظيمية.

4 دراسة (عصام حيدر وحنان مصطفى، 2017)² بعنوان: "دور تمكين الموارد البشرية (المشاركة بالمعلومات، المشاركة في القرارات، استقلالية المهام، التحفيز، الإثراء الوظيفي) في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة دمشق". سعت هذه الدراسة للكشف عن الدور الذي يلعبه سلوك تمكين العاملين الإداريين في جامعة دمشق في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيعه على عينة قدرها (112) عامل موزعين على (11) مديرية، وبعد معالجة البيانات الأولية بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلت الدراسة للنتائج التالية:

تدني مستوى ممارسة سلوك تمكين الموارد البشرية لدى مديريات جامعة دمشق، بالإضافة ضعف مظاهر سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، كما تبين وجود أثر معنوي إيجابي طردي بين عناصر التمكين بشكل عام على سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا الأثر يظهر بشكل أوضح من خلال بعد التحفيز.

¹ دراسة كسرى مسعود، دايره عبد الحفيظ (2017)، أثر إستراتيجيات تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور متلال، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 8، الجزائر.

² عصام حيدر، حنان مصطفى (2017)، دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية - بالتطبيق على العاملين الإداريين في جامعة دمشق، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 8، دمشق، سوريا.

5 دراسة (محمد ابن إبراهيم الأصبقة، 2010)¹ بعنوان: "التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض". هدفت الدراسة لتقصي طبيعة العلاقة بين مستوى تمكين العاملين (حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية، معنى العمل، التأثير) ودرجة الرضا الوظيفي لمنتسبي جهاز قوات الأمن الخاصة بالرياض.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي، المدخل الارتباطي بصورته الكمية، كما استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث وزعت على عينة قدرها (440) ضابطا موزعين من رتبة ملازم حتى رتبة عميد، وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss) توصلت ادراسة لنتائج أهمها:

- أفراد عينة الدراسة يدركون أنهم ممكنين بدرجة عالية، كما يشعرون بدرجة عالية من الرضا الوظيفي.
- وجود علاقة طردية بين مستوى تمكين العاملين بأبعاده الأربعة ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في قوات الأمن الخاصة.

6 دراسة (محمد السعيد جوال، 2015)² بعنوان: "التمكين وأثره على السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية". هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية قدرها (128) عامل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وبعد تحليلها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلت الدراسة للنتائج التالية:

يؤثر كل من التمكين النفسي (المعنى، المقدرة، الحرية، التأثير) والتمكين الهيكلي (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم) بصفة مستقلة على السلوك الإبداعي للعاملين. كما يوجد تأثير للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية في نفس الوقت على السلوك الإبداعي للعاملين.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1 دراسة (Anshul Garg; Samta Suri, 2013)³ بعنوان: "تحليل تأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع البنوك العامة". هدفت الدراسة لمعالجة إشكالية: مدى تأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في القطاع المصرفي العام، وقد اعتمدت الدراسة فيما يخص التمكين النفسي على الأبعاد التالية: (تصميم الوظيفة، طبيعة الإشراف، نظام المكافآت، بيئة العمل)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة للاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة قدرها (92) موظف في القطاع المصرفي العام، وبعد تحليل البيانات ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلت الدراسة للنتائج التالية:

¹ محمد ابن إبراهيم الأصبقة (2010)، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة غير منشورة مقدمة ضمن متطلبات درجة الماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

² محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره.

³ Anshul Garg, Samta Suri, Op.Cit.

توفر أبعاد التمكين النفسي المعتمدة لدى الموظفين بدرجة عالية، بالإضافة لتوفر سلوك المواطنة التنظيمية بشكل متوسط. كما أظهر اختبار (t) أن هناك تأثير لكل أبعاد التمكين النفسي المذكورة أعلاه على سلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة لوجود ترابط متبادل بين أبعاد التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية.

2 دراسة¹ (Stephanie Gilbert, Heather. Laschinger, Michael leiter, 2010) بعنوان: "التأثير الوسيط للإرهاق على العلاقة بين التمكين الهيكلي وسلوكيات المواطنة التنظيمية". هدفت الدراسة لاختبار ما إذا كان دور الوساطة للإرهاق على العلاقة بين التمكين الهيكلي وسلوك المواطنة التنظيمية بنوعيه (التنظيمي والفردى) وهل هي وساطة جزئية أو كلية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي كما تم إعداد استبيان وتوزيعه على عينة قدرها (897) موظف موزعين على خمسة مستشفيات كندية (ممرضات، محترفي الرعاية الصحية، إدارة)، وبعد تحليل البيانات ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلت الدراسة للنتائج التالية:

وجود علاقة تأثيرية للتمكين على سلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة لكون الاستنفاد العاطفي (الإرهاق) وسيطا جزئيا مهما بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمي من خلال تمكين ظروف العمل، لكنه لم يتوسط العلاقة بين التمكين وسلوك المواطنة الفردي.

3 دراسة² (Zahra Gholami and Other, 2013) بعنوان: "التمكين كخطوة أساسية للارتقاء بالالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة عن القطاع العام في إيران". هدفت الدراسة لتحديد طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي بأبعاده (المشاركة، الإثراء الوظيفي، التدريب، نمط القيادة) والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي واعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة من موظفي القطاع العام قدرها (224) موظف، وبعد تحليل البيانات ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلت الدراسة للنتائج التالية :

وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد التمكين النفسي المذكورة أعلاه والالتزام التنظيمي، بالإضافة لوجود علاقة قوية بين السلوكيات التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك وجود علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

¹ Stephanie Gilbert, Heather. Laschinger, Michael Leiter. (2010). **The Mediating Effect Of Burnout On The Relationship Between Structural Empowerment and Organizational Citizenship Behaviours**, Journal of Nursing Management, N^o.18.

² Zahra Gholami and other. (2013). **Empowerment as a Basic Step in Upgrading Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors: A Case Study on Public Sector in Iran**, World Applied Sciences Journal Vol.21, N^o 11.

4 دراسة (Ghodratollah Bagheri, Hassan Zaarei Matin, Faezeh Amighi, 2011)¹ بعنوان: "العلاقة بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية لموظفي المؤسسات التربوية. هدفت الدراسة لمعرفة مستوى التمكين السائد من خلال الأبعاد الآتية (الشجاعة في الممارسة، أخلاقيات العمل، التفكير، الخبرة، مهارات التواصل، اكتساب الخبرة) وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي التربية، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة تأثيرية بينهما من عدمها.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي كما تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبعد تحليل البيانات ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، توصلت الدراسة للنتائج التالية :

أظهرت نتائج اختبار (t) وجود علاقة مرغوبة نسبيا بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية، في حين أن اختبار سبيرمن أظهر عدم وجود علاقة بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية، لكن مع ذلك فإن العلاقة بين المهارات التواصلية والسلوكية وسلوك المواطنة التنظيمية كانت ذات دلالة ($p < 0.05$).

المبحث الثاني : الدراسات الخاصة بأثر سلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين

سنتطرق في هذا المبحث لمراجعة الدراسات السابقة الخاصة بالجزء الثاني من العلاقة، والخاص بأثر سلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين، وقد تم تقسيم المبحث لمطلبين، مطلب للدراسات باللغة العربية وآخر للدراسات باللغة الأجنبية.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1 دراسة (رشيد مناصرية، فريد بن ختو، 2015)² بعنوان: "سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس". جاءت هذه الدراسة لمعرفة إلى أي مدى يمكن أن تؤثر سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، اللياقة اللطف، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) على أداء العاملين في مؤسسة الاتصالات موبيليس.

ولإنجاز الجانب التطبيقي للدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لتقصي آراء العاملين، حيث تم توزيعه على عينة قدرها (40) موظف وأسترجع منها (34) استمارة وتم اعتماد (30) استمارة صالحة للمعالجة الإحصائية، وبعد معالجة البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، توصلت الدراسة للنتائج التالية :

أظهرت النتائج وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية بدرجة عالية مع تأثير متوسط لسلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس.

¹ Ghodratollah Bagheri, Hassan Zarei Matin, Faezeh Amighi. (2011). **The Relationship between Empowerment and Organizational Citizenship Behavior of the pedagogical Organization Employees**, iranian journal of Management studies, Vol.4, No.2.

² رشيد مناصرية، فريد بن ختو، مرجع سبق ذكره.

2 دراسة (أنيس صقر حسين الخصاونة ومينة سليمان الوناس شهري، 2017)¹ بعنوان: "أثر سلوك المواطنة التنظيمية على التوجه نحو الأداء في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة العاملين فيها".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بتوجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيعها على عينة قدرها (185) عامل موزعين على شركتي (أمنية، زين) وبعد معالجتها بواسطة الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج (spss) توصلت الدراسة للنتائج التالية:

وجود مستويات مرتفعة لكل من سلوك المواطنة التنظيمية والتوجه نحو الأداء. كما أظهرت النتائج فروق معنوية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المسمى الوظيفي للوظيفة، بالإضافة لوجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ومستوى توجه الشركات نحو الأداء، بالإضافة لوجود أثر قوي وإيجابي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة على توجه شركات الاتصالات نحو الأداء، إلا أن هذا التأثير اختلف من بعد لآخر.

المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية

1 دراسة (Eeman Basu, Rabindra Kumar Pradhan, Hare Ram Tewari, 2017)² بعنوان: "تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي في صناعات الرعاية الصحية الهندية: الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي".

هدفت الدراسة لاستكشاف العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (الإيثار، الضمير الحي، الفضيلة المدنية، الروح الرياضية) والأداء الوظيفي بالإضافة لدراسة أثر الوساطة لرأس المال الاجتماعي ببعديه (الإدراكي والتأثيري) بين المتغيرين الرئيسيين.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة قدرها (501) موظفا يعملون في (15) مؤسسة رعاية صحية، وبعد تحليل البيانات ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلت الدراسة للنتائج التالية:

وجود علاقة تأثيرية بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها والأداء الوظيفي، بالإضافة لكون رأس المال الاجتماعي وسيط كبير ومهم بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي.

2 دراسة (Mohammad A. Al-Mahasneh, 2015)³ بعنوان: "أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي في أمانة عمان الكبرى. وتهدف هذه الدراسة إلى تقصي أثر سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الضمير الحي، الفضيلة المدنية، الروح الرياضية) على الأداء الوظيفي (تهذيب، كمية العمل، جودة العمل، علاقة الموظف بالزملاء، علاقة الموظف بالمدير) لعمال بلدية عمان الكبرى .

¹ أنيس صقر حسين الخصاونة و مينة سليمان الوناس شهري (2017)، أثر سلوك المواطنة التنظيمية على التوجه نحو الأداء في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة القدس المفتوحة للبحوث والدراسات، المجلد 2، العدد 41، رام الله، فلسطين.

² Eeman Basu, Rabindra Kumar Pradhan, Hare Ram Tewari. (2017). **Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Indian healthcare industries: The mediating role of social capital**, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.66 N^o.6.

³ Mohammad A. Al-Mahasneh. (2015). **The impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance at Greater Amman Municipality**, European Journal of Business and Management, Vol.7, N^o.36.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة قدرها (150) موظفا في أمانة عمان الكبرى، وبعد تحليل البيانات ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلت الدراسة للنتائج التالية:

نتائج تدعم فرضيات أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر إيجابا على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى بشكل فردي وجماعي، حيث أظهرت النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر إيجابا على: حجم العمل، جودة العمل والعلاقة بين الزملاء.

3 دراسة (Philip M. Podsakoff & Scott B. MacKenzie, 1997)¹ بعنوان: "تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء التنظيمي: مراجعة واقتراح للبحوث المستقبلية.

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأصيلة للكتاب الأوائل في مجال سلوك المواطنة التنظيمية، وقد هدفت لشرح وتوضيح أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (سلوك المساعدة التنظيمي، الفضيلة المدنية، الروح الرياضية) على الأداء من خلال تحليل مجموعة من الدراسات السابقة والاستشهاد بها للخروج باستنتاجات تؤكد وتدعم ما تم التوصل إليه، بالإضافة لتقديم بعض الحجج التي توضح أثر سلوك المواطنة التنظيمية على العمل الجماعي والنجاح التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة لنتائج تؤكد على أن سلوك المواطنة التنظيمية له أثر إيجابي على كل من النجاح التنظيمي والفعالية التنظيمية (الأمر الذي يؤدي لتحسين الأداء)، كما أشارت الدراسة بأن البحث في مجال سلوك المواطنة التنظيمية هو في مراحله الأولى لذلك هناك حاجة لمزيد من البحوث لتوضيح أكثر أثر سلوك المواطنة التنظيمية على النجاح التنظيمي بشكل عام، بالإضافة للتحقيق في قضايا البحث الأخرى التي تمت مناقشتها.

4 دراسة (Nadire Kantarcioglu, Gultekin Gurcay, 2017)² بعنوان: "تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على أداء الوظائف: دراسة حالة للموظفين ذوي الياقات الزرقاء والبيضاء.

هدفت الدراسة لتحليل أثر سلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين ذوي الياقات الزرقاء والبيضاء، حيث اعتمدت الدراسة فيما يخص المتغير المستقل على الأبعاد التالية: (الإيثار، الضمير، اللطف، الروح الرياضية، الفضيلة المدنية). ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبعد تحليلها ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلت الدراسة للنتائج التالية:

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي وجود علاقة ارتباط إيجابي لسلوك المواطنة التنظيمية المدرك وأبعاده الفرعية على أداء العاملين ذوي الياقات الزرقاء والبيضاء، حيث كان (الضمير والفضيلة المدنية) البعدان الأكثر تفسيراً للتغيرات الحاصلة في أداء العاملين يليهما (اللطف، الروح الرياضية ثم الإيثار).

¹ Philip M. Podsakoff & Scott B. MacKenzie, Op.cit.

² Nadire Kantarcioglu, Gultekin Gurcay. (2017). **The Effect Of Organizational Citizenship Behavior On Job Performance: A Case Study On Blue and Whitecollar Employees**, International Conference, Auckland, New Zealand, 6th-7th.

5 دراسة (Nishad Nawaz1, Anjali Mary Gomes, 2018)¹ بعنوان: "العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الفريق: تأثير الوساطة لصراع الفريق".

تم إجراء هذه الدراسة في مجموعة من الجامعات والكليات الهندية والتي كان الهدف منها فهم العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الفريق مع تأثير صراعات الفريق كوسيط من خلال تجزئته للأبعاد التالية: (نزاع الفريق، تعارض المهام، صراع العلاقات). ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي كما تم تطوير استبيان إلكتروني كأداة لجمع البيانات الضرورية، حيث تم استلام (204) استبيان صالح للتحليل موزعين على (25) جامعة و كلية مختلفة، و بعد معالجة البيانات بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لاختبار الانحدار الهرمي تم التوصل للنتائج التالية:

- اختبار العلاقات والارتباطات أظهرت وجود تأثيرات إيجابية لكل من نزاع العلاقات وتعارض المهام على سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الفريق.
- "نزاعات الفريق" لها تأثير سلبي على كل من سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الفريق، بينما يؤثر "تعارض المهام" بشكل إيجابي وكبير عليهما.
- يؤثر "نزاع العلاقات" بشكل إيجابي على أداء الفريق، أما فيما يخص سلوك المواطنة التنظيمية فقد كان هناك تأثير منخفض جدا.
- يوجد "لنزاعات الفريق" مستوى معين من المساهمة في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية، لأنه يحفز أعضاء الفريق على طرح الكثير من الأفكار والآراء والتي سوف تشري تبادل المعرفة وتوليد الأفكار المبتكرة.

6 دراسة (Rachael Martíneza, Scott Tindale, 2015)² بعنوان: "أثر سلوك المواطنة التنظيمية على أداء فرق الرياضة النسائية. هدفت الدراسة لفحص العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الفريق الرياضي والدور المعتدل للترابط بين المهام في تلك العلاقة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على نوعين من الفرق الجامعية، الكرة اللينة (العدد=25) والتنس (العدد=15)، حيث تمثل الرياضيين مستويات مختلفة من التكافل مع أن الكرة اللينة الأكثر من حيث الاعتماد المتبادل من التنس، وقد أجاب الرياضيون (العدد= 448) ، على الأسئلة الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية (المساعدة، الفضيلة المدنية، الروح الرياضية) وتماسك الفريق، رضا الرياضيين، القيادة التحويلية، كما جمع الباحثون إحصائيات الأداء للرياضيين، وبعد معالجتها بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلت الدراسة للنتائج التالية:

أظهرت نتائج قياس الارتباطات الشنائية أن تماسك الفريق كان مرتبطا بشكل كبير و إيجابي بعدي سلوك المساعدة والروح الرياضية، علاوة على ذلك كانت العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والمتغيرات الأخرى (تماسك الفريق، القيادة التحويلية و رضا الرياضي) أقوى عموما من العلاقات بين سلوك المواطنة التنظيمية ومقاييس الأداء الصعبة.

¹ Nishad Nawaz1, Anjali Mary Gome. (2018). **The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Team Performance: The Mediating Effect of Team Conflict**, Management and Organizational Studies, Vol.5, No.1.

² Rachael Martíneza, Scott Tindale. (2015). **Impact of Organizational Citizenship Behavior on Performance in Women's Sport Teams**, Journal Of Applied Sport Psychology, Vol.27, No.2.

كما أظهرت اختبارات الانحدار البسيط وجود علاقة سلبية بين سلوك المساعدة وأداء الفريق لفرق البيسبول، وعلاقة إيجابية بالنسبة لفرق التنس. بالإضافة لوجود علاقة سلبية محتملة بين سلوك المساعدة وأداء فريق الكرة اللينة، وبالتالي يمكن تلخيص النتائج بالقول أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الفريق، حيث كان سلوك المساعدة أكثر الأبعاد تأثيراً، لكن أوضحت النتائج أن هذه العلاقة الإيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الفريق تختلف حسب نوع الرياضة، على سبيل المثال فإن التكافل المتبادل في فريق الكرة اللينة من شأنه أن يخفف من تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء.

7 دراسة (Lelei Joy Chelagat And Others, 2015)¹ بعنوان: "تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في القطاع المصرفي في مقاطعة نيروبي، كينيا.

كان الغرض من هذه الدراسة هو معرفة تأثيرات سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في القطاع المصرفي، وقد ركزت الدراسة على وجه الخصوص على تأثير الإيثار والمعاملة على أداء الموظف بالإضافة لأبعاد أخرى (الروح الرياضية، الفضيلة المدنية)، وقد تم استخدام تصميم البحث التوضيحي كمنهج لتحقيق أهداف الدراسة، كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة من عينة قدرها (173) موظف موزعين على (25) بنك داخل اتفاقية التنوع البيولوجي بنيروبي، وبعد معالجة البيانات بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، توصلت الدراسة لنتائج أهمها:

تم التوصل لكون الروح الرياضية، الإيثار، الفضيلة المدنية والمعاملة، لها تأثير إيجابي وكبير على أداء العاملين، بالإضافة لكون الإيثار يمكن العاملين من تجاوز صعوبات الوظيفة مما يؤدي لإنجاز مهمة صعبة، أيضاً من خلال سلوك الإيثار يمكن للعاملين تبادل معارفهم وخبراتهم مع عمل آخرين يواجهون مشاكل في العمل أو الموظفين الجدد، علاوة على ذلك فإن الموظفين الذين يعرضون المعاملة هم أكثر عرضة للانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية والذي يعتبر مفيد لمؤسسة .

المبحث الثالث: أثر التمكين على أداء العاملين

ستتطرق في هذا المبحث لمراجعة الدراسات السابقة الخاصة بالجزء الثالث من العلاقة، والخاص بأثر التمكين على أداء العاملين، وقد تم تقسيم المبحث لمطلبين، مطلب للدراسات باللغة العربية وآخر للدراسات باللغة الأجنبية.

¹ Lelei Joy Chelagat And other. (2015). **Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector**, Nairobi County, Kenya, International Journal of Business, Humanities and Technology, Vol.5, No.4, Kenya.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1 دراسة (لوقاسي وفاء، لوقاسي هناء، 2015)¹ بعنوان: "القيادة بالتمكين وأثرها على أداء العاملين - دراسة ميدانية شركة السويدي للكابلات. هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فعالية القيادة بالتمكين (المشاركة في المعلومات، الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي) في الرفع من أداء العاملين، ولإنجاز الجانب التطبيقي للدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تم توزيعه على عينة قدرها (43) مسؤول.

وبعد معالجة البيانات ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوي بين القيادة بالتمكين بأبعادها المذكورة أعلاه وأداء العاملين في مؤسسة سويدي للكابلات.

2 دراسة (زكريا مطلق الدوري، 2015)² بعنوان "أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال - دراسة ميدانية: شركة زين للاتصالات الأردنية". هدفت الدراسة لمعالجة إشكالية ما إذ كان هناك أثر لتمكين العاملين بأبعاده (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل) على الأداء الوظيفي ببعديه (أداء المهمة، الأداء السياقي).

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة قدرها (375) موظف، وبعد تحليل البيانات ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- هناك أثر لكل من بعدي (معنى العمل، استقلالية العمل) على الأداء الوظيفي للعاملين.
- لا يوجد أثر لكل من بعدي (كفاءة العمل، تطوير العمل) على الأداء الوظيفي للعاملين.

وأوصت الدراسة بأهمية تنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين عموماً وبعدي كفاءة العمل وتطوير العمل بشكل خاص.

3 دراسة (برني لطيفة، 2015)³ بعنوان: "أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاجتماعية - دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة".

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر تمكين العاملين بشقيه الإداري (الفرص، الدعم، القوة الرسمية) والنفسي (الجدارة، الاستقلالية، التأثير) في تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسات الاستشفائية العمومية (بشير بن ناصر، الدكتور سعدان، طولقة، أولاد جلال) والمؤسسات الاستشفائية الخاصة (مصحة عقبة بن نافع، مصحة الرازي) بالإضافة لتقصي أهم الفروق بين المبحوثين من ناحية خصائصهم الشخصية والوظيفية و آرائهم.

¹ لوقاسي وفاء، لوقاسي هناء (2015)، القيادة بالتمكين وأثرها على أداء العاملين - دراسة ميدانية شركة السويدي للكابلات، مذكرة Master، تخصص: إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر.

² زكريا مطلق الدوري (2015)، أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال - دراسة ميدانية: شركة زين للاتصالات الأردنية، مجلة العلوم لجامعة سيهان، المجلد 2، العدد 1، السليمانية.

³ برني لطيفة (2015)، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاجتماعية - دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم انتهاج النموذج الوضعي كمنهجية لمعالجة الموضوع، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الأولية، حيث تم توزيعها على عينة قدرها (472) عامل استشفائي، وبعد معالجة البيانات بواسطة برنامج (spss) توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- رغم التباين الموجود بين القطاعين العام والخاص في درجة توفر عنصر التمكين لصالح القطاع الخاص، إلا أنه لا أحد منها يوفر القدر الكافي من التمكين الإداري.
- وجود علاقة ارتباط عالية بين متغير التمكين بشقيه الإداري والنفسي بكل أبعادهما والمتغير المستقل: الأداء الاجتماعي.
- وجود دور وأثر لأبعاد تمكين العاملين في تفسير أبعاد الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية العمومية (تفسر 60 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع)، بينما في المؤسسات الاستشفائية الخاصة فأبعاد تمكين العاملين تفسر ما نسبته 53% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

4 دراسة (محمد بوطلاعة، دراغو عز الدين، دراغو فطيمة، 2017)¹ بعنوان: "تمكين الموظفين وعلاقته بالأداء". هدفت الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين تمكين الموظفين وأدائهم بالمركز الجامعي " أحمد زبانة - غيليزان" وذلك من خلال تقصي مدى مساهمة تمكين الموظفين في التنبؤ بالتغيرات في أداء الموظفين، وبالتحديد معرفة ما إذا كان لتفاعل متغيري الجنس والمؤهل العلمي مع تمكين العاملين دور في تفسير تغيرات الأداء.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيعها على عينة مقصودة قدرها (200) موظف بالمركز الجامعي - غيليزان، وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss) توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- وجود مساهمة لتمكين الموظفين في التنبؤ بالأداء لدى الموظفين، وعدم وجود تفاعل لمتغير الجنس مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء، في حين تم التوصل لوجود تفاعل لمتغير المؤهل العلمي مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء.

¹ محمد بوطلاعة، دراغو عز الدين، دراغو فطيمة (2017)، تمكين الموظفين وعلاقته بالأداء، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 2، المعهد الجامعي التونسي، تيسمسيلت، الجزائر.

المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية

1 دراسة (Muhammad Arslan, Rashid Zaman, 2014)¹ بعنوان: "تأثير التمكين على الأداء الوظيفي: دراسة لقطاع البرمجيات في باكستان". هدفت الدراسة لمعرفة أثر التمكين بشقيه (الهيكلي والنفسي) على أداء العاملين، وقد اعتمدت الدراسة فيما يخص المتغير المستقل (التمكين) على الأبعاد التالية: (الفرص، الدعم، توفر المعلومات، توفر الموارد، المعنى، تقرير المصير، الكفاءة الأثر).

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه في مجموعة من المدن الرئيسية في مقاطعة البنجاب، وبعد تحليل البيانات ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، توصلت الدراسة للنتائج التالية:

الاتجاه العام لتأثير التمكين الهيكلي والنفسي على الأداء الوظيفي هو إيجابي إلى حد كبير، كما أن الموظفين الذين يشعرون أنهم ممكنين هيكليا و نفسيا يتمتعون بقوة الأداء في العمل. وكلما كان للموظفين إمكانية الوصول لهياكل التمكين كلما كان أدائهم جيد، ونفس الشيء بالنسبة للتمكين النفسي فكلما كان للموظف تصورات عالية ناتجة عن التمكين النفسي، يولد هذا أيضا أداء أفضل. وبناء على ما سبق أوصت الدراسة بضرورة إعطاء الموظفين سلطة اتخاذ بعض القرارات، الأمر الذي يسهل عليهم إنجاز عملهم.

2 دراسة (Rajalingam, Yasothai, Junaimah Jauhar, Abdul Ghani Bashawir, 2015)² بعنوان: "دراسة حول تأثير التمكين على أداء الموظفين: الدور الوسيط للتقييم". تبحث هذه الدراسة تقصي أثر التمكين بأبعاده (السلطات، المعرفة، توفر المعلومات، المكافآت) على أداء العاملين، بالإضافة للتحقق من دور التقييم كوسيط في العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة قدرها (200) موظف في شركات التصنيع في ماليزيا، وبعد تحليل البيانات ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة الخاصة بالتمكين والمتغيرات التابعة (الأداء والتقييم).
 - أن تمكين العاملين يؤثر على أدائهم، ويمكن التأثير على هذا التأثير من خلال التقييم في المنظمة.
- لذلك أوصت الدراسة المنظمات بضرورة تعزيز نشاطها التمكيني مع التقييم الجيد والدوري لزيادة أداء الموظف.

¹ Muhammad Arslan, Rashid Zaman. (2014). Effect of Empowerment on Job Performance: A Study of Software Sector of Pakistan, Research on Humanities and Social Sciences, Vol.4, No.27.

² Rajalingam, Yasothai, Junaimah Jauhar, Abdul Ghani Bashawir. (2015). A Study on the Impact of Empowerment on Employee Performance: The Mediating Role of Appraisal, International Journal of Liberal Arts and Social Science, Vol. 3 No. 1.

3 دراسة (Stephen N. M Nzuve, Tsala Halima Bakari, 2012)¹ بعنوان: "العلاقة بين التمكين والأداء في مجلس مدينة نيروبي". وسعت الدراسة إلى تحديد مدى قيام لجنة التنسيق الوطنية بوضع برامج لتمكين الموظفين وتحديد العلاقة بين ممارسة تمكين الموظفين وأداء مجلس مدينة نيروبي فيما يخص المتغير المستقل (التمكين) فقد تم الاعتماد على الأبعاد التالية: (المعنى، الاستقلالية، تفويض السلطات، فرص الترقى والصعود لأدوار وظيفية أخرى، العمل الجماعي). ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة قدرها (56) موظف، وبعد تحليل البيانات ببرامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلت الدراسة للنتائج التالية:

خلصت الدراسة إلى أن تمكين الموظفين كان له تأثير إيجابي كبير على أداء مجلس مدينة نيروبي. بالإضافة لكون استياء العاملين يؤثر مباشرة على مخرجاتهم حيث تظهر النتائج أن الموظفين لم يكونوا راضين عن النظام الحالي للتعامل مع الاستياء، كما توصي الدراسة بأنه لتحسين مستوى التمكين يتعين على مجلس إدارة نيروبي اتخاذ خطوات لتحسين جوانب معينة في بيئة العمل وبالأخص تحسين نظم التعامل مع استياء الموظفين .

4 دراسة (Amir Babak Marjani, Fatemeh Alizadeh, 2014)² بعنوان: "أثر التمكين على أداء الموظفين في مكتب المعايير في طهران". وهدفت الدراسة بشكل رئيسي لتحديد أثر التمكين على أداء الموظفين، أما الأهداف الفرعية فتمثلت في التحقيق في الجوانب النفسية للتمكين بما في ذلك الشعور بالفعالية الذاتية، الإحساس بوجود حق الاختيار، الإحساس بجدوى العمل، والإحساس بالثقة في الآخرين.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث وزع على عينة قدرها (118) موظف في مكتب المعايير بطهران، وبعد معالجة البيانات ببرامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلت الدراسة لنتائج أهمها:

وجود علاقة بين الشعور بالفعالية الذاتية، والشعور بالحق في الاختيار، والشعور بمدى معنى العمل، والشعور بالثقة بالآخرين، والأداء. وبما أن الأبعاد النفسية للتمكين تؤثر بشكل منفصل على أداء الموظفين، يمكن القول بأن التمكين يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين في مكتب المعايير في طهران. وبعبارة أخرى، يمكن تحسين أداء الموظفين من خلال تنفيذ عملية التمكين.

5 دراسة (Ozgun Devrim Yilmaz, 2015)³ بعنوان: "إعادة النظر في تأثير التمكين المدرك على الأداء الوظيفي: نتائج موظفي الخط الأمامي". وهدفت الدراسة لفحص الأثر المحتمل للتمكين المتصور (النفسى) بأبعاده (المعنى، تقرير المصير، الكفاءة، التأثير) على أداء الموظفين، بالإضافة للتحقق ما إذا كان هناك تأثير للجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة العملية على الأداء الوظيفي،

¹ Stephen N. M Nzuve, Tsala Halima Bakari. (2012). **The Relationship Between Empowerment And Performance In The City council Of Nairobi**, Broblems of Management in The 21St Century, Vol.5.

² Amir Babak Marjani, Fatemeh Alizadeh. (2014). **The Impact of Empowerment on Employees Performance in Standards Office of Tehran**, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol.3, No.4.

³ Ozgun Devrim Yilmaz. (2015). **Revisiting the Impact of Perceived Empowerment on Job Performance: Results from Front-Line Employees**, Turizam, Vol.19, N^o.1.

ولإنجاز الجانب التطبيقي اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث وزع على عينة قدرها (230) موظف، وبعد معالجة البيانات ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلت الدراسة لنتائج أهمها:

توفر أبعاد التمكين في المؤسسة محل الدراسة بالإضافة لكون معظم العاملين متأثرين بتقرير المصير، كما أن هناك فروق كبيرة بين التمكين المتصور و الجنس والعمر والخبرة، بينما لم يكن هناك فروق كبيرة بين مستويات التمكين والتعليم، كما يمكن القول أن التمكين النفسي يشكل عنصر محوري في زيادة أداء الموظفين في الخطوط الأمامية.

6 دراسة (Kok Pooi Chen, 2011)¹ بعنوان: "دراسة عن تأثير التمكين على أداء العاملين في صناعة السيارات في ماليزيا. وطرقت الدراسة للعلاقة بين التمكين وأداء الموظفين في صناعة السيارات الماليزية، وتحديد أي من الأبعاد الأربعة (4) للتمكين له أكبر تأثير على أداء الموظف (المعنى، والكفاءة، تقرير المصير والتأثير).

ولإنجاز الجانب التطبيقي اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث وزع على عينة قدرها (89) موظف، وبعد معالجة البيانات ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلت الدراسة لنتائج أهمها:

كون الموظفين يجدون أن التمكين يؤثر بقوة على أدائهم، بالإضافة لوجود ارتباط كبير بين أبعاد التمكين وأداء الموظفين، فهم يشعرون أنه عندما يتمتعون بالاستقلال الذاتي والحرية والفرص للتأثير على القرار في عملهم أو منظماتهم، فإن أدائهم سيتحسن كثيرا و بشكل ملحوظ.

7 دراسة (Hina Ja_ery, Hassan Farooq, 2015)² بعنوان: أثر التمكين الهيكلي على تنظيم سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي: دور الوسيط للإرهاق.

بحثت الدراسة تأثير التمكين الهيكلي على سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي، بالإضافة للتحقق ما إذا كان الاحتراق الوظيفي دور الوسيط في العلاقة بين التمكين الهيكلي وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة قدرها (282) موظف من أربعة (4) بنوك في القطاعين العام والخاص، وبعد تحليل البيانات ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلت الدراسة للنتائج التالية: أظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية بين التمكين الهيكلي و سلوك المواطنة التنظيمية و الأداء الوظيفي. كما أثبتت أن الاحتراق الوظيفي يتوسط بشدة العلاقة بين التمكين الهيكلي وسلوك المواطنة التنظيمية، ويتوسط بشكل ضعيف بين التمكين الهيكلي والأداء الوظيفي. كما لوحظ أن التمكين الهيكلي وسلوك المواطنة التنظيمية مفيدان في الحد من مستوى الاحتراق الوظيفي الشيء الذي من شأنه أن يساهم في نهاية المطاف في تعزيز أداء الأفراد فضلا عن المنظمات.

¹ Kok Pooi Chen. (2011). **A Study On The Impact Of Empowerment On Employee Performance In The Automotive Industry In Malaysia**, A Master's Project Submitted In Partial Fulfilment Of The Requirements For The Degree Of Master of Human Resource Management, Open University Malaysia.

² Hina Ja_ery, Hassan Farooq. (2015). **The Impact of Structural Empowerment on Organizational Citizenship Behavior-Organization and Job Performance: A Mediating Role of Burnout**, Journal of Management Sciences, Vol.2, No.2.

8 دراسة (Esam Mustafa and Abdul Talib Bon, 2012)¹ بعنوان: "دور تمكين الموظفين في أداء المنظمة: مراجعة.

هدفت الدراسة لمراجعة الأدبيات الحديثة حول دور تمكين العاملين مثل ممارسة إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات ووظائفها. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثين على المنهج التحليلي من خلال عرض و تحليل مجموعة من الدراسات السابقة التي شملت مختلف المجالات الوظيفية (صناعية أو خدمية) وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- جميع نتائج تدعم الدور الإيجابي للتمكين على أداء المنظمات ونتائجها، علاوة على ذلك فإن التأثير الإيجابي للتمكين على عملية التنظيم يعني هيمنة الجانب الناعم لإدارة الجودة الشاملة في التحسين المستمر.
- كما كشفت الأدبيات عن كيفية تنوع دور التمكين، مثل دور التمكين الإيجابي في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والذي يعني الدور الغير مباشر للتمكين على أداء الابتكار.
- ينصب تركيز أغلب الدراسات على دور التمكين في منظمات الصناعة التحويلية وإهمال المنظمات الخدمية نوعا ما رغم أهمية الثانية في اقتصاديات الدول المتطورة، لذلك فإن دراسة دور التمكين على الأداء في المنظمات الخدمية يحتاج لمزيد من الاهتمام من قبل الباحثين والعلماء والأكاديميين.

المبحث الرابع : الفائدة التي تحصل عليها الباحث بالإضافة لما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

يعتبر هذا المبحث زبدة هذا الفصل حيث يبرز فيه الباحث الفائدة التي اكتسبها من خلال المسح الذي قام به للدراسات السابقة، بالإضافة لتقديم أهم ما يميز الدراسة الحالية عن التي سبقتها بعبارة أخرى القيمة المضافة التي تقدمها الدراسة.

المطلب الأول: الفائدة التي تحصل عليها الباحث من الدراسات السابقة

تعد مرحلة مراجعة الدراسات السابقة محورية في عملية بناء أي بحث علمي ذو جودة ويقدم قيمة مضافة في مجاله، فقد سمحت للباحث بأخذ نظرة شاملة عن الموضوع، مكنته من التعمق في خباياه ومعرفة مختلف الجوانب التي عولج منها، و بالتالي تحديد الفجوة المعرفية أي الجوانب التي لم يتم تناولها أو التطرق لها من طرف الباحثين السابقين، وتسهيل الضوء عليها للخروج بنتائج جديدة ذات قيمة مضافة في الدراسة الحالية، فقد لاحظ الباحث من خلال الدراسات السابقة أن لتمكين العاملين أثر واضح، مباشر و إيجابي على أداء العاملين، و أيضا على سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تساهم بدورها بالتأثير إيجابا على أداء العاملين، وهو الأمر الذي تم ملاحظته أيضا أثناء تحليل الدراسات السابقة، لكن الباحث لم يعثر ولو على دراسة سابقة تجمع المتغيرات الثلاث في نموذج بحثي واحد حتى نتعرف على طبيعة العلاقة بينها إن وجدت، الأمر الذي دفع الباحث للتساؤل و رسم نموذج في مخيلته يفترض أنه من المحتمل وجود علاقة ترابطية فيما بينهم وستوضح هذا التساؤل في المطلب الوالي (ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها).

¹ Esam Mustafa and Abdul Talib Bon. (2012). **Role of Employee Empowerment in Organization Performance: A review**, Research journal of social science & Management, Vol.2, No.6.

هذا فيما يخص الفائدة التي تحصل عليها الباحث أثناء اختياره للموضوع وتحديد معالمه والجانب التي سوف يتناول الموضوع من خلالها، أما بعد البدء في إنجاز الدراسة فقد ساعدت الدراسات السابقة في ضبط وتحديد العديد من العناصر نذكر منها:

- ❖ وضع الدراسة في الإطار الصحيح و الموقع المناسب بالنسبة للدراسات والبحوث الأخرى، وبيان ما ستضيفه.
- ❖ المساعدة في تحديد و ضبط تساؤلات الدراسة و فرضياتها بطريقة فعالة بعد إدراك تجارب الآخرين في كيفية بناء البحوث والنتائج التي توصلوا إليها، بعبارة أخرى وضع التساؤلات الصحيحة التي تضع الدراسة في الاتجاه الصحيح لتحقيق أهدافها.
- ❖ التعلم من الخبرات السابقة و بالتالي تجنب المشاكل والعراقيل والأخطاء التي وقع فيها الباحثون واعترضت دراستهم.
- ❖ بناء النموذج الأمثل للدراسة وتحديد الأبعاد الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة.
- ❖ التعرف على عدة مناهج وأدوات تم استعمالها لمعالجة الموضوع و أخذ فكرة عن أفضلها.

المطلب الثاني : ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

➤ من خلال ما تم مراجعته من الدراسات السابقة سواء كانت العربية أو الأجنبية (نجليزية) يمكن القول أنه لا توجد أي دراسة عالجت موضوعنا الحالي على حد علم الباحث، أي: أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط، حيث يوجد العديد من الدراسات التي تطرقت لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية أو أثر سلوك المواطنة على أداء العاملين أو أثر التمكين على أداء العاملين، لكن ولا واحدة منهم حاولت فحص أو تقصي العلاقة بين المتغيرات الثلاثة، لمحاولة تفسير لماذا حينما يتم تمكين العاملين يتحسن أدائهم في أغلب الأحيان، لذلك جاءت هذه الدراسة لافتراض وجود عامل وسيط بين السبب (التمكين) و النتيجة (أداء العاملين) ألا و هو سلوك المواطنة التنظيمية.

بعبارة أخرى بنيت هذه الدراسة على افتراض أن العاملين يمارسون سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تعتبر إيجابية للمنظمة كرد فعل إيجابي اتجاه المؤسسة التي قدرت جهودهم وإمكانياتهم ومكنتهم بصلاحيات تمكينهم من أداء مهامهم على أكمل وجه، و من ثن فإن ممارسة العاملين لتلك السلوكيات الإيجابية (سلوك المواطنة التنظيمية) يؤثر على مردوديتهم وأدائهم للأفضل.

➤ ولاحظ الباحث أيضا وجود شرح كبير في الدراسات التي تناولت التمكين بشقيه (الهيكلية والنفسية)، بل أن أغلب الدراسات كانت تعتبر التمكين هو شق واحد فقط الأمر الذي أدى للخلط بين أبعاد التمكين الهيكلية والتمكين النفسي خاصة في الدراسات العربية، لذلك فدراستنا الحالية تحاول معالجة هذه الفجوة.

➤ كما تكمن أيضا أهمية هذه الدراسة بالنسبة للدراسات السابقة في كونها تعتمد على أحدث الأساليب الإحصائية وأكثرها دقة، حيث اعتمدت هذه الدراسة على طريقة: النمذجة بالمعادلات البنائية أو الهيكلية.

خاتمة الفصل:

تم في هذا الفصل مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث تم تقسيمها لعلاقات ثنائية تتوافق مع فرضيات الدراسة، وقد استفاد الطالب بشكل كبير من قراءته التحليلية للدراسات السابقة، وقام بعرضها في مطلب خاص بالإضافة لتوضيح ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

وفيما يلي سنستعرض مختلف الإجراءات المنهجية التي اعتمدنا عليها لاختبار فرضيات الدراسة ميدانيا، حيث سنوضح المنهج المعتمد بالإضافة للتعريف بمجتمع الدراسة وعينته، كما سنوضح بالتفصيل مراحل تطويرنا لأداة الدراسة التي ستستخدمها لجمع البيانات الميدانية.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

لإسقاط الجانب النظري لدراستنا على الواقع (الجانب التطبيقي)، يجب أولاً وضع إطار منهجي يوضح الطريقة والإجراءات المتبعة والأدوات المستخدمة لإنجاز الدراسة الميدانية، لذلك جاء هذا الفصل ليوضح كل من منهجية الدراسة، مجتمع الدراسة (والذي يتضمن التعريف بالمؤسسة محل الدراسة) والعينة المأخوذة منه، كما يستعرض أيضاً مراحل بناء أداة الدراسة وطرق جمع المعلومات وأخيراً عرض الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ومحاولة إثبات صحة فرضياتها، تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأسلوب الأمثل والذي يمنحنا نظرة شاملة من خلال اقتراح وصف الحالة بتحليلها للوصول إلى نتائج أكثر دقة عن ظاهرة معينة، كما يمكننا من الإحاطة بالجوانب النظرية لمختلف متغيرات الدراسة في الجانب النظري (التمكين، سلوك المواطنة التنظيمية، أداء العاملين)، أما في الجانب التطبيقي فيسمح لنا بتحليل مختلف العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر العاملين، بهدف الوصول لإجابة شافية على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية.

المبحث الثاني: مجتمع الدراسة وعينته وطرق جمع البيانات

المطلب الأول: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بمختلف مستوياتهم الوظيفية والبالغ عددهم (987) عامل، وفيما يلي سنتطرق لنبذة تعريفية عنها:

الفرع الأول: نبذة عن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تعتبر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من الناحية القانونية: مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (ش ذ م م)، برأس مال قدره (500.000.000.00) دج، وتعتبر أهم فروع مجمع عمر بن عمر حيث تحتوي على الإدارة المركزية له.

تأسست مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في سبتمبر (2000) ودخلت حيز التشغيل في ماي (2002)، تقع في المنطقة الصناعية "الفجوج" في الشمال الشرقي لولاية قالمة، تتربع على مساحة قدرها: (42500) متر مربع، ويعدد عمال يقدر بـ (987) عامل.

وتعتبر المؤسسة قطب صناعي بارز على مستوى الوطن يختص في الصناعة الغذائية، معتمدا في الأساس على القمح الصلب والذي يتم تحويل جزء منه بعد ذلك لمختلف أنواع المعجنات، حيث تعمل على توفير المادة الأولية من المناطق الزراعية القريبة، فهي تتعامل مع (55) عضو فلاح، وتمثل منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر فيما يلي:

❖ إنتاج السميد بمختلف أنواعه:

- سميد رفيع: ويستعمل في إنتاج الحلويات التقليدية ويأتي في أكياس بحجم 25 كغ و10 كغ؛
- سميد عادي: ويستعمل في صناعة العجائن التقليدية (كسرة) ويكون في أكياس ذات 25 كغ؛
- سميد رطب ممتاز: ويتوفر في أكياس 25 كغ و10 كغ، ويستعمل لصناعة الحلويات والعجائن التقليدية؛
- سميد ممتاز نوع ssse: وهو موجه لإعادة التصنيع في نفس المؤسسة لإنتاج مختلف أنواع العجائن.

❖ إنتاج العجائن بمختلف أنواعها:

أضافت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وحدة العجائن كتطوير لأعمالها وذلك للاستفادة من توفر المادة الأولية وتضم سلسلة المنتجات التالية:

- العجائن الصغيرة وتضم 14 صنف (سباقيتي، كود، بيني، حلزون، مكروني، ساربتيني، صدقات، لسان العصفور، تليتلي، لوالب، لزانيا، كانيلوني، فارفالي، محمص) (محمصة)
- الكسكس بأحجامه الثلاث (رقيق، متوسط، كبير).

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

تهدف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى:

- تحقيق الأرباح من خلال أكبر قدر ممكن من المبيعات؛
- الاستمرارية والنمو وزيادة السوق؛
- تلبية احتياجات السوق الوطنية من مادة السميد ومختلف العجائن المصنعة منها وغزو الأسواق الخارجية؛
- تطوير شعبة الزراعة الصناعية؛
- التميز من خلال الجودة؛
- إرضاء زبائنها وإشباع حاجاتهم لضمان ولائهم؛
- توسيع أنشطة المؤسسة في مجال العجائن والحبوب الجافة المعلبة؛

الفرع الثالث: طريقة تنظيم العمل في المؤسسة

بما أن موضوع دراستنا يهتم بشق الموارد البشرية في المؤسسة وطريقة تسييرها واستغلال طاقاتها بكفاءة وفعالية، ارتأى الباحث الإشارة لكيفية تقسيم فرق العمل والحجم الساعي لكل منها.

ومن أجل تحقيق أهداف المؤسسة في النمو والريادة وتوسيع الحصة السوقية قدر الإمكان من خلال تعظيم الطاقة الإنتاجية، فإن العمل في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر يتميز بالاستمرارية، حيث تعتمد المؤسسة على نظام العمل بالتناوب أو ما يعرف بنظام 8/3 أي العمل لـ 24 ساعة في اليوم، حيث تعمل ثلاث فرق بالتناوب بمعدل (8 ساعات، والفرقة الرابعة تكون في حالة راحة كالتالي:

الفرقة الأولى: تعمل من الساعة 05:30 صباحا إلى الساعة 13:30 زوالا؛

الفرقة الثانية: تعمل من الساعة 13:30 زوالا إلى الساعة 21:30 ليلا؛

الفرقة الثالثة: تعمل من الساعة 21:30 ليلا إلى الساعة 05:30 صباحا؛

الفرقة الرابعة: تكون في فترة راحة ثم تأخذ مكانها فرقة تكون قد دخلت في فترة راحة؛

كما تقوم المؤسسة بتوضيح نظام العمل لكل عامل، من خلال توفير نسخة من النظام الداخلي للمؤسسة لكل عامل حتى يفهموا طريقة سير العمل ويتقيدوا بها مثل: ساعات العمل التناوبي، العمل الليلي، مواعيد العطل الأسبوعية والسنوية، نظام تحديد الأجور والحوافز، قواعد وغيرها من التعليمات التنظيمية التي توضح للعامل حقوقه وواجباته.

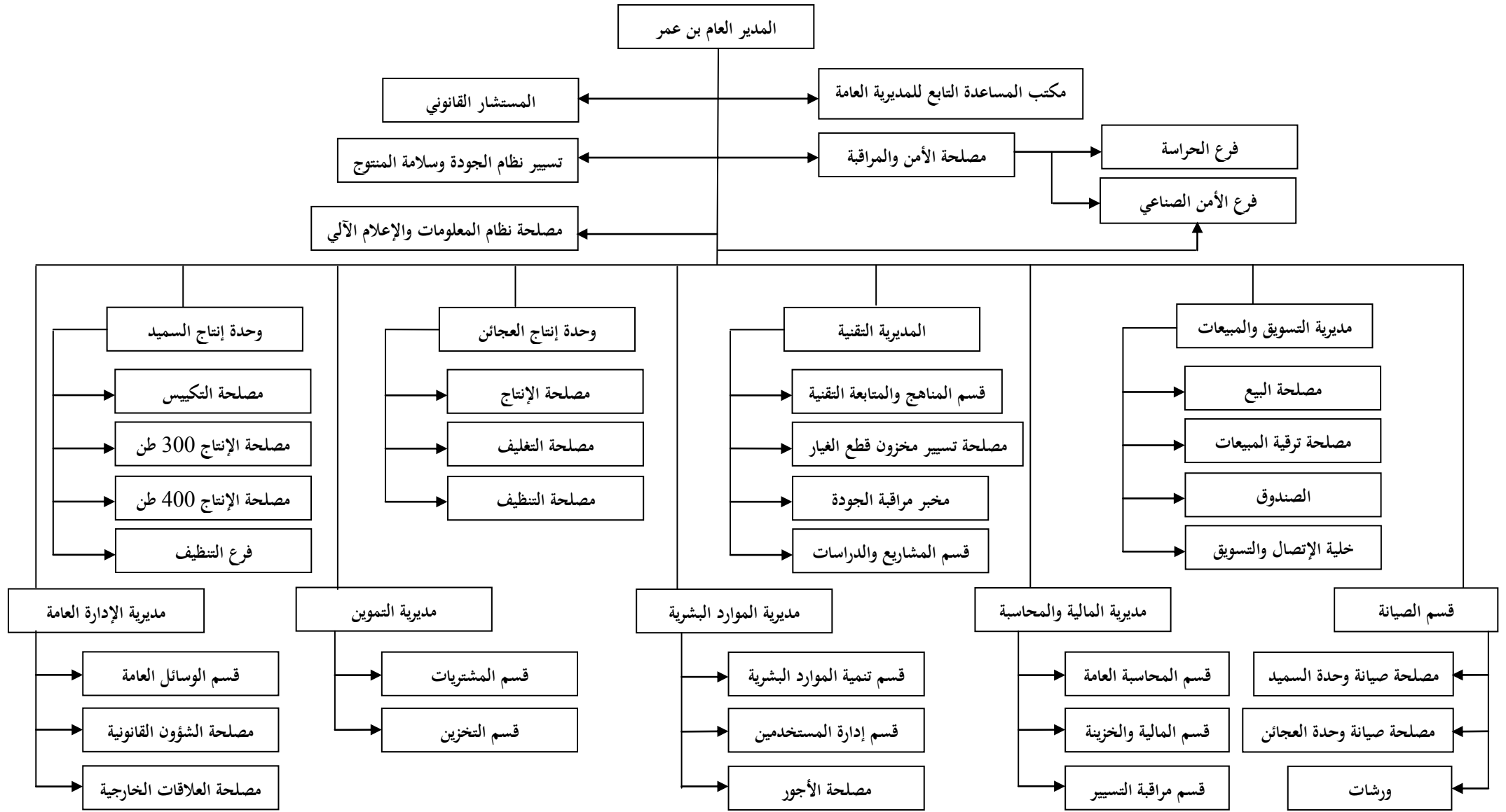
الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة عنصر أساسي من الناحية التنظيمية لأي مؤسسة فهو يعمل على:

- ❖ توضيح مختلف المستويات والوحدات والأقسام التي تتشكل منها المؤسسة؛
- ❖ توضيح كيف توزع السلطات من خلال توضيح العلاقة بين مختلف المستويات الوظيفية أفقياً وعمودياً؛
- ❖ دعم التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام حفاظاً على وحدة الهدف وتكامل المهام؛
- ❖ تنظيم وتسهيل تدفق المعلومات أفقياً وعمودياً.

وفيما يخص الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر فيمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر مما يلي¹ :

أولاً: مكتب المساعدة التابع للمديرية العامة: وتهتم بما يلي:

1- مساعد المدير العام في تسيير وإدارة شؤون المؤسسة بالإضافة لمختلف عمليات الرقابة والمتابعة؛

2- حفظ أرشيف المؤسسة باعتبارها همزة الوصل بين المدير العام ومختلف المديرات والمصالح الأخرى.

ثانياً: مصلحة الأمن: ومن مهامه:

1- استقبال مختلف زوار المؤسسة وتوجيههم؛

2- السهر على حراسة الموقع بمختلف وحداته؛

ثالثاً: مصلحة نظام المعلومات والإعلام الآلي: تسهر على صيانة وتسيير النظام المعلوماتي لمختلف وحدات المؤسسة.

رابعاً: مصلحة تسيير نظام الجودة وسلامة المنتجات الغذائية: وتعمل على التأكد من سلامة المنتجات الغذائية من خلال احترام

مختلف معايير الجودة الشاملة في مختلف أقسام المؤسسة، حفاظاً على صورتها كمؤسسة حاصلة على شهادة الجودة (ISO

9001) كما هو موضح في الملحق رقم (03).

خامساً: وحدة إنتاج السميد: وتمثل مهمتها الرئيسية في تحويل المادة الأولية (قمح)، إلى سميد موجه للاستهلاك بمختلف

الكميات والنوعيات المطلوبة، كما تتضمن وحدة الإنتاج هذه مصطلحي التكييف والتنظيف.

سادساً: وحدة إنتاج العجائن: وتختص في إنتاج العجائن بمختلف الأشكال والأحجام، وتتضمن ومصالح الإنتاج والتغليف والتنظيف.

سابعاً: المديرية لتقنية: والتي تتكون من:

1- قسم المناهج والمتابعة التقنية والتي تهتم بمتابعة مختلف المشاريع الاستثمارية، والمتابعة التقنية لمختلف العمليات

المتعلقة بالإنتاج وسلامة المنتج الغذائي.

2- مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار: والذي يسهر على توفير قطع غيار مختلف آلات الإنتاج في الوقت المحدد.

3- مخبر مراقبة الجودة: وفيه يتم التأكد من مطابقة المنتجات لمعايير الجودة العالمية من حيث (الشكل، الذوق، اللون،

الوزن).

4- قسم المشاريع والدارسات: ويختص في دراسة مدى جدوى مختلف مشاريع المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية.

ثامناً: مديرية التسويق والمبيعات: وتعمل على:

1- بيع وتسويق مختلف منتجات المؤسسة؛

2- إدارة علاقات المؤسسة مع كل من المستهلك أو الزبون.

وتتكون هذه المديرية من: مصلحة البيع، مصلحة ترقية المبيعات، الصندوق، خلية الاتصال والتسويق.

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

تاسعا: مديرية الإدارة العامة: وتتكون من:

1- قسم الوسائل العامة: وتسهر على توفير الدعم اللوجستي لمختلف مصالح وأقسام المؤسسة.

2- مصلحة الشؤون القانونية وحفظ الممتلكات: وتهتم بما يلي:

أ. الحفاظ على ممتلكات المؤسسة في ظل كل النشاطات والنزاعات المحتملة؛

ب. تسيير مختلف الوثائق التنظيمية والقانونية التي تخص المؤسسة وتعبير عن هويتها.

3- مصلحة لعلاقات الخارجية: وتتولى تسيير علاقات المؤسسة مع الأطراف الخارجية سواء كانت الدولة أو متعاملين

اقتصاديين آخرين.

عاشرا: مديرية التموين: وتهتم بتزويد المؤسسة بالمواد الأولية والتجهيزات وقطع الغيار اللازمة، وتتكون من قسم المشتريات وقسم التخزين.

الحادي عشر: مديرية الموارد البشرية: وتهتم باستقطاب وتوظيف اليد العاملة حسب احتياجات المؤسسة وتتكون من:

1- قسم تنمية الموارد البشرية: وتعمل على تطوير الموارد البشرية من خلال برمجة دورات تدريبية وتكوينية حسب احتياجات كل عامل سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

2- قسم إدارة المستخدمين: وتتكفل بتسيير مختلف شؤون العاملين ومساراتهم المهنية وتنظيم العلاقات بين المؤسسة والعامل، بالإضافة لتسيير ملفاتهم الشخصية سواء داخليا أو خارجيا.

3- مصلحة الأجور: وتهتم بتسيير الأجور والعلاوات والمكافآت الخاصة بالمعاملين.

الثاني عشر: مديرية المالية والمحاسبة: وتتولى التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة في الإطار القانوني الذي يحكم مختلف صفقات وأنشطة المؤسسة وتتكون من:

1- قسم المحاسبة العامة: ومن مهامه ما يلي:

أ. فحص وتسجيل كل العمليات التي تجري داخل المؤسسة؛

ب. التدقيق والتحقق من مداخيل وإرادات المؤسسة؛

ت. التكفل بالإجراءات الجبائية؛

2- قسم المالية والخزينة: وتعمل على ترشيد تسيير الموارد المالية للمؤسسة من أجل ضمان الاستمرارية ومضاعفة الأرباح، بالإضافة لدراسة وتحليل مختلف الصفقات المالية للتأكد من مدى نجاعتها للمؤسسة.

3- قسم مراقبة التسيير: يسهر على مراقبة مدى سير الأمور وفق الخطط والسياسات المعتمدة من طرف الإدارة العليا.

الثالث عشر: قسم الصيانة: يعمل على صيانة مختلف الآلات والمعدات داخل المؤسسة ويتكون من: مصلحة صيانة وحدة السميد ومصلحة صيانة وحدة العجائن بالإضافة إلى ورشات أخرى.

المطلب الثاني: عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على طريقة العينة العشوائية المأخوذة من أفراد مجتمع الدراسة، ولتحديد حجم العينة المناسب هناك نقطتين مهمتين يتوجب أخذها بعين الاعتبار.

ترتكز النقطة الأولى على حجم المجتمع الأصلي، بحيث يجب أن يتوافق حجم العينة المسحوبة مع العدد الكلي للمجتمع والبالغ (987) عامل، ولتحقيق ذلك درج الباحثين على استخدام أحد القوانين الخاصة بذلك، ومن أهمها قانون ستيفن ثامبسون:

$$n = \frac{N \cdot p (1-p)}{[N-1 \cdot (d^2 / z^2) + p \cdot (1-p)]}$$

حيث أن: N = حجم العينة، z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوي الدلالة 0.95 وتساوي 1.96،
D = نسبة الخطأ وتساوي 0.05، p = نسبة توفر الخاصية والمحايدة و تساوي 0.50

وبالتالي فإن حجم العينة المناسب هو (244) مفردة من حجم المجتمع الكلي.

أما النقطة الثانية فترتكز على الاعتبارات والاحتياجات المرتبط باستخدام التحليل العاملي، حيث أوصى (Gorsuch, 1983) بأنه يجب أن يتعدى حجم العينة في التحليل العاملي 100 مفردة،¹ و في نفس السياق اقترح هير وآخرون (Hair et al) بأن حجم العينة يجب أن يكون 100 أو أكثر²، وبما أن عملية تطوير مقياس الدراسة تمر بنوعين من التحليل العاملي: الاستكشافي والتوكيدي، فضل الباحث أن يكون حجم العينة كبير قدر المستطاع، وبناء على ذلك فقد تم توزيع (372) استمارة على العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وقد كان إجمالي عدد الردود المتحصل عليها (361) رداً، من بينها (350) رداً صالحاً للاستعمال، أي بنسبة استجابة تقدر ب 94 %.

¹ Robert C. MacCallum et al. (1999). **sample size in Factor Analysis**, psychological Methods Journal, Vol.4, No.1, P 84.

² Brett Williams, Andrys Onsman, and Ted Brown. (2010). **Exploratory factor Analysis: A Five-step guide for novices**, Journal of Emergency Primary Health Care (JEPHC), Vol.8, No.3, P 04.

والجدول الموالي يوضح وصف أفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (03) خصائص أفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	الفئة	البعد
58.9%	206	ذكر	الجنس
41.1%	144	أنثى	
21.7%	76	أقل من 30 سنة	السن
50.3%	176	من 30 إلى 40 سنة	
19.4%	68	من 41 إلى 50 سنة	
8.6%	30	أكبر من 50 سنة	
18.6%	65	بكالوريا	المؤهل العلمي
25.4%	89	تقني سامي	
56%	196	ليسانس فأكثر	
44.9%	157	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
55.1%	193	من 10 إلى 20 سنة	
0	0	أكثر من 20 سنة	
34.9%	122	عامل تطبيقي	المستوى الوظيفي
48.9%	171	عامل	
16.3%	57	إطار	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25.

يوضح الجدول (03) خصائص أفراد عينة الدراسة، حيث نلاحظ أن نسبة الذكور والإناث متقارب في المؤسسة، وهذا راجع لكون مؤسسة مطاحن عمر بن عمر هي الوحدة المركزية لكل فروع المجمع، وتحتوي على الإدارة المركزية للمجمع والتي بالتالي فهي تشكل مجال عمل جذاب لفئة الإناث كمكان مناسب للعمل. أما فيما يخص الفئات العمرية فنلاحظ أن أغلب موظفي المؤسسة شباب، حيث كانت الفئتان (أقل من 30 سنة ومن 30 إلى 40 سنة) هما السائدتان ويمثلان 70% من الموظفين، وهذا راجع لكون المؤسسة توظف بشكل شبه يومي كفاءات جامعية من مختلف الولايات وتستثمر فيهم. وهذا التفسير الأخير ينطبق أيضا على المؤهل العلمي للموظفين، حيث أن 56% منهم مستواه العلمي هو ليسانس فأكثر مع الإشارة لتوفر عدد كبير من الدكاترة وطلبة الدكتوراه يعملون كإطارات في المؤسسة. وفيما يخص سنوات الخبرة فهناك نسبة معتبرة تقدر بـ 44.9% من الموظفين لم تتجاوز سنوات خبرتهم العشر سنوات وهذا راجع أيضا لسياسة المؤسسة في استقطاب وتوظيف الكفاءات الجامعية، حيث تنظم المؤسسة

كل سنة تقريبا زيارة لأحد جامعات الشرق وتقوم بمقابلات توظيف مع المتفوقين في دفعاتهم. أما فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي الشائع في المؤسسة فهو (عامل) بما نسبته 48.9% ولك راجع لكنه يجمع بين بعض الأعمال التطبيقية والإدارية.

المطلب الثالث: طرق جمع البيانات

في هذه الدراسة تم الاعتماد على نوعين من المصادر وهي كالتالي:

الفرع الأول: المصادر ثانوية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من الكتب والدراسات المنشورة في المجالات العلمية، بالإضافة للرسائل والأطروحات الجامعية.

الفرع الثاني: المصادر الأولية: وهي البيانات الأولية التي تم جمعها باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تكونت من (04) أقسام كالتالي:

- القسم الأول: وهو الجزء المتعلق بخصائص عينة الدراسة متمثلة بالبيانات الديموغرافية وتكونت من: الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.
- القسم الثاني: ويتعلق بفقرات المتغير المستقل وهو تمكين العاملين، وتم توزيع فقراته على أربعة محاور تمثل الأبعاد الأربعة المعتمدة في الدراسة، حيث يعبر البعدين الأولين على التمكين الهيكلي، والبعدين الثالث والرابع فيمثلان التمكين النفسي وذلك على النحو التالي:
 - المحور الأول: ويمثل بعد المشاركة بالمعلومات وتم قياسه بالفقرات (1-4).
 - المحور الثاني: ويمثل بعد الحرية والاستقلالية وتم قياسه بالفقرات (5-8).
 - المحور الثالث: ويمثل الشعور بالمعنى وتم قياسه بالفقرات (9-12).
 - المحور الرابع: ويمثل بعد الشعور بالكفاءة وتم قياسه بالفقرات (13-15).
- القسم الثالث: ويتعلق بفقرات المتغير الوسيط وهو سلوك المواطنة التنظيمية وتم توزيع فقراته على أربعة محاور تمثل الأبعاد الأربعة المعتمدة في الدراسة، وذلك على النحو التالي:
 - المحور الأول: ويمثل بعد الإيثار وتم قياسه بالفقرات (1-4).
 - المحور الثاني: ويمثل بعد الكياسة وتم قياسه بالفقرات (5-8).
 - المحور الثالث: ويمثل بعد الضمير الحي وتم قياسه بالفقرات (9-12).
 - المحور الرابع: ويمثل السلوك الحضاري وتم قياسه بالفقرات (13-16).
- القسم الرابع: ويتعلق بفقرات المتغير التابع وهو أداء العاملين وتم توزيع فقراته على محورين يمثلان البعدين المعتمدين في الدراسة، على النحو التالي:

▪ المحور الأول: ويمثل بعد أداء المهمة وتم قياسه بالفقرات (1-4).

▪ المحور الثاني: ويمثل بعد الأداء السياقي وتم قياسه بالفقرات (5-8).

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (5-level Likert Scal) لقياس إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة، لكون هذا المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات الإدارية بشكل خاص والعلوم الإنسانية بشكل عام، وقد كانت خيارات الإجابة لكل فقرة من (1-5) كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (04): درجات المقياس المستخدم في الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة.

المبحث الثالث: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من عينة الدراسة، اعتمد الباحث على برنامجين إحصائيين لتطبيق العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية، ويتمثل البرنامجين والطرق الإحصائية المعتمدة فيما يلي:

المطلب الأول: برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)

ذلك لإجراء الإحصاءات المتعلقة بخصائص العينة، وتلك المتعلقة بمستوى توفر أبعاد متغيرات الدراسة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، بالإضافة لبعض الاختبارات التي يتطلبها التحليل العاملي وأيضاً تلك التي تسمح باختبار الفرضيات، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

أولاً: بما أن الدراسة اعتمدت على مقياس ليكرت الخماسي وجب تحديد مجال كل فئة (الحدود الدنيا والعليا)، فتم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول كل فئة (4/5=0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى وكانت النتيجة كالتالي:

- الفئة الأولى: من (1) إلى (1.80) تقابلها (غير موافق بشدة)؛
- الفئة الثانية: من (1.81) إلى (2.60) تقابلها (غير موافق)؛
- الفئة الثالثة: من (2.61) إلى (3.40) تقابلها (محايد)؛
- الفئة الرابعة: من (3.41) إلى (4.20) تقابلها (موافق)؛
- الفئة الخامسة: من (4.21) إلى (5) تقابلها (موافق بشدة).

ثانيا: اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة.

ثالثا: التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة والاتجاهات العامة لآرائها حول فقرات أداة الدراسة.

رابعا: المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة الاتجاه العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات أداة الدراسة، مع العلم أنه يفيد في ترتيب المحاور (الأبعاد) حسب أعلى متوسط حسابي.

خامسا: الانحراف المعياري (standard deviation) لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة عن متوسطها الحسابي وكذلك نفس الشيء بالنسبة لكل محاور الأداة، حيث يوضح الانحراف المعياري مدى التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة حول كل فقرة أو محور.

سادسا: معامل التفلطح والالتواء وذلك للتحقق من طبيعة توزيع البيانات المستخدمة.

سابعا: مربع كاي وطريقة (Mahalanobis distance) وذلك للكشف عن القيم المتطرفة في التوزيع وحذفها، حتى لا تؤدي لخلل في النتائج.

ثامنا: اختبار (KMO test) وذلك لمعرفة درجة كفاية حجم العينة.

تاسعا: معامل الارتباط وذلك للتأكد من أن المتغيرات الكامنة لا تتشابه فيما بينها، وأن كل منها يقيس نفسه.

عاشرا: التحليل العاملي الاستكشافي (Factor Analysis) وهو أسلوب إحصائي يستهدف تفسير معاملات الارتباطات الموجبة - التي لها دلالة إحصائية- بين مختلف المتغيرات، بعبارة أخرى فالتحليل العاملي عملية رياضية تستهدف تبسيط الارتباطات بين مختلف المتغيرات الداخلة في التحليل، وصولا إلى العوامل المشتركة التي تصف العلاقة بين المتغيرات وتفسرها¹.

ويرى سبكتور (1992) Spector بأن التحليل العاملي الاستكشافي يمكن أن يستخدم لإثبات أحادية البعد لمفهوم ما، كما يمكن أن يستخدم في المقاييس متعددة الأبعاد، للتحقق من أن العبارات المقترحة في كل بعد تخدم تلك الأبعاد وذلك وفق البيانات الميدانية للدراسة². وبصفة عامة فإن التحليل العاملي الاستكشافي يهدف إلى:³

¹ بدر محمد الأنصاري، (1999). أسلوب التحليل العاملي: عرض منهجي نقدي لعينة من الدراسات العربية استخدمت التحليل العاملي، بحث مقدم بندوة البحث العلمي في المجالات الاجتماعية في الوطن العربي، المنعقد في 5 - 6 ديسمبر، المجلس الأعلى للفنون والآداب والعلوم الاجتماعية، وزارة التعليم العالي، الجمهورية العربية السورية، ص 3. متاح على الموقع الإلكتروني التالي:

<https://psycho.sudanforums.net/t1000-topic#1230>: 15/07/2020.

² Paul E. Spector. (1992). Summated **Rating Scale Construction An Introduction**, Sage University papers series. California, USA, P 53.

³ Brett Williams, Andrys Onsman, and Ted Brown, Op.cit, P 02.

- ❖ تقليص عدد المتغيرات؛
- ❖ دراسة العلاقة بين المتغيرات؛
- ❖ اكتشاف وتقييم أحادية البعد لبناء نظري معين؛
- ❖ تطوير البنى النظرية؛

أما في هذه الدراسة، فسيتم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي لغرض التحقق من أن عبارات المقياس تقع تحت العوامل الكامنة التي تم اقتراحها في نموذج الدراسة.

الحادي عشر: الانحدار الخطي البسيط: لقياس الارتباط بين متغيرات الدراسة.

المطلب الثاني: برنامج أموس (AMOS)

أستخدم هذا البرنامج في رسم معالم النموذج المقترح، بالإضافة إلى تقدير النموذج الذي ينتج بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي ومن ثم اختباره، ما يؤدي في الأخير لتطوري نموذج مناسب، يتطابق مع البيانات الميدانية لهذه الدراسة، ولتحقيق كل ذلك تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: التحليل العاملي التوكيدي

هو طريقة إحصائية تمكن الباحث من اختبار فرضية وجود علاقات بين مجموعة من المتغيرات القابلة للقياس (الملاحظة) والبنى الكامنة ورائها¹، أي اختبار النماذج العاملية التوكيدية والتي تعنى أساساً بتحليل متغير معين أو مفهوم ما، إلى الأبعاد أو العوامل التي يفترض أنها تشكل قوامه أو بنيته².

فعادة ما يكون التحليل الاستكشافي إجراء سابقاً للتحليل التوكيدي، ولعله من المفيد في هذا الصدد توضيح الفرق بين النمطين على النحو التالي³:

في التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory) يريد الباحث استكشاف البيانات الميدانية بدون نموذج واضح ومحدد، فالباحث هنا ينطلق من المجهول ليستكشف أبعاد المقياس أو البنية، أي أن التحليل العاملي الاستكشافي يمكن أن يولد البنية Structure Generating ويولد النموذج أو يولد الفرض.

¹ Diana D. Shur. (2006). **Exploratory or Confirmatory Factor Analysis** CA, SAS, Users Groupe International Conference (SUJI31), San Francisco, P 01. Online Available: <https://support.sas.com/resources/papers/proceedings/proceedings/sugi31/200-31.pdf>: 15/07/2020.

² أمحمد بوزيان تيغرة. (2012). التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة spss و lisler، دار المسيرة: عمان، الأردن، ص 152.

³ ياسر فتحي الهنداوي المهدي. (2007). منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، المجلد 15، العدد 40، ص ص 15 – 16.

أما في التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory) فيكون لدى الباحث فرض أو نموذج محدد يريد اختباره (وطبعا يكون هذا الفرض أو النموذج مؤسس على نظرية محددة)، وبالتالي ففي التحليل التوكيدي لا ينطلق الباحث من المجهول وإنما افتراض معلوم يريد التحقق منه ميدانيا، وتحديد مدى مطابقته لبيانات الميدانية. ولذلك في التحليل العاملي التوكيدي لا بد أن ينطلق الباحث من فرض صفري ينص على عدم وجود فروق بين النموذج النظري والبيانات الميدانية. ومن المزايا البارزة للتحليل التوكيدي أن المتغير المشاهد فيه يعتمد على عامل كامن واحد، في حين أنه يعتمد في التحليل الاستكشافي على أي عدد من العوامل الكامنة في نفس الوقت.

ثانيا: مؤشرات حسن المطابقة

تضم هذه الخطوة عينة من مؤشرات جودة المطابقة، والتي تعتبر الأكثر فعالية مقارنة بغيرها من المؤشرات، وذلك وفقا للتوصيات التي قدمها كل من هيو وبتنلر Hu & Bentler القائمة على أساس دراسات مستفيضة، وتتمثل هذه المؤشرات في:¹

- ❖ نسبة مربع كاي على درجة الحرية (CMIN/df): تعتبر نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية مؤشر على صلاحية النموذج، حيث يقترح كلاين (Kline, 1998) أن نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية الذي يساوي ثلاثة (3) أو يقل عنها يعبر مؤشرا جيدا لصلاحية النموذج.²
- ❖ الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA): وهو من المؤشرات التي أثبت تفوقه وأدائه الجيد، إذ أنه يأخذ بعين الاعتبار خطأ الاقتراب في المجتمع.
- ❖ جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (SRMR): وهو مقياس الفرق العام بين الارتباطات الملاحظة لعينة الدراسة، والارتباطات المتوقعة للنموذج المفترض.
- ❖ مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index): والذي يرمز له (CFI)، يعتبر من أفضل المؤشرات القائمة على المقارنة، ويقوم على مبدأ مقارنة مربع كاي لنموذج البحث أو النموذج المفترض، مع قيمة مربع كاي للنموذج المستقل، وكقاعدة عملية تنطبق على هذا المؤشر، فإن القيمة التي تتعدى (0.9) تدل على مطابقة معقولة للنموذج المفترض.
- ❖ مؤشر تاكر-لويس (Tucker-Lewis Index): وأحيانا يسمى بمؤشر المطابقة غير المعياري، ويرمز له بالرمز (TLI) وتفسيره مثل تفسير (CFI) أي أن قيم مؤشر (TLI) التي تفوق (0.9) تدل على مطابقة معقولة لنموذج البحث أو النموذج المفترض. وفيما يلي جدول يلخص قيم قبول هذه المؤشرات:

¹ أمحمد بوزيان تيغرة، مرجع سبق ذكره، ص 253.

² Siu Loon Hom. (2008). **Issues And Procedures In Adopting Structural Equation Modeling Technique**, Journal of Applied Quantitative Methods, Vol.03, N^o.01, P 78.

الجدول رقم (05): مستويات قبول مطابقة النموذج لمختلف المؤشرات

مستوى قبول المطابقة	الرمز	مقياس جودة المطابقة
القيم المقبولة يجب أن تكون أقل من 3	CMIN/df	نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية
القيم المقبولة يجب أن تكون من 0.08	RMSEA	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب
القيم المقبولة يجب أن تكون أقل من 0.1	SRMR	جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية
المستوى المقبول يساوي أو يتعدى 0.9	CFI	مؤشر المطابقة المقارن
المستوى المقبول يساوي أو يتعدى 0.9	TLI	مؤشر تاكر -لويس

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

أمحمد بوزيان تيفزة. (2012). التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة **spss** و **lisler**، دار المسيرة: عمان، الأردن.

Siu Loon Hom. (2008). **Issues And Procedures In Adopting Structural Equation Modeling Tevhnique**, Journal of Applied Quantitative Methods, Vol.03, N^o.01.

وفي هذه الدراسة وكما تم الإشارة سابقاً، فإن التحليل العاملي التوكيدي تم توظيفه بهدف اختبار صحة النموذج الذي سينتج عن التحليل العاملي الاستكشافي، والذي سيكون كإجراء سابق للتحليل العاملي التوكيدي، وكذلك اختبار كل من الصدق التقاربي والصدق التمايزي لأداة الدراسة.

المبحث الرابع: تطوير أداة الدراسة

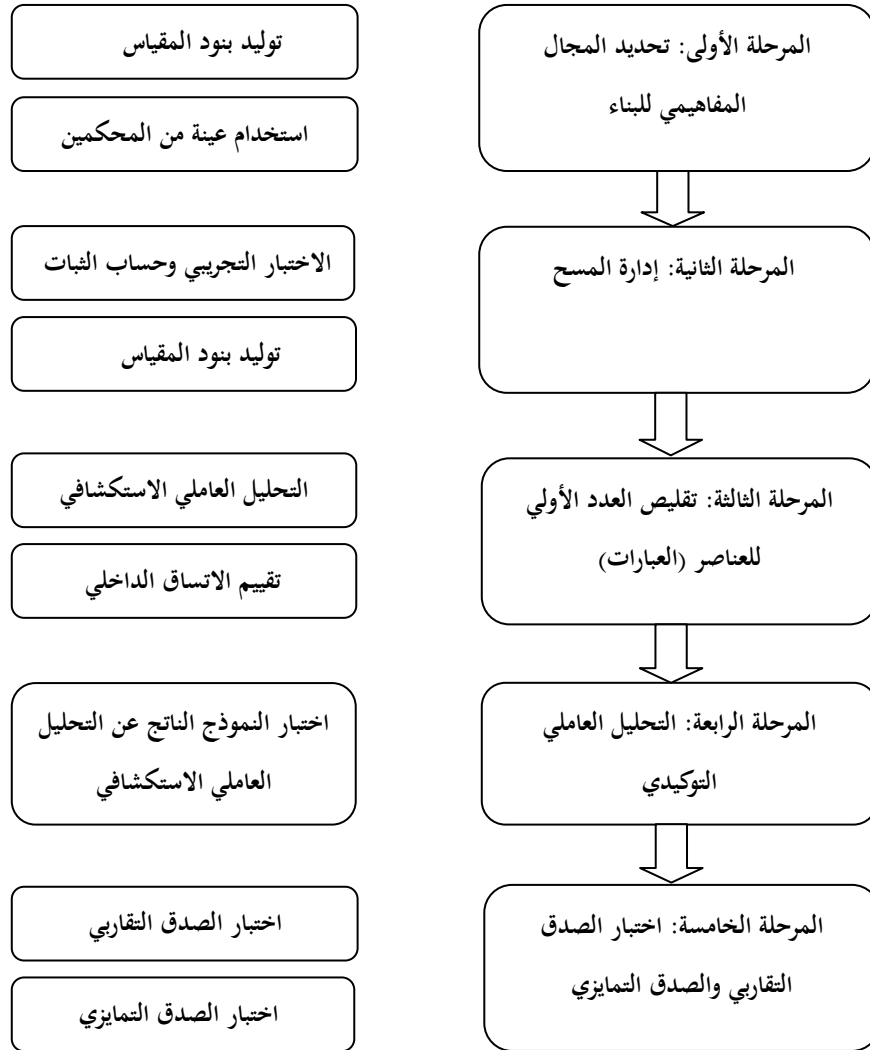
سيتم في هذا المبحث العمل على تطوري أداة الدراسة من خلال مجموعة من الإجراءات والاختبارات الاحصائية، حيث سيتم التطرق لمختلف المراحل التي مرت بها أداة الدراسة حتى تصبح في شكلها النهائي، وذلك وفق منهجية مقترحة من طرف المنظرين، بغية الحصول على مقياس يتميز بالصدق والثبات.

المطلب الأول: مراحل تطوير أداة الدراسة

في هذه الدراسة اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وقد تعددت الأبحاث التي تناولت منهجية تطوير أدوات القياس والتأكد من صحتها، أما فيما يخص دراستنا فستعتمد بشكل أكبر على النموذج المقترح من طرف هنكن (Hinkin, 1998)، كونه اعتمد على نطاق واسع في العديد من الدراسات الأكاديمية، ويقترح عدة مراحل أساسية ركزت في مجملها على التأكد من صدق و ثبات أداة القياس، علماً أنه سيتم التطرق للمرحلة الأولى و الثانية بالتفصيل خلال هذا الفصل، فيما سيتناول الفصل الموالي المراحل: الثالثة والرابعة والخامسة، لأنها تدخل ضمن التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

والشكل الموالي يوضح مراحل تطوير مقياس جديد حسب هنكن.

الشكل رقم (07): مراحل تطوير مقياس جديد



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

Hinkin, T. R. (1998). **A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey Questionnaires Questionnaire**, Organizational Research Mehods, Vol.02, N^o.01.

المطلب الثاني: المرحلة الأولى: تحديد المجال المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

فالابد للخاصية المقاسة أن تستند لأساس نظري يبرر مشروعيتها تناولها ويعرفها، وقد يكون المقياس معدا في الأصل للتأكد من

مدى جدوى النظرية التي تميز السمة أو الخاصية المقاسة، والنتيجة المستخلصة قد تفيد النظرية أو تعادلها.

ومنه كخطوة أولى لتطوير المقياس، يتعين على الباحث أن يتفحص بعناية الجوانب النظرية المتعلقة بالبناء أو المفهوم المراد قياسه، إذ يمكن أن توفر دليلاً فيما يتعلق بتطوير الصياغات النظرية اللازمة لتشغيله، إذا فالهدف الرئيسي لهذه المرحلة هو تحديد الأساس النظري ومن ثم تحديد التعريف الإجرائي الذي يهدف لتشغيل المفهوم على أرض الواقع¹.

الفرع الأول: تشغيل مفاهيم متغيرات الدراسة

يعرف التعريف الإجرائي للدراسة بأنه التعريف الذي يكون في حدود الدراسة، فاعتماد التعريف الإجرائي يهدف لربط المفهوم بإجراءات القياس المتبناة في البحث، إذ من الخطأ تعريف المفاهيم عن طريق خصائصها، وإنما يجب أن تعرف هذه المفاهيم عن طريق العمليات الفعلية، والإجراءات اللازمة لرصدها وقياسها².

أولاً: تشغيل مفهوم المتغير المستقل: تمكين العاملين

"يعبر التمكين عن مجموعة من الإجراءات والسياسات التنظيمية على غرار تعزيز قدرة العامل للوصول للمعلومات وتسهيل مشاركتها، منح بعض الحرية والاستقلالية للعاملين في تسيير شؤون وظائفهم، وتساهم هذه الإجراءات التنظيمية في تعزيز الشعور بالأهمية والكفاءة لدى العاملين، الأمر الذي من شأنه الدفع نحو تحسن أدائهم وتطوره".

وكخطوة ثانية، وجب تشغيل مفاهيم الأبعاد المكونة لمفهوم التمكين، باعتبارها هي الأخرى متغيرات كامنة غير قابلة للملاحظة بشكل مباشر، والجدول الموالي يوضح التعريفات الإجرائية لأبعاد مفهوم التمكين المقترحة:

الجدول رقم (06): التعريفات الإجرائية لأبعاد مفهوم التمكين المقترحة

التعريف الإجرائي	البعد
وهو مدى إدراك العامل لتوفر سياسات وإجراءات تنظيمية تدعم وتسهل له الوصول للمعلومات التي يحتاجها لأداء عمله بكفاءة وفعالية.	المشاركة بالمعلومات
وهو درجة تحكم العامل بشؤون وظيفته.	الحرية والاستقلالية
ويعني مدى إدراك العامل لكون المهام التي يؤديها ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وبالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها.	الشعور بالمعنى
وهو مدى ثقة العامل في قدراته ومهاراته الشخصية، واقتناعه بقدرته على أداء المهام المنوطة به بكفاءة وفعالية.	الشعور بالكفاءة

المصدر: من إعداد الطالب.

¹ جفال وردة. (2017). قياس التعلم التنظيمي في عينة من البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، قسم علوم التسيير، شعبة علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 200.

² مرجع نفسه، ص 201.

ثانياً: تشغيل مفهوم المتغير الوسيط: سلوك المواطنة التنظيمية

"يعبر سلوك المواطنة التنظيمية على مجموعة من السلوكيات الإيجابية التطوعية من قبل العاملين اتجاه مؤسسته على غرار: الإيثار، الكياسة، الضمير الحي، السلوك الحضاري، والتي تعود بالنفع على أداء العامل بشكل خاص وأداء المؤسسة بشكل عام".

وكخطوة ثانية، وجب تشغيل مفاهيم الأبعاد المكونة لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، باعتبارها هي الأخرى متغيرات كامنة غير قابلة للملاحظة بشكل مباشر، والجدول الموالي يوضح التعريفات الإجرائية لأبعاد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية المقترحة:

الجدول رقم (07): التعريفات الإجرائية لأبعاد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية المقترحة

التعريف الإجرائي	البعد
ويعبر عن مدى توفر سلوكيات التضامن والتكافل ومساعدة الآخرين (زملاء، رؤساء، عملاء) في إنجاز مهام أو حل مشاكل ذات صلة بالعمل.	الإيثار
وتعكس مدى التزام الفرد بمنع حدوث المشاكل من خلال تجنب كل مسبباتها سواء كانت شخصية أو مهنية.	الكياسة
ويعبر عن مدى حرص العامل على أداء عمله على أكمل وجه وبمستوى يفوق المستوى المعروف أو المتوقع منه في بطاقة وصف وظيفته.	وعي الضمير
ويقصد بها مدى توفر سلوكيات لدى لعاملين تدل على درجة الانتماء والافتخار بالمنظمة التي يعملون بها.	السلوك الحضاري

المصدر: من إعداد الطالب.

ثالثاً: تشغيل مفهوم المتغير التابع: أداء العاملين

"وهو محصلة أفعال وممارسات العامل في إطار تنفيذ مهام وظيفته، ويمكن قياس جودة أداء العامل من خلال تقييمه وفق ثلاث معايير للأداء: معيار أداء المهمة، معيار الأداء السياقي ومعيار الأداء النكفي". وكخطوة ثانية، وجب تشغيل مفاهيم الأبعاد المكونة لمفهوم أداء العاملين، باعتبارها هي الأخرى متغيرات كامنة غير قابلة للملاحظة بشكل مباشر، والجدول الموالي يوضح التعريفات الإجرائية لأبعاد مفهوم أداء العاملين المقترحة:

الجدول رقم (08): التعريفات الإجرائية لأبعاد مفهوم أداء العاملين المقترحة

التعريف الإجرائي	البعد
ويقصد به مدى تنفيذ العامل للمهام المنوطة به بشكل مرضي للرؤساء.	أداء المهمة
ويعنى مدى ممارسة العامل لسلوكيات إيجابية تتجاوز ما هو مطلوب منه بشكل رسمي وتساهم بشكل غير مباشر في تحسين الأداء المؤسسة ككل.	الأداء السياقي

المصدر: من إعداد الباحث

الفرع الثاني: توليد مجموعة من العبارات

بمجرد الانتهاء من تحديد المجال المفاهيمي وتكوين فهم شامل للأساس النظري للمتغير المراد قياسه، يتم الانطلاق في الخطوة الثانية والتي تتمثل في توليد مجموعة من العبارات التي من شأنها رصد أو التقاط المفهوم على أرض الواقع، وتعتبر البحوث السابقة بما فيها البحث في الأدبيات أساس هذه الخطوة.

وبعد التدقيق في الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة والاطلاع على العديد من الدراسات السابقة، تم توليد عدد من العبارات الخاصة بكل المفاهيم التي تتكون منها دراستنا، وبالتالي بناء مقياس أولي يعتقد أنه الأقرب لتحقيق أهداف الدراسة، والذي سيتم عرضه على عدد من الأساتذة الجامعيين بهدف تحكيمه، قبل صياغته في شكله النهائي.

الفرع الثالث: استخدام لجنة خبراء للتحقق من صحة المحتوى

بعد الانتهاء من تطوير العبارات الأولية للمقياس، تمثلت الخطوة التالية في الاتصال بمجموعة من الخبراء لمراجعة كفاءة المحتوى من حيث مدى تناسق العبارات فيما بينها ومدى تعبيرها عن البعد الذي تنتمي إليه، فهذه المرحلة تعتبر بمثابة اختبار قبلي لصدق الأداة، والذي يسمح بحذف أو تعديل العبارات التي تظهر عدم اتساق من الناحية النظرية.

وبالتالي فقد تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين، الموضحة أسمائهم في الملحق رقم (04)، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار كل الملاحظات المقدمة من طرفهم، حيث قام الباحث بإجراء تعديلات في القسم الأول من الأداة الخاصة بالمعلومات العامة لعينة الدراسة، بالإضافة لحذف بعض العبارات وتعديل أخرى بهدف تقليص حجم الأداة لأنه كان طويل نوعا ما، وبذلك تم تصميم الأداة في شكلها النهائي والموضح في الملحق رقم (01).
والجدول الموالي يوضح عبارات أداة الدراسة في شكلها النهائي.

الجدول رقم (09): عبارات أداة الدراسة في شكلها النهائي

المتغير	البعد	العبارات
المشاركة بالمعلومات		1. أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل (الأبواب المفتوحة).
		2. أحصل دائما على المعلومات التي أحتاجها للقيام بعملتي في الوقت المناسب.
		3. أفهم دوري جيدا نظرا لإتاحة المعلومات الكافية لي.
		4. أتبادل معلومات العمل مع زملائي باستخدام (الإنترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية).

<p>5. لدي القدر الكافي من الاستقلالية لاختيار طريقة تنفيذ عملي. 6. أستطيع تغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك. 7. يمكنني اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عملي. 8. أعالج المشكلات التي تواجهني في عملي بالطريقة التي أراها مناسبة.</p>	<p>الحرية والاستقلالية</p>	<p>التمكين</p>
<p>9. عملي مهم بالنسبة لي ولمؤسستي. 10. أفتخر بالجهود والمهام التي أنجزها في مؤسستي. 11. أستغل وقتي للقيام بعمل مهم. 12. يمنحني عملي فرصة تقديم خدمات مهمة للمجتمع.</p>	<p>الشعور بالمعنى (الأهمية)</p>	
<p>13. أثق بقدرتي على إنجاز مهام وظيفتي بالشكل المطلوب. 14. أتمتع بالمهارة والخبرة الكافية لأداء عملي على أكمل وجه. 15. أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي.</p>	<p>الشعور بالكفاءة</p>	
<p>1. يساعدني زملائي على القيام بالمهام الموكلة إلي عند الحاجة. 2. يتم مساعدة الموظفين الجدد وتقديم النصح والإرشاد لهم. 3. يساعد زملائي المدراء للقيام بالعمل على أحسن وجه. 4. يقوم زملائي بتعويض المتغييبين قدر الإمكان خدمة لمؤسستنا.</p>	<p>الإيثار</p>	
<p>5. يتجنب زملائي الكلام والتصرفات التي قد تثير المشاكل في العمل. 6. يسعى زملائي لتفادي المشكلات قبل وقوعها. 7. ينتبه زملائي للأثر التي يتركه سلوكهم في الآخرين. 8. يحترم زملائي حقوق بعضهم البعض في العمل.</p>	<p>الكياسة</p>	<p>سلوك المواطنة التظيمية</p>
<p>9. يحرص زملائي على التقيد بمواعيد الحضور والانصراف من العمل. 10. يجتهد زملائي لإنجاز عملهم بكل تفاني وإخلاص. 11. يحرص زملائي على جل وقت عملهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم. 12. يتقيد زملائي بنظام العمل حتى عند غياب المشرفين عنهم.</p>	<p>وعي الضمير</p>	
<p>13. يتابع زملائي الإعلانات واللوائح الداخلية الجديدة ويتقيدون بها. 14. يحرص زملائي على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل. 15. يطرح زملائي أفكار ومقترحات لتطوير العمل وتحسينه. 16. أهتم دائما بتطوير نفسي وتحسين مهاراتي.</p>	<p>السلوك الحضاري</p>	
<p>1. أنجز عملي بكفاءة. 2. أقوم بمهامي على أكمل وجه. 3. أستغل وقت العمل الرسمي كاملا في أداء مهامي. 4. غالبا ما يكون رئيسي راضي عن المهام التي أنجزتها.</p>	<p>أداء المهمة</p>	<p>أداء العاملين</p>

5. لإكمال مهامي أعمل حتى خارج أوقات العمل الرسمية.	الأداء السياقي
6. أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير.	
7. أقدم اقتراحات لتحسين وتطوير العمل.	
8. أتقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب و أطور نفسي من خلالها.	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة.

المطلب الثالث: المرحلة الثانية: الاختبار التجريبي وجمع البيانات

بعدما تم التحقق من صدق أداة الدراسة، كان من الضروري تجربتها ميدانيا على عينة صغيرة من مجتمع الدراسة، قصد التعرف على المشاكل الكامنة فيها مثل: عبارات غير واضحة أو عبارات قد يفهمها المستجوبين بطرق مختلفة، وذلك بهدف حذفها أو إعادة صياغتها، كما يسمح الاختبار التجريبي بقياس ثبات الاستبيان بشكل أولي.

الفرع الأول: الاختبار التجريبي

في هذه المرحلة سيتم استخدام أداة الدراسة في شكلها النهائي بعدما تم تعديلها وفق آراء الخبراء الذين قاموا بتحكيماها، لذلك سيتم عرض هذا الاستبيان على عينة صغيرة ممثلة لمجتمع الدراسة قبل توزيعه على عينة أكبر، لذلك فقد تم توزيع الاستبيان على عينة قدرها (30) عامل. وبعد إجراء الاختبار التجريبي تبين أن كل العبارات كانت واضحة لأفراد عينة الدراسة، وهذا ما تأكده نتائج حساب معامل ألفا كرونباخ والموضحة في الجدول الموالي. ومن تم الانطلاق في إجراء المسح على كامل العينة.

الجدول رقم (10): معامل ثبات المقياس الأولي

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
تمكين العاملين	15	0.905
سلوك المواطنة التنظيمية	16	0.885
أداء العاملين	8	0.822
ثبات المقياس الكلي	43	0.930

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول رقم (10) إلى أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الدراسة قد تراوحت بين (0.822) كأدنى قيمة و (0.905) كأعلى قيمة، كما أن المعامل الثبات الكلي للمقياس قدر ب (0.930). وكما هو ملاحظ فجميع قيم الثبات فاقت القيمة (0.6)،

ومنه فالمقياس بكل متغيراته يتمتع بالثبات الداخلي اللازم¹، وبالتالي يمكن القول إن المقياس يصلح للاستخدام كما هو دون تغيير أو حذف أي عبارة.

الفرع الثاني: جمع البيانات

بعدما تم إجراء الاختبار التجريبي لأداة الدراسة المقترحة والتأكد من ثباتها، تم الانطلاق في المسح بغية جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، من أجل توظيفها عند إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، واللذان يساعدان في تنقية الأداة وتقليص عدد العبارات، بحيث يصبح متوافقاً مع البيانات الميدانية.

الفرع الثالث: المرحلة الثالثة والرابعة والخامسة

أولاً: المرحلة الثالثة: تقليص العدد الأولي لعبارات المقياس: وذلك يتم من خلال التحليل العاملي الاستكشافي، ومن تم تقييم الاتساق الداخلي²:

❖ التحليل العاملي الاستكشافي:

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات، يجب استخدام التحليل العاملي الاستكشافي من أجل زيادة تنقية المقياس. فهذا التحليل العاملي يسمح بتقليص عدد المتغيرات القابلة للملاحظة إلى عدد أقل من المتغيرات، كما يتيح التأكد من انضواء العبارات المقترحة تحت البعد أو العامل الكامن المقترح.

❖ تقييم ثبات المقياس (الاتساق الداخلي)

يشير الاتساق إلى أن فقرات أداة الدراسة تقيس المفهوم نفسه، وعلى العموم فالمقياس الأكثر قبولا في الدراسات الميدانية هو الاتساق والموثوقية الداخلية باستخدام معامل ألفا كرونباخ. حيث تدل قيمة ألفا كرونباخ التي تتجاوز (0.6) على ثبات المقياس.

ثانياً: المرحلة الرابعة: التحليل العاملي التوكيدي:

إذ ما تم إتباع جميع الخطوات المذكورة أعلاه، فإنه على الأغلب سيكون المقياس الجديد متسقاً داخلياً، ويتميز بصدق المحتوى. لكن بسبب ضعف تقنيات التحليل العاملي الاستكشافي، وخاصة عدم قدرتها على تحديد حسن المطابقة للبنية العاملية الناتجة، فالبنود التي تتحمل بشكل واضح في التحليل العاملي الاستكشافي، قد تثبت ضعف مطابقتها في نموذج القياس متعدد المؤشرات، وذلك بسبب ضعف الاتساق الخارجي لذلك يلجأ الباحث لبعض البرامج الإحصائية وعلى رأسها LISREL و Amos لتقييم جودة البنية العاملية عن طريق اختبار المعنوية الإحصائية للنموذج الشامل، وتشعبات العبارات على عواملها.

¹ Tharenou, P., Donohue, R., & Cooper, B. (2007). **Management research methods**, 1st Cambridge University Press: New York, USA, P 153.

² Hinkin, T.R, Op.cit, PP 112-113.

ثالثاً: المرحلة الخامسة: اختبار الصدق التقاربي والصدق التمايزي:¹

- ويتم في هذه الخطوة اختبار الصدق التقاربي والصدق التمايزي لأداة الدراسة، وذلك بناء على نتائج التحليل العاملي التوكيدي.
- ❖ اختبار الصدق التقاربي: والذي يشير إلى أي مدى تتقارب عبارات المتغير أو البناء مع بعضها البعض لتمثل المتغير نفسه. ويشير التحليل العاملي التوكيدي على تقليص عدد الفقرات أو المتغيرات بحيث يصبح ملائم لبيئة الدراسة والعينة المستهدفة.
- ❖ اختبار الصدق التمايزي: يشير إلى أي مدى تختلف المتغيرات عن بعضها البعض، وبالتالي فإن تحقيق الصدق التمايزي يتم من خلال اختبار عدم وجود ما يسمى بالتعدد الخطي، أي عدم وجود تشابه بين المتغيرات وأن كل متغير يمثل نفسه.

¹ جفال وردة، مرجع سبق ذكره، ص 210.

خلاصة الفصل:

نظرا لكون الدراسة تهدف لتقصي طبيعة العلاقة بين ثلاث مفاهيم مهمة في مجال إدارة الموارد البشرية على أرض الواقع، جاء هذا الفصل ليوضح الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها تحضيراً للجانب الميداني، حيث غطى كل إجراءات الدراسة الميدانية، من مجتمع الدراسة إلى إجراءات سحب العينة وطريقة تحديد حجمها، كما تم التطرق بالتفصيل لإجراءات تطوير أداة القياس الخاص بالدراسة وتجربتها للتأكد من ثباتها الأولي، ومن ثم إجراء المسح النهائي لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة.

حيث ستستعمل البيانات المسحوبة من عينة الدراسة في الفصل الموالي، وسيطبق عليها كل من التحليلين الاستكشافي والتوكيدي، حيث يهدف الاستكشافي للتأكد من انضواء عبارات المقياس تحت الأبعاد النظرية المقترحة، في حين يهدف التحليل العاملي التوكيدي لاختبار الصدق التقاربي والصدق التمايزي لأداة الدراسة، بالإضافة لاختبار مدى مطابقة النموذج البنائي المقترح للبيانات الميدانية.

الفصل الرابع: التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي

تمهيد:

تهدف هذه الدراسة لاختبار نموذج مفاهيمي متعدد المتغيرات على أرض الواقع، لذلك جاء هذا الفصل، والذي يتضمن المزيد من إجراءات التنقية والتحسين لأداة الدراسة بغية الوصول لنتائج أكثر دقة، وكجزء لا يتجزأ من عملية تطوير أداة الدراسة كان من الضروري الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية التي تستخدم لغرض التأكد من صدق الأداة وثباتها، ومن أهم تلك الأساليب الإحصائية نجد التحليلات العاملية.

حيث يستعرض هذا الفصل نوعين من التحليل العاملي هما: التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، واللذان يعتبران ضروريان لاختبار درجة كفاءة أداة الدراسة والمساهمة في الوصول لبناء نموذج قياس يتوافق وعينة الدراسة (البيانات الميدانية)، حيث سيتم استخدام (100) استمارة من إجمالي الاستمارات المسترجعة لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي، وذلك بالاعتماد على برنامج spss v25. ولاختبار نموذج القياس الذي يفرض عنه التحليل العاملي الاستكشافي إحصائياً، سيتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي والذي تم تخصيص له ما تبقى من الاستمارات المسترجعة والمقدرة بـ (250) استمارة، وذلك بالاعتماد على برنامج Amos v26.

المبحث الأول: التحليل العاملي الاستكشافي

سوف يتناول هذا المطلب بالتفصيل خطوات التحليل العاملي الاستكشافي الذي أجريت على أداة الدراسة، باعتبارها مرحلة مهمة من مراحل تطوير وتحسين أداة الدراسة، والذي سيسمح بتقليص العدد الأولي للعبارات المقترحة، وبعدها سيتم قياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ بعدما يتم صقله من خلال التحليل العاملي الاستكشافي.

المطلب الأول: تحضير البيانات للتحليل

تتمثل الخطوة الأولى للتحليل العاملي الاستكشافي في فحص البيانات ومصفوفة الارتباط، وذلك من خلال مجموعة من الاختبارات، تتمثل في: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، واختبار كفاية العينة، وفحص مصفوفة الارتباط.

الفرع أول: اختبار التوزيع الطبيعي

يهدف اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة ما إذا كانت البيانات المخصصة للتحليل العاملي الاستكشافي وبالغة (100) مشاهدة، تخضع للتوزيع الطبيعي وذلك من خلال معاملات التفلطح والالتواء، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (11): الإحصاء الوصفي لعبارات الاستبيان باستخدام عينة التحليل العاملي الاستكشافي

العبارات	حجم العينة الإحصائي	الالتواء		التفلطح	
		القيمة الإحصائية	الخطأ المعياري	القيمة الإحصائية	الخطأ المعياري
q1	100	-.442-	0.241	-1.194-	0.478
q2	100	-.515-	0.241	-.771-	0.478
q3	100	.230	0.241	-.974-	0.478
q4	100	-.552-	0.241	-.907-	0.478
q5	100	.425	0.241	-.699-	0.478
q6	100	.377	0.241	-1.094-	0.478
q7	100	.021	0.241	-.474-	0.478
q8	100	.005	0.241	-.432-	0.478
q9	100	1.099	0.241	1.827	0.478
q10	100	-.145-	0.241	-1.365-	0.478
q11	100	-.278-	0.241	-1.316-	0.478
q12	100	.246	0.241	1.022	0.478
q13	100	-.563-	0.241	-.586-	0.478
q14	100	-.366-	0.241	-.653-	0.478
q15	100	-.776-	0.241	-.379-	0.478
q16	100	.434	0.241	.299	0.478
q17	100	-.511-	0.241	-1.371-	0.478
q18	100	-.412-	0.241	-1.855-	0.478
q19	100	.033	0.241	2.287	0.478
q20	100	.064	0.241	-.317-	0.478
q21	100	.049	0.241	.144	0.478

q22	100	.289	0.241	-1.121-	0.478
q23	100	-.036-	0.241	-.555-	0.478
q24	100	-.128-	0.241	-.450-	0.478
q25	100	.753	0.241	-.905-	0.478
q26	100	-.147-	0.241	-.522-	0.478
q27	100	-.309-	0.241	-1.517-	0.478
q28	100	.819	0.241	-.769-	0.478
q29	100	.917	0.241	-1.175-	0.478
q30	100	-.092-	0.241	.002	0.478
q31	100	-.033-	0.241	2.287	0.478
q32	100	1.414	0.241	-.361-	0.478
q33	100	-.882-	0.241	-1.239-	0.478
q34	100	.876	0.241	-.252-	0.478
q35	100	.756	0.241	-1.020-	0.478
q36	100	-.095-	0.241	-.388-	0.478
q37	100	-.054-	0.241	-2.024-	0.478
q38	100	.351	0.241	.124	0.478
q39	100	-.027-	0.241	-2.026-	0.478

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25.

يوضح الجدول رقم (11)، أن قيم التفلطح تراوحت بين (2.287) كأعلى قيمة و (0.002) كأدنى قيمة، في حين تراوحت قيم الالتواء ما بين (1.414) و (0.005). ووفقاً لدافيد غارسون (David Garson (2012)، فإنه يعتبر التوزيع طبيعياً ما لم تتجاوز قيم التفلطح ($3 \pm$) وقيم الالتواء ($2 \pm$)¹ وبناء على هذا المبدأ التوجيهي يمكن القول بأن جميع عبارات الاستبيان تتوزع بياناتها طبيعياً، وبالتالي فهي صالحة لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي.

الفرع الثاني: القيم المتطرفة

تهدف هذه الخطوة لحذف البيانات التي فاقت قيمة Mahalanobis الخاصة بها قيمة مربع كاي التي تقابل عدد العبارات المستخدمة في المقياس المتمثلة في (43) عبارة، حيث أن قيمة مربع كاي تساوي:

$$\text{Chi-Square value} = X^2 (39, 0.001) = 72.055$$

عند القيام بفحص القيم المتطرفة باستخدام برنامج spss، تبين خلو البيانات من القيم المتطرفة، حيث تراوحت قيم Mahalanobis، بين (0.008) و (22.367)، فكلها كانت أقل من قيمة مربع كاي التي توافق عدد عبارات المقياس، ومنه يمكن الاعتماد على هذه البيانات دون حذف أي منها، لأنها لا تحتوي على قيم متطرفة.

¹G, David Garson. (2012). Testing Statistical Assumptions. Blue Book Series, PP 18-19.

الفرع الثالث: القيم المفقودة

لحسن الحظ تم التحقق من كافة البيانات التي ستستخدم في التحليل العاملي الاستكشافي ولم يتم العثور أي قيم مفقودة، تتطلب المعالجة قبل الانطلاق في عملية التحليل، والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (12): فحص القيم المفقودة لبيانات التحليل العاملي الاستكشافي

العبارات	عدد البيانات	القيمة الدنيا	القيمة القصوى	العبارات	عدد البيانات	القيمة الدنيا	القيمة القصوى
q ¹	100	1.00	5.00	q21	100	1.00	5.00
q2	100	1.00	5.00	q22	100	1.00	5.00
q3	100	1.00	5.00	q23	100	1.00	5.00
q4	100	1.00	5.00	q24	100	1.00	5.00
q5	100	1.00	5.00	q25	100	1.00	5.00
q6	100	1.00	5.00	q26	100	1.00	5.00
q7	100	1.00	5.00	q27	100	1.00	5.00
q8	100	1.00	5.00	q28	100	1.00	5.00
q9	100	1.00	5.00	q29	100	1.00	5.00
q10	100	1.00	5.00	q30	100	1.00	5.00
q11	100	1.00	5.00	q31	100	1.00	5.00
q12	100	1.00	5.00	q32	100	1.00	5.00
q13	100	1.00	5.00	q33	100	1.00	5.00
q14	100	1.00	5.00	q34	100	1.00	5.00
q15	100	1.00	5.00	q35	100	1.00	5.00
q16	100	1.00	5.00	q36	100	1.00	5.00
q17	100	1.00	5.00	q37	100	1.00	5.00
q18	100	1.00	5.00	q38	100	1.00	5.00
q19	100	1.00	5.00	q39	100	1.00	5.00
q20	100	1.00	5.00				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25.

الفرع الرابع: اختبار كفاية العينة

من خلال اختبار كيزر- مير - أوكلين (KMO-test) لكفاية العينة، فإنه يمكن اعتبار حجم العينة مناسباً إذا كانت قيمة اختبار KMO-test أكبر من (0.5)¹، حيث يقترح كيزر قبول قيم هذا المؤشر التي لا تقل عن (0.5)، واضعاً المحاكات التالية للحكم عن مستوى ملائمة المعاينة:

- ❖ القيم التي تتراوح بين (0.5) و (0.7) تدل على مستوى KMO لملائمة المعاينة لا بأس به،
- ❖ القيم التي تتراوح بين (0.7) و (0.8) تدل على مستوى جيد؛
- ❖ القيم التي تتراوح بين (0.8) و (0.9) تدل على مستوى متميز؛
- ❖ القيم التي تتعدى (0.9) تدل على مستوى جدير بالتقدير والثناء².

والجدول الموالي يوضح درجة كفاية العينة من خلال اختبار كيزر- مير - أوكلين (KMO-test) Kaiser-Meyer-Oklin

الجدول رقم (13) نتيجة اختبار كيزر- مير - أوكلين (KMO-test) لكفاية العينة

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage	0.704
---	-------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25.

يشير الجدول أعلاه إلى أن اختبار كفاية حجم العينة من خلال اختبار (KMO-test)، قد قدر ب (0.704)، ووفق المبدأ التوجيهي السابق، فإن كفاية حجم العينة يعتبر جيداً، ومنه فإن حجم العينة المقدر ب (100) مفردة مقبول وكافي من حيث الحجم لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي.

أما بالنسبة لاختبار كفاية حجم العينة لكل عبارة على حدى (Measures of Sampling Adequacy) MSA، فيمكن إيجادها في المصفوفة الصورية Anti-image matrix لقيم التغيرات والارتباطات، إذ يجب أن تكون كل قيم جميع العناصر القطرية لهذه المصفوفة أكبر من (0.5)، حتى تكون العينة مناسبة حجماً³، وبالنظر لهذه المصفوفة الناتجة عن تحليل برنامج spss، تبين أن القيم تراوحت بين (0.501) كأدنى قيمة و (0.881) كأقصى قيمة. وبما أن كل قيم MSA جاءت أكبر من (0.5)، فإن شرط كفاية حجم العينة لكل عبارة على حدى محقق، وبالتالي فإن حجم العينة المقدر ب (100) مفردة مقبول وكافي من حيث الحجم لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي.

¹ أمحمد بوزيان تيغزة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² المرجع نفسه، ص 31.

³ مرجع نفسه، ص 26.

الفرع الخامس: التحقق من قابلية مصفوفة الارتباطات للتحليل العاملي

- ❖ يمكن تلخيص آلية تقييم مدى صلاحية مصفوفة الارتباطات للتحليل العاملي الاستكشافي في النقاط الأربعة التالية:¹
- ❖ يجب أن تفوق أغلب معاملات الارتباط (0.30)، وقد لوحظ بعد فحص مصفوفة الارتباطات أن أغلب معاملات الارتباط كانت أكبر من (0.30)، وبالتالي فإن الشرط الأول في مصفوفة الارتباطات محقق.
- ❖ يجب أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة الارتباطات أكبر من (0.00001)، وقد لاحظنا أن قيمة المحدد المصفوفة المحصل عليه قدر ب $D\acute{e}terminant = 1.343$ وهي أكبر من (0.00001)، وبالتالي تحقق الشرط الثاني، فالمصفوفة لا تعاني من مشكلة التعدد الخطي.
- ❖ أن يكون اختبار بارتليت Bartlett's Test of Sphericity دالا إحصائيا، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): نتائج اختبار بارتليت

Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	5269.678
	ddl	.741
	Signification	.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25.

- يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى دلالة اختبار بارتليت قدر ب (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبالتالي فهذا الاختبار دال إحصائيا، ومنه تحقق الشرط الثالث.
- ❖ يجب أن يكون كل من اختبار كيزر- مير - أوكلين (Kaiser-Meyer-Oklin (KMO-test) لكفاية حجم العينة، واختبار MSA (Measures of Sampling Adequacy) لكل عبارة أعلى من (0.5)، الأمر الذي يدل على أن مستوى الارتباط بين كل متغير بالمتغيرات الأخرى في مصفوفة الارتباطات كاف لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي. وقد سبق الإشارة في خطوة اختبار كفاية العينة لكون كلا الاختبارين فاقت قيمته (0.5).
- وبالتالي يمكن القول إن مصفوفة الارتباطات قابلة للتحليل العاملي.

المطلب الثاني: قيم الشبوع واختيار طريقة استخراج العوامل

بعد اختبار صلاحية مصفوفة الارتباط للتحليل العاملي، تأتي خطوة تطبيق إحدى طرق الاستخراج العوامل، للكشف عن البنية العاملية الكامنة، التي تلخص العلاقات الارتباطية البينية العديدة بين المتغيرات المقاسة. وهناك العديد من الطرق التي يمكن اعتمادها لاستخراج العوامل، لكن تعتبر طريقة المكونات الأساسية (Principal Component Analysis)، الطريقة الأكثر استخداما من طرف الباحثين، وهي تعتمد على استخراج عوامل متدرجة من حيث أهميتها، بدأ بالعامل الأول نزولا إلى العامل الأخير، إذ يتسم العامل الأول بتمثيل أكبر نسبة من التباين، كما يحتوي على أعلى قيمة مميزة، أي أن علاقته بفقرات الاختبار الذي يمثلها

¹ مرجع نفسه، ص ص 22-33.

أقوى من علاقة العوامل الأخرى المستخرجة بفقرات المقياس التي تمثلها، والجدول الموالي يوضح قيم الشيوخ الناتجة عن التحليل باستخدام هذه الطريقة:

الجدول رقم (15): قيم الشيوخ الناتجة عن التحليل باستخدام طريقة المكونات الأساسية

العبارة	الارتباط	قيم الشيوخ	العبارة	الارتباط	قيم الشيوخ
q1	1.000	.894	q21	1.000	.918
q2	1.000	.906	q22	1.000	.894
q3	1.000	.930	q23	1.000	.878
q4	1.000	.871	q24	1.000	.594
q5	1.000	.789	q25	1.000	.884
q6	1.000	.823	q26	1.000	.849
q7	1.000	.701	q27	1.000	.746
q8	1.000	.587	q28	1.000	.475
q9	1.000	.936	q29	1.000	.717
q10	1.000	.903	q30	1.000	.632
q11	1.000	.955	q31	1.000	.725
q12	1.000	.876	q32	1.000	.820
q13	1.000	.878	q33	1.000	.841
q14	1.000	.920	q34	1.000	.899
q15	1.000	.785	q35	1.000	.746
q16	1.000	.745	q36	1.000	.829
q17	1.000	.813	q37	1.000	.819
q18	1.000	.762	q38	1.000	.894
q19	1.000	.693	q39	1.000	.885
q20	1.000	.919			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25.

يمثل الجدول السابق دقة تمثيل العوامل للمتغيرات، حيث تعبر خانة الارتباط عن الارتباط بين العبارة ونفسها، أما خانة قيم الشيوخ (الاشتراكيات)، فتعبر عن نسبة التباين التي تفسرها العوامل المستخرجة لعبارة معينة. حيث نلاحظ من خلال نفس الجدول، أن قيم الشيوخ تراوحت بين (0.475) و (0.955)، أي أن البنية العاملية المستخرجة أو عدد العوامل المستخرجة، قد تمكنت من تفسير نسب من تباين الفقرات، تراوحت بين (47.5%) و(95.5%) من التباين الذي تشترك فيه هذه العبارات مع بقية العبارات الأخرى.

المطلب الثالث: اختيار طريقة التدوير وتأويل العوامل

سنقوم في هذا المطلب باختيار طريقة التدوير المناسبة وتطبيقها للتأكد من صحة العوامل.

الفرع الأول: اختيار طريقة التدوير المناسبة

للتخلص من مشكلة افتقار البنية العاملية للتأويل عند استخراجها، تستعمل إستراتيجية التدوير (rotation) أو ما يعرف بالتدوير العاملي (factor rotation)، التي تستهدف إعادة توزيع التباين المفسر على العوامل، مع الإبقاء على التباين الكلي ثابتا دون تغيير. وينتج عن ذلك تغييرا في نمط التشعبات، وذلك لتحقيق ما يسمى بالبنية البسيطة. ويمكن تلخيص خصائص البنية البسيطة في الشروط الثلاثة التالية:¹

- ❖ يجب أن يتشعب كل متغير تشعبا مرتفعا على عامل واحد فقط، دون العوامل الأخرى المستخرجة؛
- ❖ يجب أن يحتوي كل عامل مستخرج على ثلاث تشعبات على الأقل؛
- ❖ يجب أن تكون أغلب التشعبات إما مرتفعة أو منخفضة (قريبة من الصفر)، أما التشعبات التي تتوسط التشعبات المرتفعة والمنخفضة فيجب أن تكون نادرة أو قليلة.

وهناك نوعين من طرق التدوير، التدوير المتعامد والذي يحتفظ باستقلالية العوامل، وأشهر طرقه طريقة فاريماكس (Varimax). أما الطريقة الثانية للتدوير فتتمثل في التدوير المائل، والتي تفترض وجود ارتباط بين العوامل، عكس الطريقة الأولى، ولأن العوامل المحدد في النموذج الافتراضي تعتبر مستقلة عن بعضها البعض، وليس هناك تداخل بين هذه الأبعاد، تم اختيار طريقة (Varimax).

¹ أمحمد بوزيان تيغزة، مرجع سبق ذكره، ص 66.

أولاً: جدول يوضح مصفوفة النمط بعد التدوير الأول للمتغير المستقل (تمكين العاملين):

الجدول رقم (16): مصفوفة النمط بعد التدوير الأول لمتغير التمكين

العبرة	العوامل			
	1	2	3	4
q3	.931	.087	.167	.203
q4	.916	.216	.014	.098
q1	.896	.193	.036	.231
q2	.851	.096	.177	.297
q11	.137	.929	.238	.126
q10	.290	.906	.181	.061
q9	.240	.858	-.044-	-.217-
q12	-.096-	.806	.340	.295
q14	.064	.158	.961	.057
q13	.081	.167	.942	.018
q15	.362	.342	.628	-.301-
q7	.079	-.002-	-.094-	.782
q5	.124	.043	.039	.734
q6	.284	.074	-.077-	.508
q8	.318	.029	.160	.455

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25.

يمثل الجدول السابق نتيجة التدوير بطريقة (Varimax) لمرة واحدة لمتغير التمكين، بهدف تنقيته من العوامل والعبارات ذات التأثير الضعيف في النموذج، من أجل الحصول على بنية عاملية جيدة، حيث تم:

- ❖ حذف العبارات التي لا تتشعب على أي عامل: لا توجد؛
- ❖ حذف العبارات التي تتشعب على أكثر من عامل: لا توجد؛
- ❖ حذف العوامل (المكونات) التي تتكون من أقل من ثلاث عبارات: لا توجد.

أما عن درجة التشعب المعمول بها، فيرى ستيفنس (Stevens) بأنه يجب ألا يقل التشعب المعتمد في تأويل العامل عن (0.4)¹.

وبالتالي يمكن القول إن متغير التمكين المقترح بكل العوامل والعبارات التي تنتمي إليه هو متغير ذو بنية عاملية جيدة، كون كل العبارات حافظة على العوامل التي صممت لتمثيلها.

¹ أحمد بوزيان تيغزة، مرجع سبق ذكره، ص 77.

ثانياً: جدول يوضح مصفوفة النمط بعد التدوير الثاني للمتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية)

الجدول رقم (17): مصفوفة النمط بعد التدوير الثاني لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

العبارة	العوامل			
	1	2	3	4
q17	.910	.124	-.002-	.001
q16	.898	.078	.163	-.133-
q18	.883	.164	.091	-.133-
q19	.662	.199	.290	-.180-
q25	.155	.908	.074	.159
q26	.164	.906	.007	.120
q27	.053	.821	.317	-.057-
q24	.242	.479	.070	.320
q21	.008	.136	.924	-.093-
q20	.248	.067	.877	.049
q23	.348	.139	.737	.297
q29	-.142-	.033	-.049-	.847
q31	-.079-	.096	.012	.802
q30	-.092-	.103	.093	.714
q28	-.068-	.142	.370	.416

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25.

يمثل الجدول السابق نتيجة التدوير بطريقة (Varimax) لمرتين لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية، بهدف تنقيته من العوامل

والعبارات ذات التأثير الضعيف في النموذج، من أجل الحصول على بنية عاملية جيدة، حيث تم:

❖ حذف العبارات التي لا تتشعب على أي عامل: لا توجد؛

❖ حذف العبارات التي تتشعب على أكثر من عامل وهي العبارات: q22؛

❖ حذف العوامل (المكونات) التي تتكون من أقل من ثلاث عبارات: لا توجد؛

وكما هو ملاحظ، فليس هناك تغييرات في عبارات متغير سلوك المواطنة التنظيمية، وبقيت كل العبارات المقترحة ثابتة تحت

العوامل المقترحة من طرف الباحث، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على البنية العاملية الجيدة للنموذج المقترح.

ثالثاً: جدول يوضح مصفوفة النمط بعد التدوير الأول للمتغير التابع (أداء العاملين)

الجدول رقم (18): مصفوفة النمط بعد التدوير الأول لمتغير أداء العاملين

العبارة	العوامل	
	1	2
q36	<u>.871</u>	.130
q39	<u>.805</u>	.319
q37	<u>.802</u>	.040
q38	<u>.777</u>	.333
q34	-.046-	<u>.862</u>
q32	.173	<u>.748</u>
q33	.302	<u>.630</u>
q35	.319	<u>.606</u>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25.

يمثل الجدول السابق نتيجة التدوير بطريقة (Varimax) لمرة واحدة لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية، بهدف تنقيته من العوامل

والعبارات ذات التأثير الضعيف في النموذج، من أجل الحصول على بنية عاملية جيدة، حيث تم:

❖ حذف العبارات التي لا تتشعب على أي عامل: لا توجد؛

❖ حذف العبارات التي تتشعب على أكثر من عامل: لا توجد؛

❖ حذف العوامل (المكونات) التي تتكون من أقل من ثلاث عبارات: لا توجد؛

ومنه يمكن القول إن النموذج المقترح لهذا المتغير ذو تركيب أو بنية عاملية جيد، حيث لم تحذف أو تستبدل أي عبارة، بعبارة

أخرى فكل العبارات تعبر عن العوامل التي تنتمي إليها.

الفرع الثاني: العوامل المستخرجة

يمكن القول إن العوامل المستخرجة وعددها مقبولا وفقا للعديد من المحركات، وعلى رأسها محك المعنى والدلالة النظرية، فمن

خلال فحص العوامل المستخرجة والعبارات التي تنتمي إليها، لوحظ أن التحليل أفضى عن بنية عاملية مقبولة من الناحية النظرية،

وهي نفس البنية المقترحة.

أما المحك الثاني فيتمثل في مصفوفة البواقي حيث ينبغي ألا تتجاوز نسبة البواقي الكبيرة التي تتعدى (0.05) خمسين بالمئة،

فمن خلا فحص مصفوفة البواقي الخاصة بنموذج الدراسة، وجد أن عددها بلغ (138)، وهو ما يعادل نسبة (19%) وهي أقل من

النسبة المذكورة سابقا. وبالتالي يعتبر النموذج مقبولا من الناحية النظرية والإحصائية.

ومنه فعملية التحليل العاملي الاستكشافي أفضت عن بنية عاملية جيدة، حيث تشبع كل عبارة على العامل الذي تنتمي إليه بمعامل يساوي أو يفوق (0.4)، بالإضافة لكون هذا النموذج مقبول من الناحية النظرية، وهو تقريبا نفس النموذج المقترح، ما عدا عبارة واحدة تم التخلي عنها في البعد الثاني للمتغير الوسيط سلوك المواطنة التنظيمية، وهي العبارة: q22.

الفرع الثالث: العلاقة بين العوامل الناتجة عن التحليل العاملي الاستكشافي

توضح الجداول الموالية، مصفوفات العلاقات الارتباطية بين العوامل المكونة لمتغيرات الدراسة، والتي تشير لمدى ارتباط العوامل ببعضها البعض، إذ يتبعى أن يكون ارتباطا معتدلا، بحيث يجب ألا يكون معظمها أقل من (0.3) وإلا اعتبرت أقرب إلى كونها عوامل مستقلة، كما يجب ألا تكون ارتباطات العوامل مرتفعة (أكبر من 0.8) وإلا أعتبر ذلك دليلا على عدم تمايز العوامل، منه يمكن أن تدرج كلها تحت عامل واحد¹.

أولا: تحديد العلاقة بين العوامل الناتجة عن التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (التمكين)

الجدول رقم (19): مصفوفة الارتباطات بين العوامل الناتجة من التحليل العاملي الاستكشافي للتمكين.

العوامل	1	2	3	4
المشاركة بالمعلومات	1			
الحرية والاستقلالية	.452	1		
الشعور بالمعنى	.335	.273	1	
الشعور بالكفاءة	.301	.421	.437	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25

يوضح الجدول السابق، وفي ظل القاعدة التوجيهية المتعلقة بقيم معاملات الارتباط المقبولة، أن العوامل الأربعة الناتجة عن التحليل العاملي الاستكشافي، ترتبط فيما بينها ارتباطا معتدلا، حيث تراوحت قيم الارتباط بين (0.301) و (0.452)، ومنه فالبنية العاملية الناتجة تعتبر مقبولة، كما يمكن القول إن هذه العوامل تتمايز فيما بينها إلى أربعة عوامل، ولا يمكن أن تندرج تحت عامل واحد.

¹ أمحمد بوزيان تيفزة، مرجع سبق ذكره، ص 105.

ثانياً: تحديد العلاقة بين العوامل الناتجة عن التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية)

الجدول رقم (20): مصفوفة الارتباطات بين العوامل الناتجة من التحليل العاملي الاستكشافي لسلوك المواطنة التنظيمية.

العوامل	1	2	3	4
الإيثار	1			
الكمياء	.352	1		
وعي الضمير	.321	.323	1	
السلوك الحضاري	-.165	.271	.302	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 25

يوضح الجدول السابق، وفي ظل القاعدة التوجيهية المتعلقة بقيم معاملات الارتباط المقبولة، أن العوامل الأربعة الناتجة عن التحليل العاملي الاستكشافي، ترتبط فيما بينها ارتباطاً معتدلاً، حيث تراوحت قيم الارتباط بين (0.302) و (0.352)، ومنه فالبنية العاملية الناتجة تعتبر مقبولة، كما يمكن القول إن هذه العوامل تتميز فيما بينها إلى أربعة عوامل، ولا يمكن أن تندرج تحت عامل واحد.

ثالثاً: تحديد العلاقة بين العوامل الناتجة عن التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (أداء العاملين)

الجدول رقم (21): مصفوفة الارتباطات بين العوامل الناتجة من التحليل العاملي الاستكشافي لأداء العاملين.

العوامل	1	2
أداء المهمة	1	
الأداء السياقي	0.473	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25

يوضح الجدول السابق، وفي ظل القاعدة التوجيهية المتعلقة بقيم معاملات الارتباط المقبولة، أن العاملين الناتجين عن التحليل العاملي الاستكشافي، يرتبطان فيما بينهما ارتباطاً معتدلاً، حيث قدرت قيمة الارتباط بـ (0.473)، ومنه فالبنية العاملية الناتجة تعتبر مقبولة، كما يمكن القول إن هذه العوامل تتميز فيما بينها إلى عاملين، ولا يمكن أن تندرج تحت عامل واحد.

المطلب الرابع: قياس ثبات النسخة الأخيرة من أداة الدراسة

بعد إجراء كل اختبارات التحليل العاملي الاستكشافي والتي أدت لتنقية أداة الدراسة وتحسينها قدر الإمكان جاءت هذه الخطوة للتأكد من مدى ثبات النسخة الأخيرة من أداة الدراسة.

وبعد استخدام برنامج spss v25 لحساب معاملات الثبات الداخلي لكل متغيرات الدراسة بمختلف أبعادهم، والتي أفضت عنهم نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، فقد تراوحت معاملات الثبات بين (0.617) و (0.960)، في حين قدر الثابت الكلي للأداة ب (0.926)، وكما هو ملاحظ فكل قيم الثبات كانت أكبر من (0.6) وبالتالي فأداة الدراسة تتمتع بالثبات اللازم ويمكن استعمالها لأغراض الدراسة.

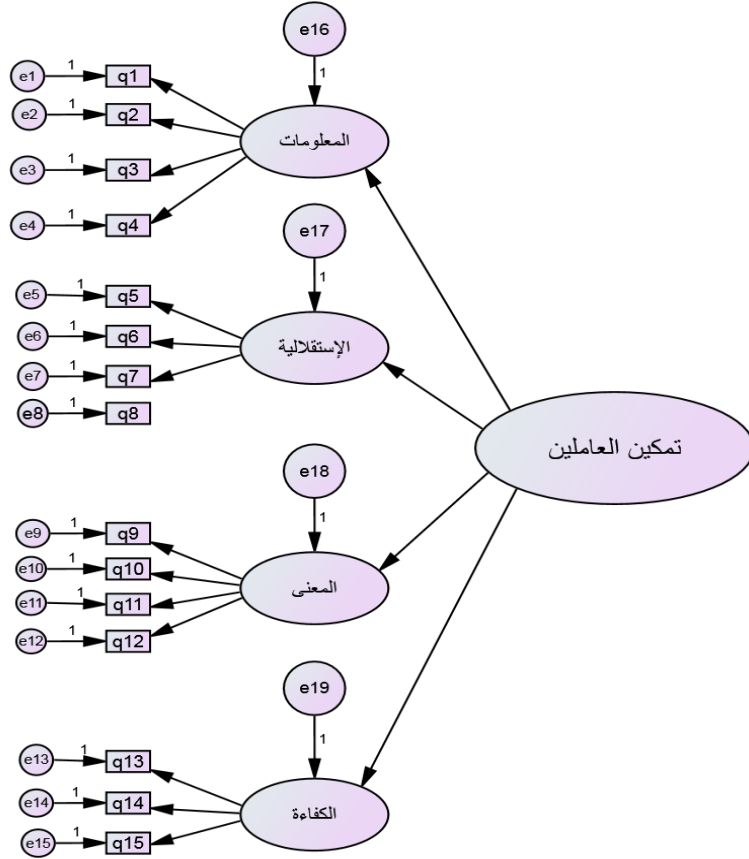
الجدول رقم (22): معاملات الثبات للنسخة الأخيرة لأداة الدراسة

المتغير	البعد	معامل ألفا كرونباخ
تمكين العاملين	المشاركة بالمعلومات	0.960
	الحرية والاستقلالية	0.617
	الشعور بالمعنى	0.927
	الشعور بالكفاءة	0.888
سلوك المواطنة التنظيمية	الإيثار	0.894
	الكياسة	0.878
	وعي الضمير	0.844
	السلوك الحضاري	0.718
أداء العاملين	أداء المهمة	0.728
	الأداء السياقي	0.863
الثبات الكلي		0.926

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v25.

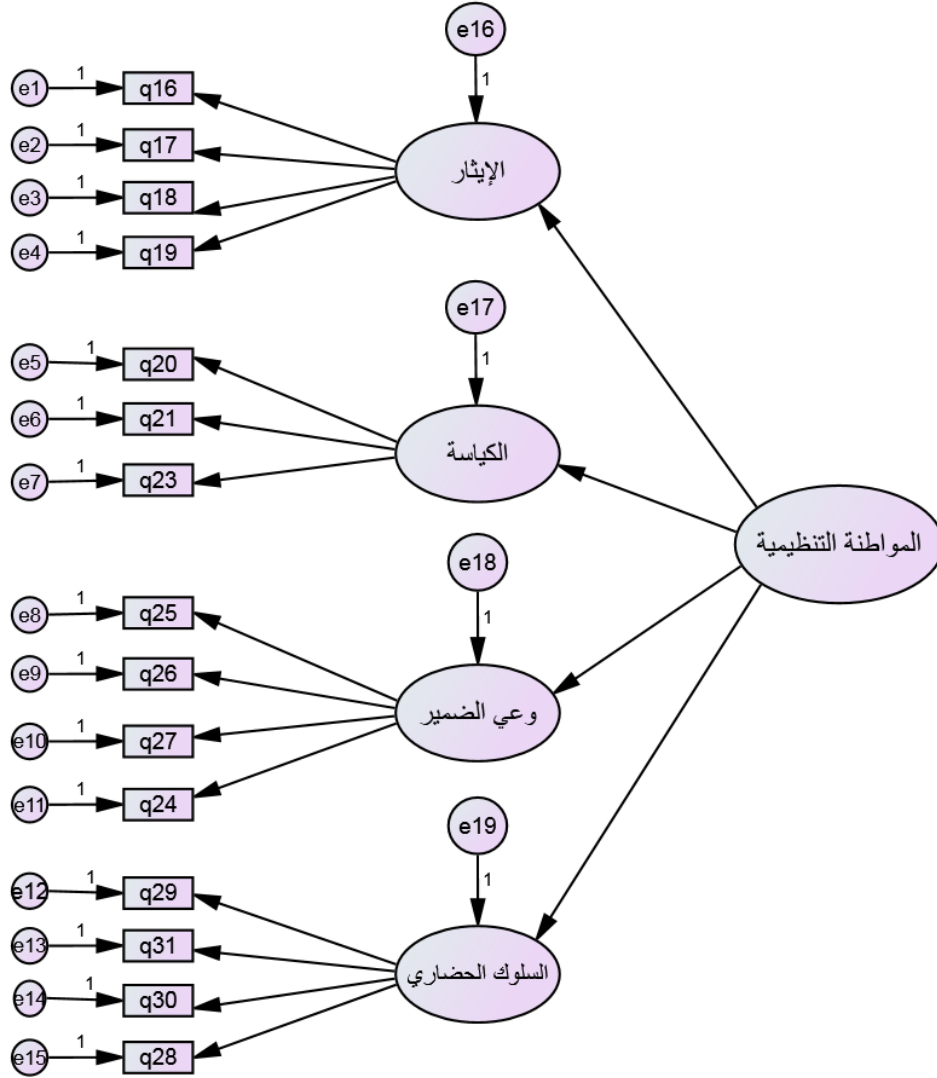
وبالتالي فإن نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، وقياس الثبات، أسفرت عن أداة دراسة تتمتع بالثبات وقابلة لقياس أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة. كما أفضت عن نموذج قياس تطبيقي يتكون من (38) عبارة، يجب اختباره بواسطة التحليل العاملي التوكيدي. والأشكال الثلاث الموالية تصف نماذج المتغيرات الناتجة عن التحليل العاملي الاستكشافي، وتمثل العبارات المتشعبة على كل عامل المتغيرات المقاسة.

الشكل رقم (08): نموذج القياس الناتج عن التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (التمكين)



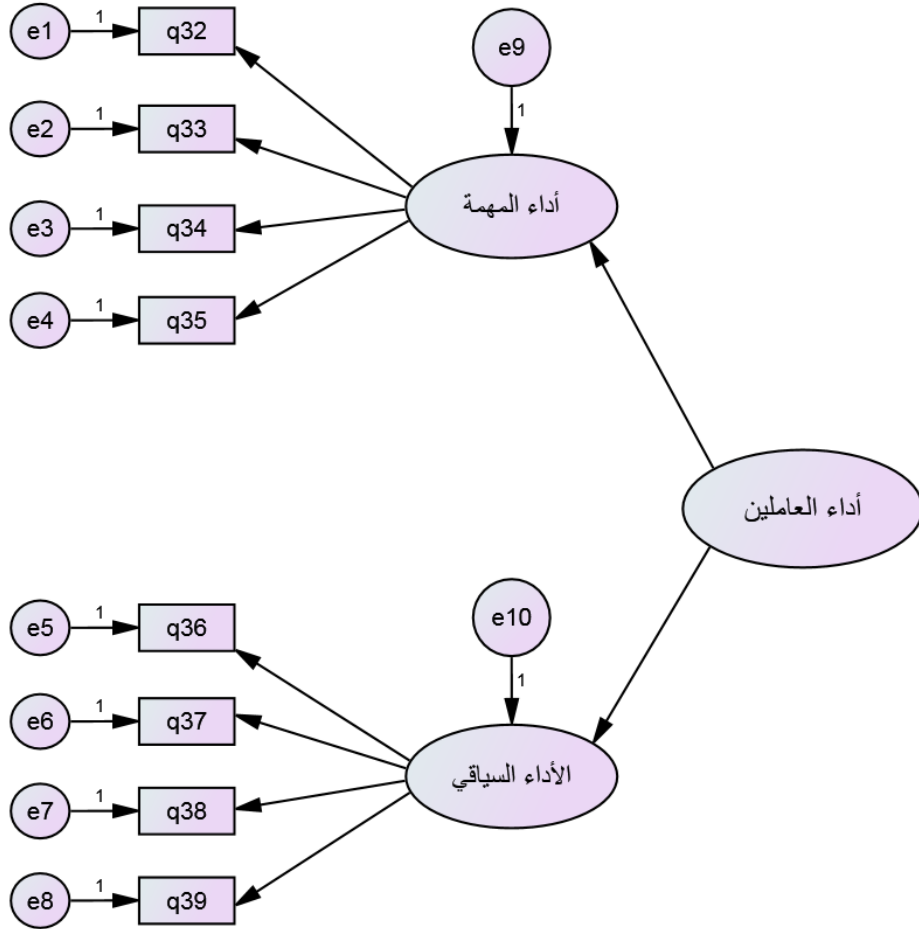
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos (v26).

الشكل رقم (09): نموذج القياس الناتج عن التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos (v26).

الشكل رقم (10): نموذج القياس الناتج عن التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (أداء العاملين)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos v26).

المبحث الثاني: التحليل العاملي التوكيدي

بعدها تم في المبحث السابق استخدام التحليل العاملي الاستكشافي لتحسين وتكييف أداة الدراسة والنموذج المقترح، حتى يكونا أكثر ثبات وتوافقا مع البيانات الميدانية، عادة ما تليها مرحلة التحليل العاملي التوكيدي بهدف التحقق من صدق نموذج القياس، من خلال اختبار حسن المطابقة بين النموذج الناتج عن التحليل العاملي الاستكشافي والبيانات الميدانية، وذلك يتم من خلال إدخال النموذج في أحد برامج النمذجة بالمعادلات البنائية، وفي دراستنا الحالية فقد اعتمدت على برنامج Amos v26.

المطلب الأول: تحضير البيانات للتحليل

بعدها تم تخصيص جزء من عينة الدراسة قدرت ب (100) مفردة لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي، تم استخدام ما تبقى منها لإجراء التحليل العاملي التوكيدي، وهي عبارة عن (250) مفردة، وذلك لأن هذا التحليل الأخير يحتاج لحجم عينة كبير نوعا ما، لكون أغلب مؤشرات حسن المطابقة تتأثر بحجم العينة وتتحسن كلما زاد.

لكن قبل تنفيذ اختبارات حسن مطابقة النموذج لابد أولا من تحضير البيانات، للتأكد من توفر الافتراضات الأولية اللازمة للتحليل، ومن أهم الافتراضات المشهورة نجد ما يلي:¹ تحيز المستجيب، والبيانات المفقودة، والقيم المتطرفة، والتوزيع الطبيعي للبيانات، والارتباط. وفيما يلي سنتطرق بالتفصيل لهذه الافتراضات:

الفرع الأول: تحيز المستجيب

تهدف هذه الخطوة لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات لمجموعتين من أفراد العينة، لأن مشكل تحيز المستجيب يعتبر من الأمور التي تؤدي البيانات والتحليل، ومنه تؤثر على النتائج، وعليه فقد تم تقسيم لعينة لفتتين هما فئة الذكور والإناث وتطبيق عليهم اختبار T-student، للتحقق مما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم أم لا، والجدول الموالي يوضح كل ذلك:

¹ جفال وردة، مرجع سبق ذكره، ص 232.

الشكل رقم (23): اختبار T-student لتحيز المستجيب

المتغير	البعد	اختبار Levens تساوي البيانات		اختبار تساوي المتوسطات		
		F	Sig	t	ddl	Sig bilatérale
تمكين العاملين	المشاركة بالمعلومات	3.257	.072	-.403-	248	.687
	الحرية والاستقلالية	.006	.938	-1.144-	248	.254
	الشعور بالمعنى	1.786	.183	-463-	248	.644
	الشعور بالكفاءة	1.255	.264	.101	248	.919
سلوك المواطنة التنظيمية	الإيثار	.659	.418	.979	248	.328
	الكمياسة	1.483	.224	1.291	248	.198
	وعي الضمير	1.029	.311	-.457-	248	.648
	السلوك الحضاري	.374	.541	-.201-	248	.841
أداء العاملين	أداء المهمة	.546	.461	-.184-	248	.854
	الأداء السياقي	.966	.327	-.371-	248	.711

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25.

يتضح من الجدول اعلاه، أن كل قيم مستوى المعنوية الخاصة بأبعاد النموذج جاءت أكبر من (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث، وبالتالي يمكن القول إن الفئتين متجانستين ومنه لا يوجد تحيز للمستجيب.

الفرع الثاني: القيم المفقودة

تفاديا للمشاكل التي قد تنجم عن التحليل بواسطة برنامج Amos، جاءت هذه الخطوة للتأكد من خلو البيانات من أي قيم مفقودة والتي قد تنتج عن الإدخال الخاطي للبيانات. ويمكن الاعتماد على برنامج spss لمعرفة ما إذا كان هناك قيم مفقودة أم لا.

الجدول رقم (24): التحقق من القيم المفقودة لبيانات التحليل العاملي التوكيدي.

العبارات	عدد البيانات	القيمة الدنيا	القيمة القصوى	العبارات	عدد البيانات	القيمة الدنيا	القيمة القصوى
q1	250	1.00	5.00	q21	250	1.00	5.00
q2	250	1.00	5.00	q22	250	1.00	5.00
q3	250	1.00	5.00	q23	250	1.00	5.00
q4	250	1.00	5.00	q24	250	1.00	5.00
q5	250	1.00	5.00	q25	250	1.00	5.00
q6	250	1.00	5.00	q26	250	1.00	5.00
q7	250	1.00	5.00	q27	250	1.00	5.00
q8	250	1.00	5.00	q28	250	1.00	5.00
q9	250	1.00	5.00	q29	250	1.00	5.00
q10	250	1.00	5.00	q30	250	1.00	5.00
q11	250	1.00	5.00	q31	250	1.00	5.00
q12	250	1.00	5.00	q32	250	1.00	5.00
q13	250	1.00	5.00	q33	250	1.00	5.00
q14	250	1.00	5.00	q34	250	1.00	5.00

q15	250	1.00	5.00	q35	250	1.00	5.00
q16	250	1.00	5.00	q36	250	1.00	5.00
q17	250	1.00	5.00	q37	250	1.00	5.00
q18	250	1.00	5.00	q38	250	1.00	5.00
q19	250	1.00	5.00	q39	250	1.00	5.00
q20	250	1.00	5.00				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25.

بعد فحص البيانات بشكل دقيق تم التأكد من عدم وجود أي قيم مفقودة، وهذا ما يوضحه الجدول أعلاه.

الفرع الثالث: القيم المتطرفة

استكمالاً لخطوات تحضير البيانات وبعد التأكد من خلو البيانات من القيم المفقودة، تأتي خطوة التأكد من خلو البيانات من أي قيم متطرفة، والتي قد تنتج هي الأخرى من الإدخال الخاطئ للبيانات، حيث سيتم ذلك من خلال (Mahalanobis Distance)، وقد أظهرت النتائج أن قيم (Mahalanobis) قد تراوحت بين (0.002) و (24.833)، وبالتالي فكلها كانت أقل من قيمة مربع كاي التي توافق عدد عبارات المقياس، ومنه يمكن الاعتماد على هذه البيانات دون حذف أي منها، لأنها لا تحتوي على قيم متطرفة.

الفرع الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

تهدف هذه الخطوة للتأكد من اعتدالية البيانات من خلال انتمائها للتوزيع الطبيعي، لأن الطريقة الإحصائية الأكثر استخداماً في تقدير النماذج، هي طريقة الاحتمال الأقصى (Maximum Likelihood)، وهي تفترض التوزيع الطبيعي للبيانات¹. والجدول الموالي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال برنامج spss.

¹ Jackson DL, Gillaspay JA, Purc-Stephenson R. (2009). **Reporting practices in confirmatory factor analysis: an overview and some recommendations**, Psychol Methods journal, Vol.14, N^o.1, p. 09.

جدول رقم (25): الإحصاء الوصفي لعبارات الاستبيان باستخدام عينة التحليل العاملي التوكيدي

العبارات	حجم العينة الإحصائي	الالتواء		التفطح	
		القيمة الإحصائية	الخطأ المعياري	القيمة الإحصائية	الخطأ المعياري
q1	250	-1.586-	.154	2.817	.307
q2	250	-1.066-	.154	1.106	.307
q3	250	-1.111-	.154	1.611	.307
q4	250	-1.309-	.154	1.627	.307
q5	250	-.495-	.154	1.174	.307
q6	250	-.440-	.154	.987	.307
q7	250	-.305-	.154	1.186	.307
q8	250	-.403-	.154	1.459	.307
q9	250	-1.003-	.154	.656	.307
q10	250	-.749-	.154	-.008-	.307
q11	250	-.696-	.154	.029	.307
q12	250	-.304-	.154	-.410-	.307
q13	250	-.499-	.154	.075	.307
q14	250	-.454-	.154	.276	.307
q15	250	-.389-	.154	-.190-	.307
q16	250	-.860-	.154	.041	.307
q17	250	-.738-	.154	-.142-	.307
q18	250	-.895-	.154	.272	.307
q19	250	-.774-	.154	.037	.307
q20	250	-1.418-	.154	2.412	.307
q21	250	-1.288-	.154	1.944	.307
q22	250	-1.263-	.154	1.886	.307
q23	250	-1.243-	.154	1.920	.307
q24	250	-.436-	.154	.735	.307
q25	250	-.573-	.154	1.151	.307
q26	250	-.163-	.154	.920	.307
q27	250	-.763-	.154	1.324	.307
q28	250	-.269-	.154	.232	.307
q29	250	-.268-	.154	.371	.307
q30	250	-.114-	.154	.250	.307
q31	250	-.148-	.154	.176	.307
q32	250	-.219-	.154	.061	.307
q33	250	-.433-	.154	.062	.307
q34	250	-.359-	.154	.573	.307
q35	250	-.239-	.154	.646	.307
q36	250	-1.278-	.154	2.897	.307
q37	250	-.976-	.154	1.500	.307
q38	250	-.936-	.154	1.351	.307
q39	250	-1.113-	.154	2.327	.307

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 25.

يوضح الجدول أعلاه، معاملات التفطح والالتواء لكل عبارات الاستبيان، وفي ضوء القاعدة المذكورة سابقاً، فإنه يعتبر التوزيع طبيعياً ما لم تتجاوز قيم التفطح (± 3) وقيم الالتواء (± 2) . وبالرجوع للنتائج الموضحة في الجدول نجد أن قيم التفطح قد

تراوحت بين (0.008) و (2.897)، وبالتالي لم تتعدى قيمة التفلطح المعمول بها (± 3)، في حين أن قيم الالتواء قد تراوحت بين (0.114) و (1.586)، وبالتالي لم تتعدى قيمة الالتواء المعمول بها (± 2). ومنه فالبيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ويمكن إخضاعها للتحليل العاملي التوكيدي.

الفرع الخامس: الارتباط

تأتي هذه الخطوة للتأكد مما إذا كانت العوامل الكامنة مرتبطة فيما بينها بشكل معتدل أي أقل من (0.9)، وذلك حتى لا تتداخل مع بعضها البعض، وأن كل منها يمثل نفسه، لا يوجد تشابه أو ما يسمى (Multicollinearity). والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (26): معاملات الارتباط بين العوامل الكامنة

المتغير	البعد	1	2	3	4
تمكين العاملين	المشاركة بالمعلومات	1			
	الحرية والاستقلالية	.458**	1		
	الشعور بالمعنى	.312**	.298**	1	
	الشعور بالكفاءة	.355**	.415**	.118**	1
سلوك المواطنة التنظيمية	الإيثار	1			
	الكياسة	.378**	1		
	وعي الضمير السلوك الحضاري	.375**	.224**	1	
أداء العاملين	أداء المهمة	1			
	الأداء السياقي	.382**	1	/	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25 .

يتضح من الجدول السابق، وفي ظل القاعدة التوجيهية المتعلقة بقيم معاملات الارتباط المقبولة، أن أغلب العوامل ترتبط فيما بينها ارتباطاً معتدلاً، حيث تراوحت قيم الارتباط بالنسبة لمتغير التمكين بين (0.312) و (0.458)، في حين تراوحت أغلب معاملات الارتباط لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية بين (0.375) و (0.378)، بينما كانت قيمة الارتباط بين العاملين المكونين لمتغير أداء العاملين (0.382)، ومنه يمكن القول أن البنية العاملية تعتبر مقبولة، كما يمكن القول أن هذه العوامل تتميز فيما بينها ولا وجود لمشكل التشابه (Multicollinearity)، وبالتالي يمكن المرور لإجراء التحليل العاملي التوكيدي.

المطلب الثاني: اختبار صلاحية النموذج

للتحقق من صحة النماذج الأولية (الخاصة بكل متغير)، سنقوم اختبار مطابقة النماذج الناتجة عن التحليل العاملي الاستكشافي مع البيانات الميدانية (العينة الخاصة بالتحليل التوكيدي)، وذلك باستخدام برنامج Amos v26، بحيث ما إذا تم التوصل من خلال العملية السابقة إلى وجود حسن المطابقة بين النماذج الأولية و البيانات الميدانية، سيتم المرور مباشرة لإجراء اختبارات الصدق التقاربي والصدق التمايزي، أما في حالة التوصل إلى مطابقة غير كافية (أي مؤشرات جيدة وأخرى سيئة)، ففي هذه الحالة فسيتم اللجوء إلى توليد نماذج تنطبق على البيانات الميدانية، وهي الحالة التي يطلق عليها إستراتيجية توليد النموذج أو ما يسمى بـ:

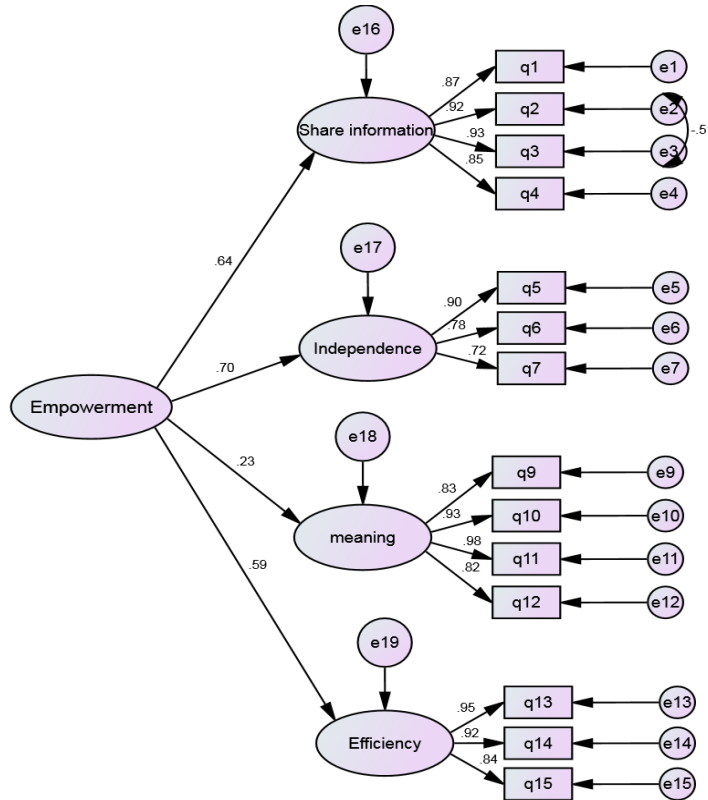
Model Generating Situation، يحث يتم استشارة البرنامج المستخدم في اختبار التطابق (Amos v26) والعمل بالاقتراحات التي يقدمها من أجل الحصول على مؤشرات جيدة لحسن المطابقة، وبعد تنفيذ اقترحات البرنامج من حذف عبارات أو ربط خطأ القياس لعبارات مع أخرى يتم إعادة تقدير النموذج للوصول إلى تحقيق المطابقة المطلوبة، وفيما يلي سنطبق كل ما سبق على متغيرات الدراسة الثالث، كل على حدى.

الفرع الأول: اختبار حسن المطابقة للمتغير المستقل (تمكين العاملين)

تم اختبار حسن مطابقة النموذج الخاص بالتمكين، وكانت النتائج تشير لعدم وجود مطابقة تامة أو كافية، لذلك تم الأخذ بمقترحات البرنامج حيث تم: ربط خطأي القياس للعبارتين q3 و q4 بالإضافة لحذف العبارة q8 لأنها تتميز ببواقي معيارية أكبر من (2.58)، وهي درجة القطع الذي ينصح بها بعض المختصين، كقيمة حرجة للتمييز بين البواقي الكبيرة و الصغيرة¹. وبعدها تم تنفيذ التعديلات المقترحين من البرنامج توصلنا للشكل (نموذج) الموالي والذي يتميز بمؤشرات حسن مطابقة جيدة وكافية، حيث سيتم عرضها بعد عرض النموذج المتوصل إليه.

¹ أمحمد بوزيان تيغزة، مرجع سبق ذكره، ص 290.

الشكل رقم (11): مخطط للنموذج الناتج عن التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (تمكين العاملين)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos v26).

التمكين: Empowerment، المشاركة بالمعلومات: Share information، الاستقلالية: Independence، المعنى: meaning، الكفاءة: Efficiency.

والجدول الموالي يوضح نتائج مؤشرات حسن المطابقة الخاصة بالمتغير المستقل (تمكين العاملين):

الجدول رقم (27): مؤشرات حسن المطابقة للنموذج الناتج عن التحليل العاملي الاستكشافي للتمكين.

مقياس جودة المطابقة	الرمز	مستوى قبول المطابقة	قيمة مؤشر	النتيجة
نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية	Cmin/df	القيم المقبولة يجب أن تكون أقل من 3	2.467	مقبولة
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	RMSEA	القيم المقبولة يجب أن تكون أقل من 0.08	0.077	مقبولة
جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	SRMR	القيم المقبولة يجب أن تكون أقل من 0.1	0.035	مقبولة
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	المستوى المقبول يساوي أو أكبر من 0.9	0.964	مقبولة
مؤشر تاكر -لويس	TLI	المستوى المقبول يساوي أو أكبر من 0.9	0.955	مقبولة

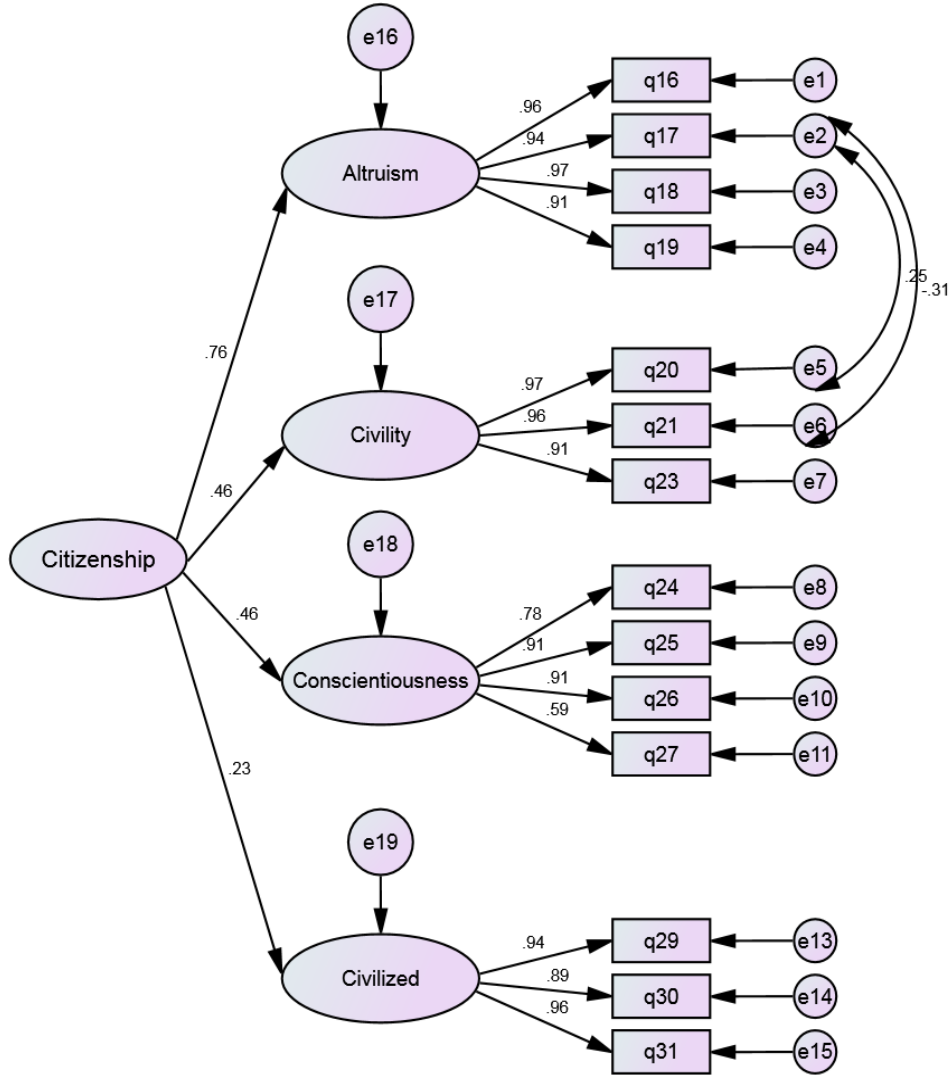
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v26.

يتضح من الجدول أعلاه، أن كل المؤشرات المعتمدة للحكم على جودة مطابقة النموذج جاءت كلها مقبولة، حيث بلغت قيمة مؤشر نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية (Cmin/df) (2.467)، أي أقل من درجة القطع والتي تقدر بـ (3)، في حين قدرت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) (0.077)، وهي أقل من درجة القطع (0.08)، أما جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (SRMR) فقد قدرت بـ (0.035)، أي أنها أقل من درجة القطع (0.1)، ومنه فالنموذج يتمتع بمطابقة مقبولة، فحتى مؤشر المطابقة المقارن (CFI) ومؤشر تاكر -لويس (TLI) كانا في المدى المقبول، أي أكبر من أو يساوي (0.9)، حيث كانت قيمة كل منهما على التوالي (0.964) و(0.955)، لذلك فإن هذا النموذج وبعد تعديله بشكل طفيف ينطبق على البيانات الميدانية، وهو أكثر النماذج تفسيراً لبيانات الدراسة الميدانية.

الفرع الثاني: اختبار حسن المطابقة للمتغير الوسيط سلوك المواطنة التنظيمية

بعد اختبار حسن مطابقة النموذج الخاص بسلوك المواطنة التنظيمية، كانت النتائج تشير لعدم وجود مطابقة تامة أو كافية، لذلك تم الأخذ بمقترحات البرنامج حيث تم: حذف العبارة q28 والتي تنتمي للبعد الأخير، كونها ذات تشعب ضعيف يقدر بـ (0.12) وهي قيمة أقل من درجة القطع المعمول بها والتي تقدر بـ (0.3)، كما تم ربط خطأ القياس للعبارة q17 مع خطأي قياس العبارتين q20 وq21، وبعدها تم تنفيذ التعديلات المقترحين من البرنامج توصلنا للشكل (نموذج) الموالي والذي يتميز بمؤشرات حسن مطابقة جيدة وكافية، حيث سيتم عرضها بعد عرض النموذج المتوصل إليه.

الشكل رقم (12): مخطط للنموذج الناتج عن التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos v26).

المواطنة: Citizenship، الإيثار: Altruism، الكياسة: Civility، الضمير الحي: Conscientiousness، السلوك الحضاري:

.Civilized behavior

والجدول الموالي يوضح نتائج مؤشرات حسن المطابقة الخاصة بالمتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية).

الجدول رقم (28): مؤشرات حسن المطابقة للنموذج الناتج عن التحليل العاملي الاستكشافي لسلوك المواطنة التنظيمية

مقياس جودة المطابقة	الرمز	مستوى قبول المطابقة	قيمة مؤشر	النتيجة
نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية	Cmin/df	القيم المقبولة يجب أن تكون أقل من 3	2.154	مقبولة
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	RMSEA	القيم المقبولة يجب أن تكون أقل من 0.08	0.068	مقبولة
جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	SRMR	القيم المقبولة يجب أن تكون أقل من 0.1	0.056	مقبولة
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	المستوى المقبول يساوي أو أكبر من 0.9	0.978	مقبولة
مؤشر تاكر -لويس	TLI	المستوى المقبول يساوي أو أكبر من 0.9	0.972	مقبولة

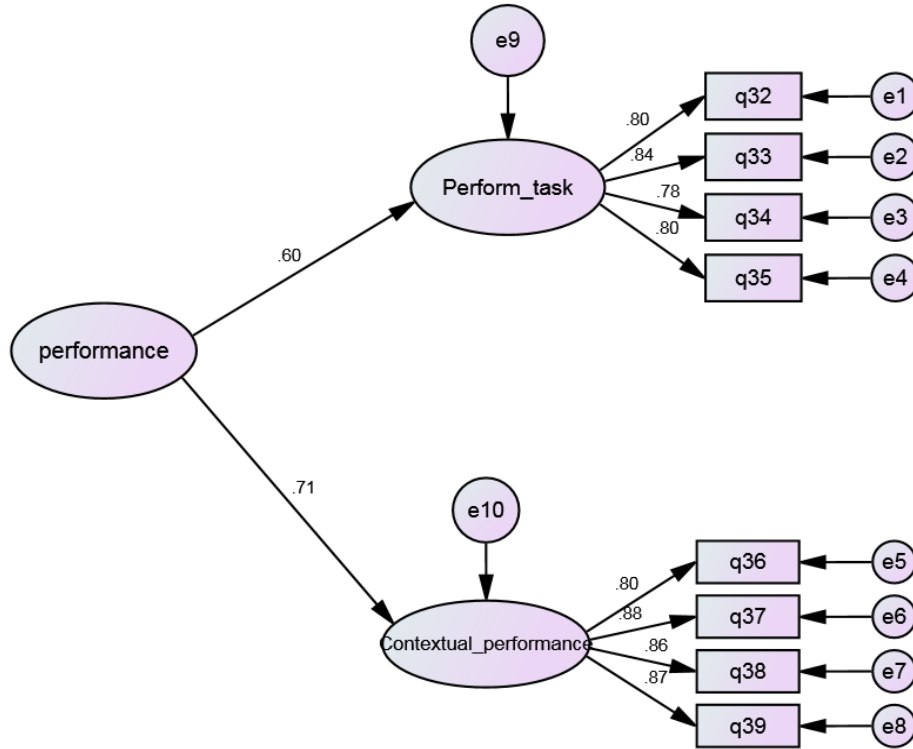
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v26.

يتضح من الجدول أعلاه، أن كل المؤشرات المعتمدة للحكم على جودة مطابقة النموذج جاءت كلها مقبولة، حيث بلغت قيمة مؤشر نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية (Cmin/df) (2.154)، أي أقل من درجة القطع والتي تقدر بـ (3)، في حين قدرت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) (0.068)، وهي أقل من درجة القطع (0.08)، أما جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (SRMR) فقد قدرت بـ (0.0568)، أي أنها أقل من درجة القطع (0.1)، ومنه فالنموذج يتمتع بمطابقة مقبولة، فحتى مؤشر المطابقة المقارن (CFI) ومؤشر تاكر -لويس (TLI) كانا في المدى المقبول، أي أكبر من أو يساوي (0.9)، حيث كانت قيمة كل منهما على التوالي (0.978) و(0.972)، لذلك فإن هذا النموذج وبعد تعديله بشكل طفيف ينطبق على البيانات الميدانية، وهو أكثر النماذج تفسيراً لبيانات الدراسة الميدانية.

الفرع الثالث: اختبار حسن المطابقة للمتغير التابع (أداء العاملين)

بعد اختبار حسن مطابقة النموذج الخاص بأداء العاملين، كانت النتائج تشير لوجود مطابقة كافية ومقبولة، دون الحاجة لأي تعديلات مقترحة من طرف البرنامج، والشكل الموالي يوضح النموذج المتوصل إليه، والذي يتميز بمؤشرات حسن مطابقة مقبولة وكافية، حيث سيتم عرضها بعد عرض النموذج.

الشكل رقم (13): مخطط للنموذج الناتج عن التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (أداء العاملين)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos v26).

الأداء: performance، أداء المهمة: Perform task، الأداء السياقي: Contextual performance.

والجدول الموالي يوضح نتائج مؤشرات حسن المطابقة الخاصة بالمتغير التابع (أداء العاملين).

الجدول رقم (29): مؤشرات حسن المطابقة للنموذج الناتج عن التحليل العاملي الاستكشافي لأداء العاملين.

مقياس جودة المطابقة	الرمز	مستوى قبول المطابقة	قيمة مؤشر النتيجة	النتيجة
نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية	Cmin/df	القيم المقبولة يجب أن تكون أقل من 3	2.438	مقبولة
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	RMSEA	القيم المقبولة يجب أن تكون أقل من 0.08	0.076	مقبولة
جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	SRMR	القيم المقبولة يجب أن تكون أقل من 0.1	0.025	مقبولة
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	المستوى المقبول يساوي أو أكبر من 0.9	0.978	مقبولة
مؤشر تاكر -لويس	TLI	المستوى المقبول يساوي أو أكبر من 0.9	0.968	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v26.

يتضح من الجدول أعلاه، أن كل المؤشرات المعتمدة للحكم على جودة مطابقة النموذج جاءت كلها مقبولة، حيث بلغت قيمة مؤشر نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية (Cmin/df) (2.438)، أي أقل من درجة القطع والتي تقدر ب (3)، في حين قدرت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) (0.076)، وهي أقل من درجة القطع (0.08)، أما جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (SRMR) فقد قدرت ب (0.0253)، أي أنها أقل من درجة القطع (0.1)، ومنه فالنموذج يتمتع بمطابقة مقبولة، فحتى مؤشر المطابقة المقارن (CFI) ومؤشر تاكر -لويس (TLI) كانا في المدى المقبول، أي أكبر من أو يساوي (0.9)، حيث كانت قيمة كل منهما على التوالي (0.978) و (0.968)، لذلك فإن هذا النموذج ينطبق على البيانات الميدانية، وهو أكثر النماذج تفسيراً لبيانات الدراسة الميدانية.

المطلب الثالث: اختبار الصدق التقاربي والصدق التمايزي

كآخر خطوة في تحليل العاملي التوكيدي، سيتم في هذا المطلب اختبار كل من الصدق التقاربي والصدق التمايزي، وذلك لمعرفة مدى تشبع العبارات على العوامل الحاملة لها، ومدى تمايز العوامل عن بعضها البعض.

الفرع الأول: اختبار الصدق التقاربي

يتم اختبار الصدق التقاربي، من خلال فحص قيم تشيع العبارات على عواملها الكامنة التي نتجت عن التحليل العاملي التوكيدي، فكلما كانت التشعبات المعيارية قريبة من الواحد، دل ذلك على وجود صدق تقاربي، وعلى العموم تؤخذ قيمة (0.3) كدرجة قطع بين القيم الصغيرة والقيم الكبيرة¹.

الشكل رقم (30): قيم تشيع العبارات بعد التحليل العاملي التوكيدي

المتغير	البعد	العبارات	درجة التشيع
التمكين	المشاركة بالمعلومات	q1	.869
		q2	.922
		q3	.933
		q4	.846
	الحرية والاستقلالية	q5	.896
		q6	.775
		q7	.722
	الشعور بالمعنى (الأهمية)	q9	.825
		q10	.927
		q11	.984
		q12	.818
	الشعور بالكفاءة	q13	.948
q14		.922	
q15		.842	
سلوك المواطنة التنظيمية	الإيثار	q16	.964
		q17	.940
		q18	.965
		q19	.907
	الكياسة	q20	.970
		q21	.960
		q23	.911
	وعي الضمير	q24	.779
		q25	.911
		q26	.912
		q27	.592
	السلوك الحضاري	q29	.941
		q30	.889
		q31	.957

¹ جفال وردة، مرجع سبق ذكره، ص 244.

.803	q32	أداء المهمة	أداء العاملين
.836	q33		
.785	q24		
.804	q35		
.795	q36	الأداء السياقي	
.879	q37		
.858	q38		
.873	q39		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v26.

يتضح من الجدول علاه، أن قيم تشيع العبارات على العوامل الكامنة الحاملة لها تراوحت بين (0.592) و(0.984)، أي أن كل القيم فاقت درجة القطع (0.3)، ومنه فإن نموذج القياس المعدل يتمتع بصدق تقاربي.

الفرع الثاني: اختبار الصدق التمايزي

من الشروط التي يجب أن تتوفر للحكم على الصدق التمايزي، هي عدم تجاوز معاملات الارتباط بين العوامل الكامنة (0.85)، وإلا فإن هذه المعاملات زائدة عن الحاجة وأن هناك مشكلة التعدد الخطي¹.

الجدول رقم (31): معاملات الارتباط بين العوامل الكامنة

المتغير	البعد	1	2	3	4
تمكين العاملين	المشاركة بالمعلومات	1			
	الحرية والاستقلالية	.447	1		
	الشعور بالمعنى	.147	.176	1	
	الشعور بالكفاءة	.371	.408	.316	1
سلوك المواطنة التنظيمية	الإيثار	1			
	الكياسة	.360	1		
	وعي الضمير السلوك الحضاري	.347	.178	1	
		.154	.354	.291	1
أداء العاملين	أداء المهمة	1			
	الأداء السياقي	.422	1	/	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v26.

يتضح من الجدول رقم (31) أن جميع معاملات الارتباط بين العوامل الكامنة لكل المتغيرات، جاءت أقل من (0.85) وهذا يعني أن كل عامل من تلك العوامل يمثل نفسه ولا يتشابه مع أي عامل آخر.

¹ جفال وردة، مرجع سبق ذكره، ص 244.

وللتأكد من الصدق التمايزي لابد من حساب متوسط التباين المستخلص (AVE) والتي يجب أن تكون قيمته أكبر من (0.50)، ثم مقارنة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص مع مربع مصفوفة الارتباطات بين العوامل الكامنة والذي يجب أن يكون أكبر من الارتباطات للحكم على الصدق التمايزي. بالإضافة إلى ذلك يجب حساب أيضا الثبات المركب (CR) والذي يجب أن تكون قيمته أكبر من (0.70) للحكم على ثبات ومدى ترابط فقرات العوامل الكامنة¹.

وحتى تكون الأمور واضحة سنقوم بكل ما سبق ذكره لكل متغير على حدي، والجداول الثلاث التالية توضح ذلك:

الجدول رقم (32) متوسط التباين المستخلص والثبات المركب لعوامل متغير التمكين.

الكفاءة	المعنى	الحرية والاستقلالية	المشاركة بالمعلومات	CR	AVE
			0.886	0.936	0.785
		0.801	0.200	0.842	0.642
	0.891	0.031	0.022	0.938	0.794
0.905	0.100	0.166	0.138	0.931	0.819

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v26.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن كل قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) كانت أكبر من (0.50)، بالإضافة لكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص لكل العوامل كان أكبر من تربيع معاملات الارتباط بين العوامل، وهذا يؤكد الصدق التمايزي. أما فيما يخص معاملات الثبات المركب (CR) للعوامل الكامنة فقد جاءت كلها أكبر من (0.70)، وهذا يدل على قوة الثبات والاتساق لفقرات كل عامل، ومنه يمكن القول إن النموذج المعدل والخاص بمتغير التمكين يتمتع بالصدق التقاربي والصدق التمايزي.

¹ جديد صبرينة. (2019). العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة على فعالية إدارة علاقة الزبون، دراسة ميدانية في عينة من البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، شعبة تسويق وإستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 197.

الجدول رقم (33) متوسط التباين المستخلص والثبات المركب لعوامل متغير سلوك المواطنة التنظيمية.

السلوك الحضاري	وعي الضمير	الكمياسة	الإيثار	CR	AVE
			0.943	0.970	0.890
		0.947	0.130	0.963	0.897
	0.809	0.032	0.120	0.880	0.654
0.929	0.085	0.125	0.024	0.949	0.863

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v26.

تبيّن نتائج الجدول أعلاه أن كل قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) كانت أكبر من (0.50)، بالإضافة لكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص لكل العوامل كان أكبر من تربيع معاملات الارتباط بين العوامل، وهذا يؤكد الصدق التمايزي. أما فيما يخص معاملات الثبات المركب (CR) للعوامل الكامنة فقد جاءت كلها أكبر من (0.70)، وهذا يدل على قوة الثبات والاتساق لفقرات كل عامل، ومنه يمكن القول إن النموذج المعدل والخاص بمتغير التمكين يتمتع بالصدق التقاربي والصدق التمايزي.

الجدول رقم (34) متوسط التباين المستخلص والثبات المركب لعوامل متغير أداء العاملين

الأداء السياقي	أداء المهمة	CR	AVE
	0.807	0.882	0.651
0.851	0.178	0.913	0.725

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v26.

تبيّن نتائج الجدول أعلاه أن كل قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) كانت أكبر من (0.50)، بالإضافة لكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص لكل العوامل كان أكبر من تربيع معاملات الارتباط بين العوامل، وهذا يؤكد الصدق التمايزي. أما فيما يخص معاملات الثبات المركب (CR) للعوامل الكامنة فقد جاءت كلها أكبر من (0.70)، وهذا يدل على قوة الثبات والاتساق لفقرات كل عامل، ومنه يمكن القول إن النموذج المعدل والخاص بمتغير التمكين يتمتع بالصدق التقاربي والصدق التمايزي.

الفرع الثالث: اختبار النسخة الأخيرة من أداة الدراسة

بعد إنهاء كل اختبارات التحليل العاملي التوكيدي، والذي نتج عنه تعديل للنموذج وبالتالي تعديل في أداة الدراسة، والتي أصبحت تتكون من (36) عبارة، قمنا باختبار الثبات الداخلي للنسخة الأخيرة من أداة الدراسة، وقد كانت جميع أبعاد هذه الأداة أكبر من (0.6)، ومنه فالأداة تتمتع بالثبات اللازم، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (35): معاملات ثبات النسخة الأخيرة لأداة القياس

المتغير	البعد	معامل ألفا كرونباخ
تمكين العاملين	المشاركة بالمعلومات	0.936
	الحرية والاستقلالية	0.838
	الشعور بالمعنى	0.936
	الشعور بالكفاءة	0.929
الثبات الكلي للمتغير المستقل		
سلوك المواطنة التنظيمية	الإيثار	0.970
	القياسة	0.963
	وعي الضمير	0.876
	السلوك الحضاري	0.950
الثبات الكلي للمتغير الوسيط		
أداء العاملين	أداء المهمة	0.881
	الأداء السياقي	0.913
الثبات الكلي للمتغير التابع		
الثبات الكلي لأداة الدراسة		
		0.922

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25.

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل إنجاز كل من التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، حيث كان الهدف من الأول تصفية أداة الدراسة وجعلها أكثر كفاءة في أقل عدد ممكن من العبارات وعوامل، وقد تم ذلك وتحصلنا على ثلاث نماذج للقياس تخص متغيرات الدراسة (التمكين، سلوك المواطنة التنظيمية، أداء العاملين)، أما التحليل الثاني (التوكيدي) فقد هدف للتحقق من صلاحية تلك النماذج القياسية ومدى مطابقتها للبيانات الميدانية، وقد تم ذلك وكانت النتائج جيدة ومقبولة وتمكننا من المرور للخطوة الموالية.

حيث سنقوم في الفصل الموالي بعرض البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج، والتي تعتبر خطوة محورية كونها تمكننا من الإجابة على الإشكالية التي قامت على أساسها الدراسة بكل فرضياتها وأسئلتها الفرعية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل جوهر هذه الدراسة، لكونه سيعالج الفرضيات التي على أساسها بنيت هذه الدراسة، حيث سنقوم باختبار جميع الفرضيات الرئيسية والفرعية للتحقق من العلاقات المتوقعة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، بهدف الوصول لإجابة واضحة عن الإشكالية، ولتحقيق ذلك سنعتمد على كل من برنامج (Amos) لاختبار الفرضيات الرئيسية، أي علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الظاهرة للدراسة (التمكين، سلوك المواطنة التنظيمية، أداء العاملين)، أما فيما يخص اختبار الفرضيات الفرعية ونظرا لكونها غير متوفرة في النموذج البنائي وبالتالي نتائجها غير متوفرة في برنامج (Amos)، فسنستخدم برنامج (spss) لاختبارها من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط.

لكن قبل كل ذلك سنقوم في المبحث الأول بعرض وتحليل البيانات الخاصة باتجاهات آراء العاملين حول مدى توفر أبعاد ومتغيرات الدراسة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. أما في المبحث الثالث فسنقوم بعرض كل نتائج الدراسة ومناقشتها، والتي على ضوءها سنقدم بعض التوصيات التي من شأنها تحسين مستويات التمكين أكثر بهدف تطوير أداء العاملين بشكل أفضل.

المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستويات توفر متغيرات الدراسة وأبعادهم الممثلة لهم في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، تمهيدا لإختبار العلاقات بينهم في المبحث الموالي.

المطلب الأول: آراء واتجاهات أفراد العينة حول المتغير المستقل (تمكين العاملين)

يستعرض هذا المطلب آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التمكين بكل أبعاده في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

الجدول رقم (36): اتجاهات أفراد العينة حول بعد المشاركة بالمعلومات

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل (الأبواب المفتوحة)	4.314	.881	موافق بشدة
2	أحصل دائما على المعلومات التي أحتاجها للقيام بعملتي في الوقت المناسب	4.111	.925	موافق
3	أفهم دوري جيدا نظرا لإتاحة المعلومات الكافية لي	4.057	.867	موافق
4	أبادل معلومات العمل مع زملائي باستخدام (الإنترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية)	4.245	.919	موافق بشدة
	المتوسط العام لبعده المشاركة بالمعلومات	4.181	.898	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (36) أن الاتجاه العام لآراء العاملين يدل على توفر بعد المشاركة بالمعلومات بشكل قوي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر باتجاه عام موافق قريب جدا من الموافق بشدة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي البالغ (4.181) والانحراف المعياري البالغ (0.898)، حيث جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى حسب آراء العاملين، والتي مفادها سهولة تواصل العامل مع رئيسه متى احتاج لذلك (سياسة الأبواب المفتوحة) من أجل الاستفسار أو التزود بالمعلومات الضرورية لعمله، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.314) وانحراف المعياري بلغ (0.081) واتجاه عام موافق بشدة، تليها العبارة الرابعة في المرتبة الثانية والتي تصرح بإمكانية استخدام مختلف وسائل الاتصال للتواصل مع زملاء ورؤساء العمل، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.245) وانحراف المعياري بلغ (0.919) واتجاه عام موافق بشدة، وهذا ينتج عنه سهولة حصول العامل دائما عن المعلومات التي يحتاجها في الوقت المناسب، الأمر الذي تعكسه العبارة التي حلت ثالثا وفق آراء العاملين بمتوسط حسابي قدره (4.111) وانحراف المعياري بلغ (0.925) واتجاه عام موافق، وكل الممارسات التي تعبر عنها العبارات الثلاث الأولى تعتبر سلوكيات تمكينية، تمكن العامل من فهم دوره جيدا نظرا لإتاحة المعلومات الكافية له، وهذا ما تنص عليه العبارة الثالثة والتي حلت رابعا حسب آراء العاملين في المؤسسة بمتوسط حسابي قدره (4.057) وانحراف المعياري بلغ (0.867) واتجاه عام موافق.

الجدول رقم (37): اتجاهات أفراد العينة حول بعد الحرية والاستقلالية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
5	لدي القدر الكافي من الاستقلالية لاختيار طريقة تنفيذ عملي	3.454	.715	موافق
6	أستطيع تغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك	3.537	.751	موافق
7	يمكنني اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عملي	3.442	.714	موافق
8	أعالج المشكلات التي تواجهني في عملي بالطريقة التي أراها مناسبة	3.437	.685	موافق
المتوسط العام لبعده الحرية والاستقلالية		3.467	.716	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (37) أن الاتجاه العام لأراء العاملين يدل على توفر بعد الحرية والاستقلالية بشكل متوسط في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر باتجاه عام موافق، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي البالغ (3.467) والانحراف المعياري البالغ (0.716)، حيث جاءت العبارة السادسة في المرتبة الأولى، والتي مفادها أن العامل يستطيع تغيير الطريقة التي ينجز بها عمله، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.537) وانحراف المعياري بلغ (0.751) واتجاه عام موافق، تليها العبارة الخامسة والتي تؤكد على استقلالية العامل في اختيار الطريقة التي يؤدي بها عمله، بمتوسط حسابي قدره (3.454) وانحراف معياري قدره (0.715) واتجاه عام موافق، تليهم العبارة السابعة والتي مفادها إستقلالية العامل في اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عمله، بمتوسط حسابي قدره (3.442) وانحراف المعياري بلغ (0.714) واتجاه عام موافق، كل العبارات السابقة تدل على توفر قدر مهم من الحرية لدى العامل تجعله متحكم في شؤون وظيفته، وهذا ما تأكده العبارة الثامنة والأخيرة، كون العامل يمكنه معالجة المشاكل التي تواجهه في عمله بالطريقة التي يراها مناسبة دون الرجوع كل مرة لرؤسائه، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.437) وانحراف المعياري بلغ (0.685) واتجاه عام موافق، أي أن مركزية التسيير في أدنى مستوياتها ولا يتم الرجوع إليها إلا في القضايا الكبرى ذات التوجه الإستراتيجي سواء على المستوى الوظيفي أو مستوى المنظمة ككل.

الجدول رقم (38): اتجاهات أفراد العينة حول بعد المعنى (الشعور بالأهمية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
9	عملي مهم بالنسبة لي ولمؤسستي	3.797	.955	موافق
10	أفتخر بالجهود والمهام التي أنجزتها في مؤسستي	3.731	.996	موافق
11	أستغل وقتي للقيام بعمل مهم	3.745	.958	موافق
12	يمنحني عملي فرصة تقديم خدمات مهمة للمجتمع	3.420	.965	موافق
المتوسط العام لبعده الشعور بالمعنى		3.673	.968	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (38) أن الاتجاه العام لأراء العاملين يدل على توفر بعد المعنى بشكل متوسط في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر باتجاه عام موافق، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي البالغ (3.673) والانحراف المعياري البالغ (0.968)، حيث يشعر أغلب أفراد العينة أن العمل الذي يقومون به مهم بالنسبة لهم ولمؤسستهم، وهذا ما يظهره المتوسط الحسابي البالغ (3.797) والانحراف المعياري البالغ (0.955)، وهذا الشعور بالمعنى (أهمية العمل) ناتج عن شعور العامل بالتمكين وبكونه عنصر مهم وفعال في المؤسسة ويساهم بشكل كبير في نجاحها من خلال وظيفته المهمة والتي يتحكم فيها جيدا (توفر بعد الحرية والاستقلالية)، الأمر الذي يعزز من ثقة العامل بنفسه وبقدراته ويدفعه للعمل لتطوير أدائه باستمرار حتى يحافظ على تلك المكانة في مؤسسته.

الجدول رقم (39): اتجاهات أفراد العينة حول بعد الكفاءة (الشعور بالكفاءة)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
13	أثق بقدرتي على إنجاز مهام وظيفتي بالشكل المطلوب	3.311	.922	محايد
14	أتمتع بالمهارة والخبرة الكافية لأداء عملي على أكمل وجه	3.320	.866	محايد
15	أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي	3.365	.941	محايد
المتوسط العام لبعده الشعور بالكفاءة		3.332	.909	محايد
المتوسط العام لمتغير تمكين العاملين		3.663	.872	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (39) أن الاتجاه العام لأراء العاملين حول بعد الكفاءة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر كان باتجاه عام محايد، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي البالغ (3.332) والانحراف المعياري البالغ (0.909)، وبما أن المتوسط الحسابي قريب للغاية من فئة القبول منه إلى فئة الرفض، فقد اعتبر الباحث بعد الكفاءة متوفرا هو الآخر بشكل ضعيف لدى العاملين في مؤسسة عمر بن عمر.

أما فيما يخص متغير التمكين ككل فقد كان الاتجاه العام لأراء العاملين يوافق على توفر مقومات عملية التمكين، وذلك ما يعكسه المتوسط الحسابي البالغ (3.663) والانحراف المعياري البالغ (0.872)، حيث توفرت كل أبعاد عملية التمكين وفق الترتيب التالي:

أولاً: بعد المشاركة بالمعلومات بمتوسط حسابي (4.181) وانحراف معياري (0.898)؛

ثانياً: بعد المعنى بمتوسط حسابي (3.673) وانحراف معياري (0.968)؛

ثالثاً: بعد الحرية والاستقلالية بمتوسط حسابي (3.467) وانحراف معياري (0.716)؛

رابعاً: بعد الكفاءة بمتوسط حسابي (3.332) وانحراف معياري (0.909).

المطلب الثاني: آراء واتجاهات أفراد العينة حول المتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية)

يستعرض هذا المطلب آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بكل أبعاده في مؤسسة مطاحن

عمر بن عمر.

الجدول رقم (40): اتجاهات أفراد العينة حول بعد الإيثار

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	يساعدني زملائي على القيام بالمهام الموكلة إلي عند الحاجة	4.074	.995	موافق
2	يتم مساعدة الموظفين الجدد وتقديم النصح والإرشاد لهم	3.951	.998	موافق
3	يساعد زملائي المدراء، للقيام بالعمل على أحسن وجه	3.985	.961	موافق
4	يقوم زملائي بتعويض المتغيين قدر الإمكان خدمة لمؤسستنا	3.940	.995	موافق
	المتوسط العام لبعده الإيثار	3.987	.987	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (40) أن الاتجاه العام لأراء عينة الدراسة يعكس توفر بعد الإيثار بشكل متوسط في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر باتجاه عام موافق، وهذا ما يظهره المتوسط الحسابي البالغ (3.987) والانحراف المعياري البالغ (0.987)، حيث كانت كل عبارات هذا البعد والتي تعبر عن سلوكيات الإيثار ذات اتجاه عام موافق، مع إخلاف طفيف في انحرافات المعيارية.

الجدول رقم (41): اتجاهات أفراد العينة حول بعد الكياسة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
5	يتجنب زملائي الكلام والتصرفات التي قد تثير المشاكل في العمل	3.871	.817	موافق
6	يسعى زملائي لتفادي المشكلات قبل وقوعها	3.920	.842	موافق
7	ينتبه زملائي للأثر التي يتركه سلوكهم في الآخرين	3.911	.860	موافق
8	يحترم زملائي حقوق بعضهم البعض في العمل	3.868	.856	موافق
المتوسط العام لبعد الكياسة		3.892	.843	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (41) أن الاتجاه العام لأراء عينة الدراسة يعكس توفر بعد الكياسة بشكل متوسط في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر باتجاه عام موافق، وهذا ما يظهره المتوسط الحسابي البالغ (3.892) والانحراف المعياري البالغ (0.843)، كما جاءت كل عبارات هذا البعد والتي تمثل سلوكيات الكياسة ذات اتجاه عام موافق، مع إخلاف طفيف في انحرافات المعيارية.

الجدول رقم (42): اتجاهات أفراد العينة حول بعد وعي الضمير

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
9	يحرص زملائي على التقيد بمواعيد الحضور والانصراف من العمل	3.520	.845	موافق
10	يجتهد زملائي لإنجاز عملهم بكل تفاني وإخلاص	3.488	.807	موافق
11	يحرص زملائي على قضاء جل وقت عملهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم	3.408	.819	موافق
12	يتقيد زملائي بنظام العمل حتى عند غياب المشرفين عنهم	3.660	.798	موافق
المتوسط العام لبعد وعي الضمير		3.519	.817	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (42) أن الاتجاه العام لأراء عينة الدراسة يعكس توفر بعد وعي الضمير بشكل متوسط في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر باتجاه عام موافق، وهذا ما يظهره المتوسط الحسابي البالغ (3.519) والانحراف المعياري البالغ (0.817)، كما جاءت كل عبارات هذا البعد والتي تمثل سلوكيات وعي الضمير ذات اتجاه عام موافق، مع إخلاف طفيف في انحرافات المعيارية.

الجدول رقم (43): اتجاهات أفراد العينة حول بعد السلوك الحضاري

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
13	يتابع زملائي الإعلانات واللوائح الداخلية الجديدة ويتقيدون بها	3.628	.725	موافق
14	يحرص زملائي على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل	3.391	.748	موافق
15	يطرح زملائي أفكار ومقترحات لتطوير العمل وتحسينه	3.434	.756	موافق
16	أهتم دائما بتطوير نفسي وتحسين مهاراتي	3.445	.742	موافق
	المتوسط العام لبعد السلوك الحضاري	3.474	.742	موافق
	المتوسط العام لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية	3.718	.847	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (43) أن الاتجاه العام لأراء عينة الدراسة يعكس توفر بعد السلوك الحضاري بشكل متوسط في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر باتجاه عام موافق، وهذا ما يظهره المتوسط الحسابي البالغ (3.474) والانحراف المعياري البالغ (0.742)، كما جاءت كل عبارات هذا البعد والتي تمثل سلوكيات تعبر عن السلوك الحضاري ذات اتجاه عام موافق، مع إخلاف طفيف في انحرافات المعيارية.

أما فيما يخص متغير سلوك المواطنة التنظيمية ككل، فالاتجاه العام لأراء عينة الدراسة يعكس توفره بكل أبعاده في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر باتجاه عام موافق، وهذا ما يظهره المتوسط الحسابي البالغ (3.718) والانحراف المعياري البالغ (0.847)، وفق الترتيب التالي:

أولاً: بعد الإيثار بمتوسط حسابي (3.987) وانحراف معياري (0.987)؛

ثانياً: بعد الكياسة بمتوسط حسابي (3.892) وانحراف معياري (0.843)؛

ثالثاً: بعد وعي الضمير بمتوسط حسابي (3.517) وانحراف معياري (0.817)؛

رابعاً: بعد السلوك الحضاري بمتوسط حسابي (3.474) وانحراف معياري (0.847).

المطلب الثالث: أراء واتجاهات أفراد العينة حول المتغير التابع (أداء العاملين)

يستعرض هذا المطلب أراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين بكل أبعاده في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

الجدول رقم (44): اتجاهات أفراد العينة حول بعد أداء المهمة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	أنجز عملي بكفاءة	3.371	.842	محايد
2	أقوم بمهامي على أكمل وجه	3.411	.825	موافق
3	أستغل وقت العمل الرسمي كاملا في أداء مهامي	3.451	.795	موافق
4	غالبا ما يكون رئيسي راضي عن المهام التي أنجزتها	3.454	.795	موافق
	المتوسط العام لبعء أداء المهمة	3.422	.814	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (44) أن الاتجاه العام لأراء عينة الدراسة يعكس توفر بعد أداء المهمة بشكل متوسط في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر باتجاه عام موافق، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي البالغ (3.422) والانحراف المعياري البالغ (0.814)، فيما جاءت اغلب عبارات هذا البعد باتجاه عام موافق مع إخلاف طفيف في انحرافات المعيارية، ما عدا العبارة الأولى والتي كانت ذات اتجاه عام محايد، وهذا ما يوضحه متوسطها الحسابي البالغ (3.371) وانحرافها المعياري البالغ (0.842)، وهذا يفسره الباحث كون بعض المستجوبين يجدون صعوبة في الثناء على أنفسهم من خلال وصف ما ينجزونه بالكفاءة، وهذا ما تؤكد إجاباتهم على باقي العبارات (وهي عبارات تستقصي أحداث معينة وليس مجرد وصف)، خاصة العبارة الرابعة والتي مفادها أن الرؤساء غالبا ما يكونون راضين عن المهام المنجزة من طرف مرؤوسيتهم، حيث كانت ذات اتجاه عام موافق، وهذا ما يعكسه متوسطها الحسابي البالغ (3.454) وانحرافها المعياري البالغ (0.795)، فالرؤساء لن يكونوا راضين إن لم يتم إنجاز المهام على أكمل وجه.

الجدول رقم (45): اتجاهات أفراد العينة حول بعد الأداء السياقي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
5	لإكمال مهامي أعمل حتى خارج أوقات العمل الرسمية	3.965	.697	موافق
6	أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير	3.988	.768	موافق
7	أقدم اقتراحات لتحسين وتطوير العمل	3.931	.776	موافق
8	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب وأطور نفسي من خلالها	3.957	.742	موافق
	المتوسط العام لبعء الأداء السياقي	3.960	.745	موافق
	المتوسط العام لمتغير أداء العاملين	3.689	.779	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (45) أن الاتجاه العام لأراء عينة الدراسة يعكس توفر بعد الأداء السياقي بشكل قوي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر باتجاه عام موافق، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي البالغ (3.960) والانحراف المعياري البالغ (0.745)، كما جاءت كل عبارات هذا البعد والتي تمثل سلوكيات تعبر عن توفر الأداء السياقي لدى العاملين باتجاه عام موافق، مع إخلاف طفيف في انحرافات المعيارية.

أما فيما يخص متغير أداء العاملين ككل، فقد كان الاتجاه العام لأراء عينة الدراسة يعكس توفر مستوى جيد من مقومات الأداء الجيد (أداء المهمة والأداء السياقي) في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر باتجاه عام موافق، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي البالغ (3.689) والانحراف المعياري البالغ (0.779)، وبالتالي يمكن الحكم بتوفر مؤشرات للأداء الجيد في المؤسسة ناتجة عن سلوكيات إيجابية من طرف العاملين، بالإضافة لتوفر كل من مقومات التمكين وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وعليه يمكننا في الجزء الموالي (اختبار الفرضيات) التحقق من ما إذا كانت مؤشرات الأداء الجيد ناتجة عن تأثيرات مباشرة وغير مباشرة من للمتغيرين: تمكين العاملين (كمتغير مستقل) وسلوك المواطنة التنظيمية (كمتغير وسيط).

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

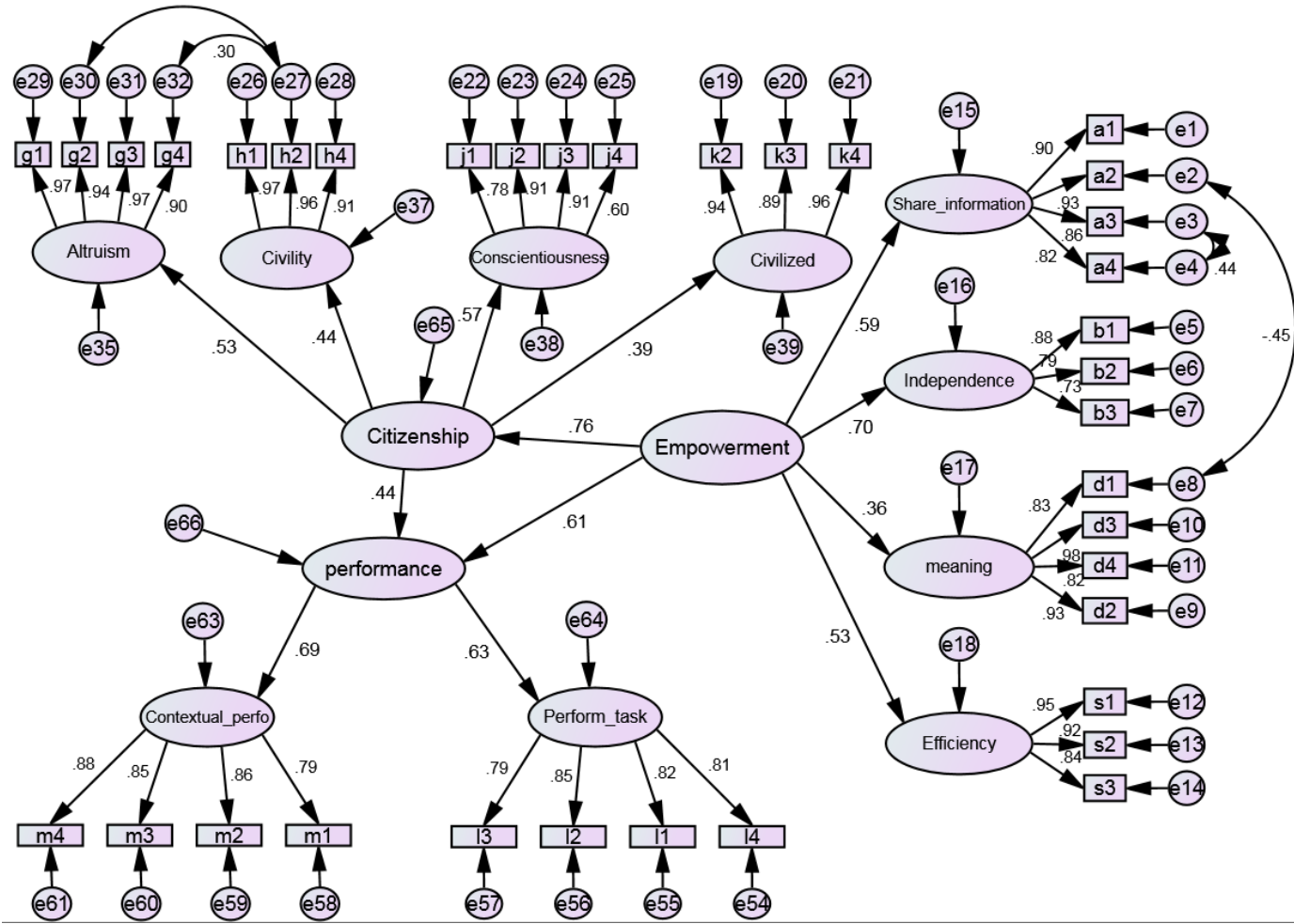
إن الهدف الأساسي لأي دراسة هو اختبار الفرضيات، حيث أن الدراسة أصلاً بنية من أجل اختبار فرضيات معينة، لذلك فهي من أهم مراحل الدراسة وأهم أهدافها التي تسعى لتحقيقها. لكن قبل التطرق لهذه المرحلة المهمة، سوف نقوم أولاً بعرض واختبار النموذج البنائي للدراسة والذي على أساسه ستقوم باختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية. لذلك لا بد من التأكد من جودة مطابقة النموذج للبيانات الميدانية حتى تكون النتائج أكثر دقة.

المطلب الأول: اختبار جودة النموذج البنائي

يختلف النموذج البنائي عن النموذج القياسي، في أنه ينتقل التركيز فيه من دراسة العلاقات بين المتغيرات الكامنة فيما بينها وبين مؤشراتهما، إلى التركيز على تحديد طبيعة العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة. كما يعمل النموذج البنائي أيضاً على توضيح علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، الأمر الذي يساعد على اختبار الفرضيات¹. والشكل الموالي يوضح النموذج البنائي للدراسة:

¹ مرجع نفسه، ص 204.

الشكل رقم (14): النموذج البنائي للدراسة



المصدر: مخرجات برنامج Amos.

يوضح الشكل أعلاه النموذج البنائي للدراسة متضمنا قيم مختلف العلاقات بين المتغيرات سواء كانت ظاهرة أو كامنة، وفيما

يلي جدول يوضح نتائج مؤشرات حسن المطابقة للنموذج البنائي.

الجدول رقم (46): مؤشرات حسن المطابقة للنموذج البنائي

مقياس جودة المطابقة	الرمز	مستوى قبول المطابقة	قيمة مؤشر نموذج الدراسة	النتيجة
نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية	Cmin/df	القيم المقبولة يجب أن تكون أقل من 3	1.801	مقبولة
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	RMSEA	القيم المقبولة يجب أن تكون أقل من 0.08	0.057	مقبولة
جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	SRMR	القيم المقبولة يجب أن تكون أقل من 0.1	0.052	مقبولة
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	المستوى المقبول يساوي أو أكبر من 0.9	0.946	مقبولة
مؤشر تاكر -لويس	TLI	المستوى المقبول يساوي أو أكبر من 0.9	0.941	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.

يتضح من الجدول أعلاه، أن كل المؤشرات المعتمدة للحكم على جودة مطابقة النموذج البنائي جاءت كلها مقبولة، حيث بلغت قيمة مؤشر نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية (Cmin/df) (1.801)، أي أقل من درجة القطع والتي تقدر ب (3)، في حين قدرت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) (0.057)، وهي أقل من درجة القطع (0.08)، أما جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (SRMR) فقد قدرت ب (0.052)، أي أنها أقل من درجة القطع (0.1)، ومنه فالنموذج يتمتع بمطابقة مقبولة، فحتى مؤشر المطابقة المقارن (CFI) ومؤشر تاكر -لويس (TLI) كانا في المدى المقبول، أي أكبر من أو يساوي (0.9)، حيث كانت قيمة كل منهما على التوالي (0.946) و (0.941)، لذلك فإن النموذج البنائي للدراسة ينطبق على البيانات الميدانية، وهو أكثر النماذج تفسيراً لبيانات الدراسة الميدانية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المطلب باختبار والتحقق من صحة الفرضيات الرئيسة والفرعية للدراسة.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

تنص الفرضية الرئيسة الأولى على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ للتمكين بشقيه الهيكلي والنفسي (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، الشعور بالمعنى، الشعور الكفاءة) على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. ويشير الجدول الموالي لنتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

الجدول رقم (47): نتائج تقدير مسار التأثير بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية

مقدار التفسير	P مستوى الدلالة	C.R. القيمة الحرجة	S.E. قيمة الخطأ	Estimate التقديرات
0.762	0.000	4.950	0.179	0.884

التمكين --> سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.

توضح (Estimate) قيمة العلاقة بين تمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث كلما ازداد تمكين العاملين بوحدة واحدة (1.00) يزداد سلوك المواطنة التنظيمية ب (0.884). بينما (S.E.) فيشير إلى نسبة الخطأ في قيمة العلاقة. أما (C.R.) أي القيمة الحرجة فهي تعبر عن النسبة الفاصلة للحكم على طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية، وقيمتها هي التي تحدد قرار قبول أو رفض الفرضية، حيث يجب أن تفوق قيمتها (1.96) لقبول الفرضية، في حين يعبر (P) عن مستوى الدلالة والذي يجب أن تكون أقل من (0.05) حتى تكون العلاقة دالة إحصائية ونقبل الفرضية. أما مقدار التفسير فيوضح قيمة ما يفسره تمكين العاملين في سلوك المواطنة التنظيمية.

وعليه وحسب الجدول أعلاه، فإن النتائج تظهر أن كل المؤشرات كانت ايجابية خاصة أن قيمة القيمة الحرجة (S.E.) فاقت درجة القطع (1.96) ومستوى الدلالة كان أقل من (0.05)، وبالتالي نستنتج صحة الفرضية الرئيسة الأولى وأن تمكين العاملين يؤثر إيجابيا وبشكل قوي على سلوك المواطنة التنظيمية، ويفسر (76.2%) من التغيرات الحاصلة فيه، أما باقي النسبة فتفسرها عوامل أخرى. وفيما يلي اختبار الفرضيات الفرعية:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للمشاركة بالمعلومات على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. ويشير الجدول الموالي لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (48): نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير المشاركة بالمعلومات على سلوك المواطنة التنظيمية.

المشاركة بالمعلومات					
sig	F	β معامل الانحدار	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	سلوك المواطنة التنظيمية
0.000	25.191	0.304	0.092	0.304	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح لنا من الجدول رقم (48) أن قيمة معامل الارتباط تبلغ ($R = 0.304$) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين المشاركة بالمعلومات وسلوك المواطنة التنظيمية، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.092$) مما يعني أن ما نسبته (9.2%) من التغيرات الحاصلة في سلوك المواطنة التنظيمية سببها هو المشاركة بالمعلومات والنسبة الباقية (90.8%) تعود لمتغيرات أخرى، ويدل معامل الانحدار ($\beta = 0.304$) على وجود علاقة طردية بين المشاركة بالمعلومات وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث كلما زادت المشاركة بالمعلومات بوحدة واحدة زاد سلوك المواطنة التنظيمية بـ (0.304).

كما يتضح أيضا من نفس الجدول أن قيمة (F) المحسوبة (25.191) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.204)، وهذا يعني أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي، كما أن مستوي الدلالة ($sig = 0.000$) وهو اقل من (0.05) مستوي الدلالة المعتمد، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى، والتي تصرح بوجود علاقة واثرة ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للحرية والاستقلالية على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. ويشير الجدول الموالي لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (49): نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير الحرية والاستقلالية علي سلوك المواطنة التنظيمية.

الحرية والاستقلالية					سلوك المواطنة التنظيمية
sig	F	β معامل الانحدار	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	38.844	0.368	0.135	0.368	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح لنا من الجدول رقم (49) أن قيمة معامل الارتباط تبلغ ($R = 0.368$) وهذا يدل علي وجود علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين الحرية والاستقلالية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.135$) مما يعني أن ما نسبته (13.5%) من التغيرات الحاصلة في سلوك المواطنة التنظيمية سببها هو الحرية والاستقلالية والنسبة الباقية (86.5%) تعود لمتغيرات أخرى، ويدل معامل الانحدار ($\beta = 0.368$) علي وجود علاقة طردية بين الحرية والاستقلالية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث كلما زادت الحرية والاستقلالية بوحدة واحدة زاد سلوك المواطنة التنظيمية ب (0.368).

كما يتضح أيضا من نفس الجدول أن قيمة (F) المحسوبة (38.844) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.204)، وهذا يعني أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي، كما أن مستوي الدلالة ($sig = 0.000$) وهو اقل من (0.05) مستوي الدلالة المعتمد، و بالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية، والتي تصرح بوجود علاقة واثرة ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للشعور بالمعنى على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. ويشير الجدول الموالي لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (50): نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير الشعور بالمعنى علي سلوك المواطنة التنظيمية.

الشعور بالمعنى					سلوك المواطنة التنظيمية
sig	F	β معامل الانحدار	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	9.051	0.188	0.035	0.188	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (50) أن قيمة معامل الارتباط تبلغ ($R = 0.188$) وهذا يدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين الشعور بالمعنى وسلوك المواطنة التنظيمية، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.035$) مما يعني أن ما نسبته (3.5%) من التغيرات الحاصلة

في سلوك المواطنة التنظيمية سببها هو الشعور بالمعنى والنسبة الباقية (96.5%) تعود لمتغيرات أخرى، ويدل معامل الانحدار ($\beta = 0.188$) علي وجود علاقة طردية بين الشعور بالمعنى وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث كلما زادت الشعور بالمعنى بوحدة واحدة زاد سلوك المواطنة التنظيمية بـ (0.188).

كما يتضح أيضا من نفس الجدول أن قيمة (F) المحسوبة (9.051) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.204)، وهذا يعني أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي، كما أن مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.000$) وهو اقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تصرح بوجود علاقة واثر ذو دلالة إحصائية للشعور بالمعنى على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للشعور بالكفاءة على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. ويشير الجدول الموالي لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم (51): نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير الشعور بالكفاءة على سلوك المواطنة التنظيمية.

الشعور بالكفاءة					سلوك المواطنة التنظيمي
sig	F	β معامل الانحدار	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	33.587	0.345	0.119	0.345	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح لنا من الجدول رقم (51) أن قيمة معامل الارتباط تبلغ ($R = 0.345$) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين الشعور بالكفاءة وسلوك المواطنة التنظيمية، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.119$) مما يعني أن ما نسبته (11.9%) من التغيرات الحاصلة في سلوك المواطنة التنظيمية سببها هو الشعور بالكفاءة والنسبة الباقية (88.1%) تعود لمتغيرات أخرى، ويدل معامل الانحدار ($\beta = 0.345$) علي وجود علاقة طردية بين الشعور بالكفاءة وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث كلما زاد الشعور بالكفاءة بوحدة واحدة زاد سلوك المواطنة التنظيمية بـ (0.345).

كما يتضح أيضا من نفس الجدول أن قيمة (F) المحسوبة (33.587) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.204)، وهذا يعني أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي، كما أن مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.000$) وهو اقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة، والتي تصرح بوجود علاقة واثر ذو دلالة إحصائية للشعور بالكفاءة على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ لسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، السلوك الحضاري) على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. ويشير الجدول الموالي لنتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

الجدول رقم (52): نتائج تقدير مسار التأثير بين سلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين.

مقدار التفسير	P مستوى الدلالة	C.R. القيمة الحرجة	S.E. قيمة الخطأ	Estimate التقديرات	سلوك المواطنة التنظيمية --> أداء العاملين
0.441	0.045	2.005	0.193	0.388	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.

يتضح من الجدول رقم (52) أن كل مؤشرات تقدير مسار التأثير بين سلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين كانت معنوية، حيث كانت تقديرات العلاقة (Estimate) بين المتغيرين تقدر بـ (0.388)، أي كلما زاد سلوك المواطنة التنظيمية بوحدة واحدة (1.00) يزداد أداء العاملين بـ (0.388). أما فيما يخص أهم مؤشر والذي على أساسه يتم الحكم بقبول أو رفض الفرضية (C.R.) والذي يعبر عن القيمة الحرجة، فقد قدر بـ (2.005) أي أكبر من درجة القطع (1.96). أما مستوى الدلالة (P) فقد قدر بـ (0.045) أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وعليه نستنتج صحة الفرضية الرئيسية الثانية وأن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر إيجابيا وبشكل متوسط على أداء العاملين، ويفسر (44.1%) من التغيرات الحاصلة فيه، أما باقي النسبة فتفسرها عوامل أخرى. وفيما يلي اختبار الفرضيات الفرعية:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للإيثار على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. ويشير الجدول الموالي لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (53): نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير الإيثار على أداء العاملين.

الإيثار					أداء العاملين
sig	F	β معامل الانحدار	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	26.245	0.309	0.096	0.309	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (53) أن قيمة معامل الارتباط تبلغ (R= 0.309) وهذا يدل علي وجود علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين الإيثار وأداء العاملين، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.096$) مما يعني أن ما نسبته (9.6 %) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين سببها هو الإيثار والنسبة الباقية (90.4 %) تعود لمتغيرات أخرى، ويدل معامل الانحدار ($\beta = 0.309$) علي وجود علاقة طردية بين الإيثار وأداء العاملين، حيث كلما زاد الإيثار بوحدة واحدة زاد أداء العاملين ب (0.309).

كما يتضح أيضا من نفس الجدول أن قيمة (F) المحسوبة (26.245) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.204)، وهذا يعني أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي، كما أن مستوي الدلالة ($sig = 0.000$) وهو اقل من (0.05) مستوي الدلالة المعتمد، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى، والتي تصرح بوجود علاقة واثر ذو دلالة إحصائية للإيثار على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للكياسة على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. ويشير الجدول الموالي لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (54): نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير الكياسة على أداء العاملين

الكياسة					أداء العاملين
sig	F	β معامل الانحدار	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	22.852	0.311	0.112	0.311	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (54) أن قيمة معامل الارتباط تبلغ (R= 0.311) وهذا يدل علي وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة للكياسة على أداء العاملين، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 112$) مما يعني أن ما نسبته (11.2 %) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين سببها هو الكياسة والنسبة الباقية (88.8 %) تعود لمتغيرات أخرى، ويدل معامل الانحدار ($\beta = 0.311$) علي وجود علاقة طردية بين الكياسة وأداء العاملين، حيث كلما زادت الكياسة بوحدة واحدة زاد أداء العاملين ب (0.311).

كما يتضح أيضا من نفس الجدول أن قيمة (F) المحسوبة (22.852) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.204)، وهذا يعني أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي، كما أن مستوي الدلالة ($sig = 0.000$) وهو اقل من (0.05) مستوي الدلالة المعتمد، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية، والتي تصرح بوجود علاقة واثر ذو دلالة إحصائية للكياسة على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لوعي الضمير على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. ويشير الجدول الموالي لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (55): نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير وعي الضمير على أداء العاملين.

وعي الضمير					أداء العاملين
sig	F	β معامل الانحدار	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	49.772	0.409	0.167	0.409	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (55) أن قيمة معامل الارتباط تبلغ $(R = 0.409)$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين وعي الضمير وأداء العاملين، كما بلغ معامل التحديد $(R^2 = 0.167)$ مما يعني أن ما نسبته (16.7 %) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين سببها هو وعي الضمير والنسبة الباقية (83.3 %) تعود لمتغيرات أخرى، ويدل معامل الانحدار $(\beta = 0.409)$ على وجود علاقة طردية بين وعي الضمير وأداء العاملين، حيث كلما زاد وعي الضمير بوحدة واحدة زاد أداء العاملين بـ (0.409).

كما يتضح أيضا من نفس الجدول أن قيمة (F) المحسوبة (49.772) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.204)، وهذا يعني أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي، كما أن مستوي الدلالة $(sig = 0.000)$ وهو اقل من (0.05) مستوي الدلالة المعتمد، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تصرح بوجود علاقة واثرة ذو دلالة إحصائية لوعي الضمير على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ للسلوك الحضاري على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. ويشير الجدول الموالي لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم (56): نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير السلوك الحضاري على أداء العاملين.

السلوك الحضاري					أداء العاملين
sig	F	β معامل الانحدار	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	29.227	0.325	0.105	0.325	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (56) أن قيمة معامل الارتباط تبلغ ($R = 0.325$) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين السلوك الحضاري وأداء العاملين، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.105$) مما يعني أن ما نسبته (10.5%) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين سببها هو السلوك الحضاري والنسبة الباقية (89.5%) تعود لمتغيرات أخرى، ويدل معامل الانحدار ($\beta = 0.325$) على وجود علاقة طردية بين السلوك الحضاري وأداء العاملين، حيث كلما زاد السلوك الحضاري بوحدة واحدة زاد أداء العاملين بـ (0.325). كما يتضح أيضا من نفس الجدول أن قيمة (F) المحسوبة (29.227) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.204)، وهذا يعني أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي، كما أن مستوي الدلالة ($\text{sig} = 0.000$) وهو أقل من (0.05) مستوي الدلالة المعتمد، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة، والتي تصرح بوجود علاقة واثرة ذو دلالة إحصائية للسلوك الحضاري على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للتمكين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، الشعور بالمعنى، الشعور الكفاءة) على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. ويشير الجدول الموالي لنتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

الجدول رقم (57): نتائج تقدير مسار التأثير بين التمكين وأداء العاملين.

مقدار التفسير	P مستوى الدلالة	C.R. القيمة الحرجة	S.E. قيمة الخطأ	Estimate التقديرات	التمكين --> أداء العاملين
0.615	0.004	2.851	0.220	0.627	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.

يتضح من الجدول رقم (57) أن كل مؤشرات تقدير مسار التأثير بين التمكين وأداء العاملين كانت معنوية، حيث كانت تقديرات العلاقة (Estimate) بين المتغيرين تقدر بـ (0.627)، أي كلما زاد تمكين العاملين بوحدة واحدة (1.00) يزداد أداء العاملين بـ (0.627). أما فيما يخص أهم مؤشر والذي على أساسه يتم الحكم بقبول أو رفض الفرضية (C.R.) والذي يعبر عن القيمة الحرجة، فقد قدر بـ (2.851) أي أكبر من درجة القطع (1.96). أما مستوى الدلالة (P) فقد قدر بـ (0.004) أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وعليه نستنتج صحة الفرضية الرئيسية الثالثة وأن تمكين العاملين يؤثر إيجابيا وبشكل قوي على أداء العاملين، ويفسر (61.5%) من التغيرات الحاصلة فيه، أما باقي النسبة فتفسرها عوامل أخرى. وفيما يلي اختبار الفرضيات الفرعية:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ للمشاركة بالمعلومات على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. ويشير الجدول الموالي لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (58): نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير المشاركة بالمعلومات على أداء العاملين.

المشاركة بالمعلومات					أداء العاملين
sig	F	β معامل الانحدار	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	42.284	0.382	0.146	0.382	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (58) أن قيمة معامل الارتباط بلغت $(R = 0.382)$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين المشاركة بالمعلومات وأداء العاملين، كما بلغ معامل التحديد $(R^2 = 0.146)$ مما يعني أن ما نسبته (14.6 %) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين سببها هو السلوك الحضاري والنسبة الباقية (85.4 %) تعود لمتغيرات أخرى، ويدل معامل الانحدار $(\beta = 0.382)$ على وجود علاقة طردية بين المشاركة بالمعلومات وأداء العاملين، حيث كلما زادت المشاركة بالمعلومات بوحدة واحدة زاد أداء العاملين بـ (0.382).

كما يتضح أيضاً من نفس الجدول أن قيمة (F) المحسوبة (42.284) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.204)، وهذا يعني أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي، كما أن مستوى الدلالة $(sig = 0.000)$ وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى، والتي تصرح بوجود علاقة واثرة ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ للحرية والاستقلالية على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. ويشير الجدول الموالي لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (59): نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير الحرية والاستقلالية على أداء العاملين.

الحرية والاستقلالية					أداء العاملين
sig	F	β معامل الانحدار	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	62.200	0.448	0.201	0.448	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (59) أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($R = 0.448$) وهذا يدل علي وجود علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين الحرية والاستقلالية وأداء العاملين، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.201$) مما يعني أن ما نسبته (20.1 %) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين سببها هو الحرية والاستقلالية والنسبة الباقية (79.9 %) تعود لمتغيرات أخرى، ويدل معامل الانحدار ($\beta = 0.448$) علي وجود علاقة طردية بين الحرية والاستقلالية وأداء العاملين، حيث كلما زادت الحرية والاستقلالية بوحدة واحدة زاد أداء العاملين بـ (0.448).

كما يتضح أيضا من نفس الجدول أن قيمة (F) المحسوبة (62.200) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.204)، وهذا يعني أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي، كما أن مستوي الدلالة ($sig = 0.000$) وهو اقل من (0.05) مستوي الدلالة المعتمد، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية، والتي تصرح بوجود علاقة واثر ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية علي أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تصرح الفرضية الفرعية الثالثة علي ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للمشاركة للشعور بالمعنى علي أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. ويشير الجدول الموالي لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (60): نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير الشعور بالمعنى علي أداء العاملين.

الشعور بالمعنى					أداء العاملين
sig	F	β معامل الانحدار	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	39.872	0.372	0.139	0.372	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد علي مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (60) أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($R = 0.372$) وهذا يدل علي وجود علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين الشعور بالمعنى وأداء العاملين، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.139$) مما يعني أن ما نسبته (13.9 %) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين سببها الشعور بالمعنى والنسبة الباقية (86.1 %) تعود لمتغيرات أخرى، ويدل معامل الانحدار ($\beta = 0.372$) علي وجود علاقة طردية بين الشعور بالمعنى وأداء العاملين، حيث كلما زاد الشعور بالمعنى بوحدة واحدة زاد أداء العاملين بـ (0.448).

كما يتضح أيضا من نفس الجدول أن قيمة (F) المحسوبة (39.872) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.204)، وهذا يعني أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي، كما أن مستوي الدلالة ($sig = 0.000$) وهو اقل من (0.05) مستوي الدلالة المعتمد، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تصرح بوجود علاقة واثر ذو دلالة إحصائية للشعور بالمعنى علي أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ للشعور بالكفاءة على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. ويشير الجدول الموالي لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم (61): نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير الشعور بالكفاءة على أداء العاملين.

الشعور بالكفاءة					أداء العاملين
sig	F	β معامل الانحدار	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	26.197	0.309	0.096	0.309	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح لنا من الجدول رقم (61) أن قيمة معامل الارتباط بلغت $(R = 0.309)$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين الشعور بالكفاءة وأداء العاملين، كما بلغ معامل التحديد $(R^2 = 0.096)$ مما يعني أن ما نسبته (9.6 %) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين سببها الشعور بالكفاءة والنسبة الباقية (90.4 %) تعود لمتغيرات أخرى، ويدل معامل الانحدار $(\beta = 0.309)$ على وجود علاقة طردية بين الشعور بالكفاءة وأداء العاملين، حيث كلما زاد الشعور بالكفاءة بوحدة واحدة زاد أداء العاملين بـ (0.309).

كما يتضح أيضا من نفس الجدول أن قيمة (F) المحسوبة (26.197) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.204)، وهذا يعني أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي، كما أن مستوي الدلالة $(sig = 0.000)$ وهو اقل من (0.05) مستوي الدلالة المعتمد، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة، والتي تصرح بوجود علاقة واثرة ذو دلالة إحصائية للشعور بالكفاءة على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على ما يلي: يتوسط سلوك المواطنة التنظيمية مسار العلاقة بين التمكين وأداء العاملين عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

تهدف هذه الفرضية للتحقق ما إذا كان سلوك المواطنة التنظيمية يلعب دور الوسيط بين التمكين وأداء العاملين، مع تحديد ما إذا كانت وساطة كلية أم جزئية، ولتحقيق ذلك سنعتمد على مجموعة من الاختبارات الإحصائية المخصصة لذلك، وهي: اختبار بارون وكيني وطريقة (Bootstrap).

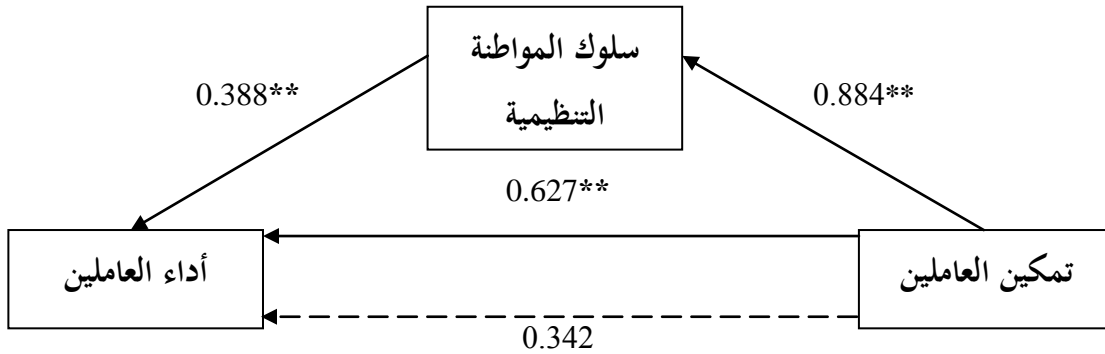
أولاً: التحقق من فرضية الوساطة من خلال اختبار بارون وكيني (Baron & Kenny, 1986)

حتى تتحقق فرضية الوساطة وفق طريقة بارون وكيني يجب توفر عدة شروط هي:¹

- ❖ لا بد أن تتوفر علاقة تأثير بين المتغير المستقل (تمكين العاملين) والمتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية) وأن تكون دلة إحصائياً؛
- ❖ لا بد أن تتوفر علاقة تأثير بين المتغير المستقل (تمكين العاملين) والمتغير التابع (أداء العاملين) وأن تكون دلة إحصائياً؛
- ❖ لا بد أن تتوفر علاقة تأثير بين المتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية) والمتغير التابع (أداء العاملين) في ظل وجود المتغير المستقل (تمكين العاملين).

وقد تم التحقق من توفر هذه الشروط الثلاث أثناء اختبار الفرضيات الرئيسية سابقاً، حيث كان أثر المتغير المستقل (تمكين العاملين) على المتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية) يقدر بـ (0.884) وهو دال إحصائياً، بينما كان أثر المتغير المستقل (تمكين العاملين) على المتغير التابع (أداء العاملين) يقدر بـ (0.627) وهو دال إحصائياً، أما فيما يخص أثر المتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية) على المتغير التابع (أداء العاملين) فقد قدر بـ (0.388) وهو دال إحصائياً. وعليه يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية يلعب دور الوسيط بين التمكين وأداء العاملين، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الرابعة. والشكل الموالي يوضح قيمة العلاقات بين المتغيرات الثلاثة للدراسة، علماً أن علامات النجوم تعني أن قيمة العلاقة دالة إحصائياً.

الشكل رقم (15): قيمة العلاقات بين المتغيرات الثلاثة للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.

نلاحظ من الشكل رقم (15) أن كل شروط طريقة بارون وكيني (المذكورة سابقاً) متوفرة وبالتالي تؤكد صحة فرضية الوساطة، لكن وجب علينا تحديد ما إذا كانت هذه الوساطة كلية أم جزئية.

¹ Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). **The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations.** Journal of Personality and Social Psychology, Vol.51, N°.6, PP 1173–1182.

بكل بساطة يمكننا القول أن نوع الوساطة هو وساطة جزئية لسبب رئيسي ظاهر في نفس الشكل، وهو توفر علاقة تأثير قوية بين المتغير المستقل (تمكين العاملين) والمتغير التابع (أداء العاملين) تقدر بـ (0.627) والأهم أنها دالة إحصائياً. ويمكن تقدير قيمة تلك الوساطة الجزئية من خلال ضرب قيمة أثر المتغير المستقل (تمكين العاملين) على المتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية)، والتي تقدر بـ (0.884)، في قيمة أثر المتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية) على المتغير التابع (أداء العاملين) والتي تقدر بـ (0.388)، فنتحصل على قيمة الوساطة والتي قدرت بـ (0.342).

ثانياً: التحقق من فرضية الوساطة من خلال طريقة (Bootstrap)

سابقاً ومن خلال طريقة بارون وكيبي توصلنا لصحة فرضية الوساطة، أي أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل (تمكين العاملين) على المتغير التابع (أداء العاملين) من خلال المتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية)، وحتى أننا حددنا مقدار تلك الوساطة والتي بلغت (0.342)، لكن نظراً لمحدودية طريقة بارون وكيبي فإننا لم نتمكن من تحديد ما إذا كانت تلك الوساطة دالة إحصائياً أم لا، وهذه نقطة مهمة جداً للتأكد من صحة الفرضية، فمن الممكن أن تكون هناك علاقة وساطة لكنها ليست دالة إحصائياً. وهنا تكمن أهمية طريقة (Bootstrap) والتي تمكننا من معرفة ما إذا كانت علاقة الوساطة دالة إحصائياً أم لا، والجدول الموالي يوضح لنا نتائج اختبار فرضية الوساطة بواسطة طريقة (Bootstrap).

الجدول رقم (62): دلالة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للتمكين على أداء العاملين وفق طريقة (Bootstrap).

تمكين العاملين		أداء العاملين
الدلالة	حجم الأثر	
0.000	0.627	الأثر المباشر
0.024	0.343	الأثر غير المباشر

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.

يتضح من الجدول رقم (62) وجود أثر مباشر للمتغير المستقل (تمكين العاملين) على المتغير التابع (أداء العاملين) بلغ (0.627)، أي كلما زاد التمكين بوحدة واحدة (1.00) يزداد أداء العاملين بـ (0.627)، كما أن مستوي الدلالة قد بلغ $\text{sig} = 0.000$ وهو أقل من (0.05) مستوي الدلالة المعتمد، في حين أن حجم الأثر غير المباشر بين التمكين وأداء العاملين بلغ (0.343)، وهو تقريبا نفس حجم الأثر المتوصل إليه في الجزء الخاص بطريقة بارون وكيبي، والذي معناه أنه كلما زاد تمكين العاملين بوحدة واحدة (1.00) زاد أداء العاملين بـ (0.343)، والأهم أن الأثر غير المباشر هو دال إحصائياً حيث بلغ مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.024$)، وهو أقل من (0.05) مستوي الدلالة المعتمد، وبالتالي يمكن القول أن تمكين العاملين يؤثر على أداء العاملين بشكل مباشر وغير مباشر أيضاً، بعبارة أخرى نقول أن التمكين يؤثر على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية، ومنه نقبل الفرضية الرئيسية الرابعة.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج والتوصيات

بعد الانتهاء من كل اختبارات الدراسة سنستعرض في هذا المطلب كل النتائج التي تم التوصل إليها، وبناءً عليها سنقدم بعض التوصيات التي من شأنها تعزيز واقع تمكين العاملين في المؤسسة بهدف تحسين أدائهم أكثر.

الفرع الأول: مناقشة النتائج

هدفت هذه الدراسة لتقصي أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وقد توصلت للنتائج التالية:

أولاً: نتائج الجانب النظري: وهي النتائج المستخلصة مما عرض في الجانب النظري ومن أهم النتائج ما يلي:

- ❖ حظي مفهوم التمكين باهتمام واسع من طرف الباحثين الأكاديميين وهذا ما يعكسه كثرة البحوث والدراسات التي عالجت المفهوم، بالإضافة لتعدد التعاريف والمداخل التي نظر منها لمفهوم التمكين، حيث ميزنا مدخلين للتمكين (هيكلية وبنفسية).
- ❖ كما حظي أيضا مفهوم التمكين بالاهتمام من طرف مسيري المؤسسات العامة والخاصة، حيث عرف تطبيقه انتشارا واسعا في المؤسسات الجزائرية والعالمية، وهذا ما استخلصناه من جانب الدراسات السابقة المتعلقة بمفهوم التمكين.
- ❖ حظي سلوك المواطنة التنظيمية باهتمام متوسط من جهة البحث الأكاديمي رغم إيجابياته وأهميته الكبيرة، وهذا راجع على الأغلب لكونه مفهوم متفق عليه، حيث لوحظ توافق التعاريف الخاصة به بل وحتى تخصيص خمس أبعاد متفق عليها من طرف جل المنظرين.
- ❖ حظي موضوع أداء العاملين منذ القدم باهتمام الباحثين ومسيري المؤسسات العامة والخاصة، وهذا ما تعكسه غزارة المادة العلمية المخصصة له وتنوعها واختلافها بالإضافة لكثرة الدراسات التي عالجت الموضوع.
- ❖ توصلنا نظريا لصحة الثلاث فرضيات الرئيسية الأولى والتي تصرح بوجود تأثير للتمكين على كل من سلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين بالإضافة لتأثير سلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين، وهذا تمهيدا لاختبارها ميدانيا في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

ثانياً: نتائج الجانب التطبيقي: وهي حصيلة الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر والتي تتمثل فيما يلي:

- ❖ أظهرت النتائج توفر التمكين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بمستوى متوسط، بالإضافة لتوفر كل أبعاده المعتمدة بدرجات متفاوتة، حيث جاء بعد المشاركة بالمعلومات في المرتبة الأولى وبمستوى قوي وحسب الطالب فهذا يعود لسياسة الأبواب المفتوحة التي تعتمدها المؤسسة، بينما جاء بعد الكفاءة في المرتبة الأخيرة وبمستوى ضعيف، وهذا يدل

على مستوى تبني مقبول للتمكين بكل أبعاده في المؤسسة، ويعزو الطالب هذا لحرص المؤسسة على الاستثمار في الكفاءات الجامعية الشابة، حيث تقوم من فترة لأخرى بزيارة الجامعات بهدف استقطاب وتوظيف الطلبة المتفوقين في دفعاتهم، وتعمل على تكوينهم ميدانيا ثم تسند لهم وظائف ذات مسؤولية عالية الأمر الذي يستوجب تمكينهم تنظيميا ونفسيا حتى يتمكنوا من بلوغ المستوى المأمول منهم. وقد اتفقت هذه نتيجة مع دراسة (أبوبكر بوسالم، 2015)¹ والتي توصلت لوجود مستوى متوسط ومقبول من التمكين في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل، وذلك نتيجة تبني المؤسسة لأنماط التمكين القائمة على انتهاز انماط ادارية واضحة ومعلنة وتمتع بالانفتاح والبعد عن البيروقراطية في التعامل مع الكوادر والكفاءات الوظيفية والابتعاد عن التحكم وإصدار الأوامر والتعليمات.

❖ أوضحت النتائج توفر سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بمستوى متوسط، وهذا يدل على ممارسة وتبني العاملين لكافة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المعتمدة، حيث جاءت كلها بمستوى متوسط، وقد جاء بعد الإثارة في المرتبة الأولى وبعد السلوك الحضاري في المرتبة الأخيرة، ويفسر الطالب ذلك بكون العاملين يتمتعون بدرجة عالية من الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة نتيجة الاهتمام بهم وتمكينهم الأمر الذي يدفعهم للممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية الإيجابية كرد لجميل مؤسستهم اتجاههم. وقد توافقت هذه النتائج مع دراسة (جنات بوخمخم وناجي بن حسين، 2018)² ودراسة (كسرى مسعود ودايره عبد الحفيظ، 2017)³ واللذان توصلتا لكون العاملين يمارسون سلوكيات المواطنة التنظيمية بمستوى متوسط، وقد فسرت الدراسة الثانية ذلك بوجود اضطراب في البيئة الداخلية نتيجة باعتبار المؤسسة تتجه نحو فسخ عقد الشراكة.

❖ كما أظهرت النتائج وجود اتجاه عام لأراء عينة الدراسة يعكس توفر مستوى جيد من مقومات الأداء الجيد (أداء المهمة والأداء السياقي) في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وهذا ما يعكسه توفر بعدي (أداء المهمة والأداء السياقي) بمستوى متوسط وقوي على التوالي، ويعزي الطالب ذلك إلى توفر سياسات التمكين المعتمدة من طرف الإدارة العليا والذي يساهم في تفجير الطاقات الكامنة لدى العاملين ويحثهم على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية الأمر الذي ينعكس على تحسن الأداء الفردي والجماعي للعاملين.

❖ بينت النتائج وجود أثر إيجابي وقوي للتمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة لأبعاد التمكين الثلاث (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، الكفاءة) على سلوك المواطنة التنظيمية، ونعزو هذه النتيجة لسياسة الانفتاح على الكفاءات من طرف الادارة العليا وتزويدهم بكل البيانات والمعطيات التي يطلبونها في أي وقت وبشكل مباشر، بالإضافة للبعد عن المركزية في التسيير من خلال منحهم الحرية والاستقلالية الكافية لتسيير شؤون وظائفهم، الأمر الذي يعزز من ثقة العامل بنفسه ويشعوره الكفاءة

¹ أبوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص 233.

² جنات بوخمخم، ناجي بن حسين، مرجع سبق ذكره، ص 271.

³ دراسة كسرى مسعود، دايره عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره، ص 96.

والإنجاز وتحقيق الذات، مما يدفعهم لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية الإيجابية حفاظاً منهم على المكانة المريحة والمستحبة التي يتمتعون بها، وقد توافقت هذه النتائج جزئياً مع دراسة (رياض أبازيدة، 2010)¹ والتي توصلت لوجود أثر للتمكين بأبعاده (الاستقلالية، الكفاءة، التأثير، المعنى) على سلوك المواطنة التنظيمية. بينما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة تأثير لبعده المعنى (أهمية العمل) على سلوك المواطنة التنظيمية، ونفسر هذا من خلال بعد الكفاءة (شعور العامل بالجدارة والكفاءة) الأمر الذي يولد له احساس بأهليته لشغل مناصب ومسؤوليات أعلى لذلك نجد أن بعد معنى العمل لا يفسر التغيرات الحاصلة في سلوك المواطنة التنظيمية، تختلف هذه النتيجة جزئياً مع الدراسة سابقة الذكر (رياض أبازيدة، 2010) والتي توصلت لكون شعور العامل بالمعنى (أهمية العمل) يؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية ويدفعهم لممارستها.

❖ أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي متوسط لسلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، كما بينت النتائج أيضاً وجود تأثير إيجابي متوسط لكل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، السلوك الحضاري) على أداء العاملين، ويفسر الطالب ذلك كون كل الممارسات التي تنتج عن سلوكيات المواطنة التنظيمية تدفع نحو التطوع والقيام بأعمال إضافية لمساعدة الزملاء والرؤساء، الأمر الذي يؤدي لتحسن وزيادة مستوى الأداء الفردي والجماعي للعاملين، وقد توافقت هذه النتائج جزئياً مع دراسة (Podsakoff & MacKenzie, 1997)² التي توصلت لكون سلوك المواطنة التنظيمية له أثر إيجابي على كل من النجاح التنظيمي والفعالية التنظيمية (الأمر الذي يؤدي لتحسين الأداء).

❖ أوضحت النتائج أن التمكين له تأثير إيجابي وقوي على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، كما تبين النتائج أيضاً وجود تأثير إيجابي متوسط لكل أبعاد التمكين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، المعنى، الكفاءة) على أداء العاملين، ويعزو الطالب ذلك لسياسات التمكين المنتهجة من قبل الإدارة العليا تدفع العاملين لتفجير الطاقات الكامنة لديهم حتى يشبتوا أنهم أهل للثقة والمسؤولية التي منحتهم إياها الإدارة العليا، الأمر الذي يؤدي لتحسين أدائهم. وقد توافقت هذه النتائج جزئياً مع دراسة (زكريا مطلق الدوري، 2015)³ والتي توصلت لوجود أثر إيجابي لكل من أبعاد التمكين (معنى العمل، استقلالية العمل) على الأداء الوظيفي للعاملين (أداء المهمة، الأداء السياقي)، وفسر الباحث هذه النتيجة لكونها تعود لإدراك العاملين في مختلف المستويات الوظيفية بأهمية وظائفهم في تحقيق أهداف المؤسسة مما يساعد على تحقيق أداء متميز لدى أفراد التنظيم.

❖ أما فيما يخص الفرضية الرئيسة الرابعة والتي تجيب عن إشكالية الدراسة، فقد أظهرت النتائج توسط سلوك المواطنة التنظيمية للعلاقة بين التمكين وأداء العاملين، وبالتالي وكإجابة صريحة عن إشكالية الدراسة نقول: نعم، في ظل ما هو

¹ رياض أبازيد، مرجع سبق ذكره، ص 514.

² Philip M. Podsakoff & Scott B. MacKenzie. OP.cit.

³ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 90.

متوفر من مقومات التمكين والتي تأسس لعملية التمكين، يمكن لنا أن نعزز أداء العاملين من خلال الاستفادة من سلوك المواطنة كعامل داعم.

الفرع الثاني: التوصيات

بناءً على النتائج السابقة، مع الأخذ بعين الاعتبار الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة، فإن هناك مجموعة من التوصيات التي يرى الطالب أهمية الأخذ بها لرفع مستوى كل من التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية واللذان أثبتت الدراسة أنها يحسنان أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

- ❖ تعزيز الاهتمام بالموارد البشرية، خاصة من خلال الحرص على ادراكهم لأهمية الدور الذي يلعبونه (المعنى) كونهم أعضاء فاعلين في نجاح المؤسسة، الأمر الذي من شأنه أن يعزز ثقة العامل بنفسه وبمؤسسته ويرفع مستويات ادراك عملية التمكين، مما يزيد من فعالية عملية التمكين.
- ❖ عقد ورشات لتوعية العاملين والرؤساء على حد سواء بضرورة وأهمية التمكين كأسلوب إداري حديث وفعال للاستفادة من الطاقات الكامنة ومواكبة تسارع مناخ الأعمال، وهذه خطوة أولية مهمة تساهم في زيادة فرص تبني سياسات التمكين والانخراط في انجاحها.
- ❖ تكريم وتقديم الجوائز والمكافآت للعمال الذين تميزوا بعد تبنيهم لسياسات التمكين، وجعلهم قدوة لزملائهم في العمل، الأمر الذي يدفع نحو التوجه أكثر لممارسة وقبول عملية التمكين.
- ❖ إيجاد مناخ تنظيمي اجتماعي يدعم العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين العاملين، من خلال تكثيف المناسبات واللقاءات الاجتماعية خارج إطار العامل مثل: حفلات الختان التي تنظمها المؤسسة لأبناء العاملين، موائد الإفطار الرمضانية للعاملين وعائلاتهم، المقابلات الرياضية وغيرها من المناسبات التي تعزز أواصر الثقة والمحبة بين العاملين، الأمر الذي يساهم في زيادة مستويات سلوك المواطنة التنظيمية والذي يعتمد أساساً على التطوع.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل ومن خلال مبحثين، تم التطرق في المبحث الأول لعرض وتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة، وذلك لتحقيق من مدى توفر متغيرات الدراسة وأبعادها الممثلة لها في المؤسسة محل الدراسة تمهيدا لاختبار العلاقات المفترضة بين تلك المتغيرات. بينما قمنا في المبحث الثاني بعرض وابتكار جودة مطابقة للنموذج البنائي للدراسة والذي على أساسه قمنا باختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة، وعلى ضوء تلك النتائج اقترحنا مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسين مستويات التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية أملا في مساهمتها في تحسين أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ولإنجاز المبحثين سابق الذكر اعتمدنا على برنامجين احصائيين هما: برنامج (spss 25) وبرنامج (Amos 26).

الخاتمة

يعتبر أداء العاملين من أهم المواضيع التي تحظى باهتمام المسيرين منذ القدم ويعملون على تحسينه باستمرار، وذلك بالاعتماد على طرق واساليب ومداخل مختلفة، حيث تم التركيز قديما على المداخل المادية كالمكافآت والعلاوات لتحفيز العامل على تقديم أفضل أداء يمكنه تحقيقه، لكن حديثا ومع تعاظم الاهتمام بالموارد البشري ازداد الاهتمام بالمداخل السلوكية أكثر.

وقد استعرضت دراستنا الحالية العديد من الدراسات السابقة التي أثبتت أهمية ونجاعة الجوانب السلوكية في التأثير على توجهات العاملين بشكل عام وأدائهم بشكل خاص، ومن أهم تلك الأساليب نجد التمكين كأسلوب اداري حديث يمارسه الرؤساء اتجاه مرؤوسيهم بهدف حثهم على إخراج طاقاتهم الكامنة، كما نجد سلوك المواطنة التنظيمية والتي تعبر عن سلوكيات ايجابية يمارسها العامل تطوعا منه اتجاه مؤسسته، وكلتا المتغيرين أظهرت الدراسات السابقة تأثيره على فعالية وأداء العاملين، فهناك دراسات تقصت وأثبتت دور تمكين العاملين في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء العاملين بشكل مباشر، بالإضافة لدراسات أخرى أثبتت دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في الرفع من الأداء الفردي والجماعي للعاملين، لكن كانت هناك حلقة مفقودة تفسر سبب تحسن أداء العاملين بعد ممارسة سياسات التمكين عليهم، كما تفسر تلك الحلقة المفقودة سبب تطوع العاملين لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، لذلك جاءت هذه الدراسة لتحاول الإجابة عن التساؤلات السابقة من خلال الإجابة عن إشكالياتها الرئيسية.

حيث قدمت هذه الدراسة نموذجا متكاملًا يتقصى تأثير التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية كعامل داعم، وقد تم تطوير أداة للدراسة وتم تطبيق عليها كل من التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي، بهدف تنقية الأداة وتكييفها لتصبح أكثر ملائمة مع البيانات الميدانية الأمر الذي يساعدنا للوصول لنتائج أكثر دقة، ومن ثم شرعنا في اختبار فرضيات الدراسة. وبالفعل فقد ساهمت الدراسة في مزيد من الفهم لعلاقات التأثير والتأثر بين المتغيرات المدروسة، الأمر الذي يسمح لنا بالتحكم أكثر في الأسباب (تمكين العاملين، سلوك المواطنة التنظيمية) والنتائج (أداء العالمين)، والسعي لتعزيزها أكثر، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ما يلي:

- ❖ وجود تأثير متوسط للتمكين ككل ولأبعاده منفصلة (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، الكفاءة) على سلوك المواطنة التنظيمية، ما عدا بعد المعنى فقد أظهرت النتائج عدم تأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية.
- ❖ وجود تأثير متوسط لسلوك المواطنة التنظيمية ككل ولكل ابعاده منفصلة (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، السلوك الحضاري) على أداء العاملين.
- ❖ وجود تأثير قوي للتمكين ككل على أداء العاملين بينما كان تأثير أبعاد التمكين منفصلة متوسط على أداء العاملين.
- ❖ يتوسط سلوك المواطنة التنظيمية العلاقة بين التمكين وأداء العاملين.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

1. أبو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري ابن منظور (بدون سنة إصدار). لسان العرب. المجلد 14 ، دار صادر، بيروت، لبنان.
2. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني. (2003). إدارة التمكين والإندماج، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
3. أحمد محمد سعيد الشيباب، عنان محمد أحمد ابوحمور. (2011). مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة لأولى، الأردن.
4. أمحمد بوزيان تيغزة. (2012). التحليل العملي الإستكشافي والتوكيدي مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة spss و lisler، دار المسيرة، عمان، الأردن.
5. بلال خلف السكارنة. (2010). القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان.
6. خالد عبد الرحيم الهيتي. (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن.
7. رامي جمال أندوراس، عادل سالم معاينة. (2008). الإدارة بالثقة والتمكين، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.
8. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح. (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان.
9. عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحي نظمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. علي السلمي. (2002). إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
11. عماد علي المهيرات. (2010). أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، عمان.
12. فيصل حسونة. (2011). إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. محمد فالح صالح. (2004). إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. محمود سلمان العميان. (2001). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
15. المعجم الوسيط. (1998). من إصدار مجمع اللغة العربية بالقاهرة، الطبعة الثالثة.
16. ناصر محمد العديلي. (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية.
17. يحيى سليم ملحم. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
18. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي. (2006). إدارة لموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن.

2- الدوريات:

19. احمد بن سالم العامري. (2003). محددات وآثار سلوك المواطنة في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 17، العدد 2.
20. أنيس صقر حسين الخصاونة ومينة سليمان الوناس شهري. (2017). أثر سلوك المواطنة التنظيمية على التوجه نحو الأداء في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة القدس المفتوحة للبحوث والدراسات، المجلد 2 العدد 41، رام الله، فلسطين.

21. بشرى هاشم محمد، أسيل حمدي عثمان. (2012). أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحجيم الإتكالية الإجتماعية، دراسة إطلائية تحليلية مقارنة لآراء عينة من العاملين في وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والإعمار والإسكان، مجلة كلية العلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 32.
 22. بندر كريم أبو تايه. (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية بالأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية و الإدارية، المجلد 20، العدد 2.
 23. بنوناس صباح. (2015). تحليل علاقة القيادة الإدارية بأداء الموارد البشرية، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية، العدد 18.
 24. جنات بوخمخم، ناجي بن حسين. (2018). دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بجامعتي قسنطينة 2 وسطيف 1، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 5 العدد 1، الجزائر.
 25. حمزة معمري، بن زاهي منصور. (2014). سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية، والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح، العدد 14.
 26. دراسة كسرى مسعود، دايره عبد الحفيظ. (2017). أثر إستراتيجيات تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية – دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور متلال، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والإقتصادية، المجلد 2 العدد 8، الجزائر.
 27. رشيد مناصرية، فريد بن ختو. (2015). سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 8، ورقلة، الجزائر.
 28. رياض أبازيد. (2010). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة لعاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 24، العدد 2، الأردن.
 29. زكريا مطلق الدوري. (2015). أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال – دراسة ميدانية : شركة زين للاتصالات الأردنية، مجلة العلوم لجامعة سيهان، المجلد 2، العدد 1، السلیمانية.
 30. عبد العالي دبله، وفاء العمري. (2016). آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 18، ص 55.
 31. عصام حيدر، حنان مصطفى. (2017). دور تمكين الموارد ابشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية – بالتطبيق على العاملين الإداريين في جامعة دمشق، مجلة جامعة البعث، المجلد 39 العدد 8، دمشق، سوريا.
 32. لمين عودة المعاني. (2013). أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 2.
 33. محمد بوطلاعة، دراغو عز الدين، دراغو فطيمة. (2017). تمكين الموظفين وعلاقته بالأداء، مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية، العدد 2، المعهد الجامعي الونشريسي، تيسمسيلت، الجزائر.
 34. الهاني عاشور. (2016). أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
 35. ياسر فتحي الهنداوي المهدي. (2007). منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، المجلد 15، العدد 40.
- 3- الملتقيات العلمية:**
36. بدر محمد الأنصاري. (1999). أسلوب التحليل العاملي: عرض منهجي نقدي لعينة من الدراسات العربية إستخدمت التحليل العاملي، بحث مقدم بندوة البحث العلمي في المجالات الإجتماعية في الوطن العربي، المنعقد في 5 – 6 ديسمبر، المجلس الأعلى للفنون والأدب والعلوم الإجتماعية، وزارة التعليم العالي، الجمهورية العربية السورية.

37. أبوبكر بوسالم. (2010). أثر التمكين في الولاء التنظيمي، دراسة حالة على شركة سونطراك البترولية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة أعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
38. أبوبكر بوسالم. (2013). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف.
39. أبوبكر بوسالم. (2015). دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص: إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
40. برني لطيفة. (2015). أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الإجتماعية - دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
41. جديد صيرينة. (2019). العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة على فعالية إدارة علاقة الزبون، دراسة ميدانية في عينة من البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، شعبة تسويق وإستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
42. جفال وردة. (2017). قياس التعلم التنظيمي في عينة من البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، قسم علوم التسيير، شعبة علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
43. حاتم علي حسن رضا. (2003). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
44. حسين موسى قاسم البناء. (2015). أثر إستراتيجيات التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
45. حواس أميرة. (2003). أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القاهرة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
46. خليدة محمد بلكبير. (2013). تحليل مواقف وإتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية إتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3.
47. رزق الله حنان. (2010). أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، مذكرة ماجستير ، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة.
48. سعيد محمد عبد الله الطنجي. (2015). أثر التمكين على أداء فرق العمل: دراسة ميدانية على الوزارات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، أطروحة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، قسم الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
49. سهام بن رحمون. (2014). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة ضمن متطلبات إستكمال شهادة الدكتوراه علوم، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، شعبة علم الإجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
50. شلابي وليد. (2016). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم العلوم الإجتماعية، الجزائر.

51. عالية إبراهيم محمد طحطوح. (2016). أثر أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
52. عبد السلام بن شايع القحطاني. (2014). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، مذكرة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية.
53. عز الدين هروم. (2008). واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، شعبة: تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
54. عمر عطية الزهراني. (2009). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية للإتجاهات -، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
55. فاتن محمود عبد الرحمن الملقوح. (2016). تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
56. فوزية برسولي. (2018). أثر التمكين في الأداء البشري، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص: علوم تسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
57. فوزية برسولي. (2018). أثر التمكين في الأداء البشري، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، تخصص: علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
58. لوقاسي وفاء، لوقاسي هناء. (2015). القيادة بالتمكين وأثرها على أداء العاملين - دراسة ميدانية لشركة السويدي للكابلات، مذكرة ماستر، تخصص: إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر.
59. محمد ابن إبراهيم الأصفه. (2010). التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة مقدمة ضمن متطلبات درجة الماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
60. محمد السعيد جوال. (2015). التمكين وأثره على السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
61. محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني. (2007). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة: من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، متطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
62. محمد شفيق سعيد المصري. (2015). الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
63. محمد ياسين حسون. (2016). أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سورية.
64. مها حسن الحسن القحمانى. (2015). الأمن النفسي وانعكاسه على محددات الأداء الوظيفي للمرأة في بيئة العمل، رسالة ضمن متطلبات نيل دكتوراه فلسفة، تخصص: سكن وإدارة المنزل، كلية التصاميم، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
65. نبيل سوفي. (2018). أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

1– Les ouvrages :

66. Brown, Donald R, Don Harvey. (2006). **An Experiential Approach to Organization Development**, 7th ed Pearson education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
67. G. David Garson. (2012) . Testing **Statistical Assumptions**, Blue Book Series.
68. Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (2006). **Foundations for Organizational Science: Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences** Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
69. Paul E. Spector. (1992). **Summated Rating Scale Construction An Introduction**, Sage University papers series. California, USA.
70. Sabine Sonnentag, Michael Frese. (2005). **Psychological Management of Individual Performance : Performance Concepts and Performance Theory**, Chapter 1, John Wiley & Sons.Ltd.
71. Tharenou, P. Donohue, R., & Cooper, B. (2007). **Management research methods**, 1st Cambridge University Press : New York, USA.

2– Les article :

72. Adrian Wilkinson. (1998). **Empowerment: theory and practice**, Personnel Review, Vol. 27, No. 1.
73. Amir Babak Marjani, Fatemeh Alizadeh. (2014). **The Impact of Empowerment on Employees Performance in Standards Office of Tehran**, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol.3, No.4.
74. Ann C. Smith, Dennis W. Organ, and Janet P. Near. (1983). **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents**, American Psychological Association, vol.68, N°.4.
75. Anshul Garg, Samta Suri. (2013). Analyzing The Impact Of Psychological Empowerment On Organizational Citizenship Behaviour In Public Banking Sector, International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research, Vol.2, No.7.
76. Ann C. Smith, Dennis W. Organ, and Janet P. Near. (1983). **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents**, American Psychological Association, vol.68, N°.4.
77. Arno R. Kolz, Lynn A. Mcfarland, Stanley B. Silverman. (1998). **Cognitive Ability and Job Experience as Predictors of Work Performance**, The Journal of Psychology, Vol.132, N°.5.
78. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). **The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations**. Journal of Personality and Social Psychology, Vol.51, N°.6.
79. Bateman, T.S. & Organ, D.W. (1983). **Job Satisfaction and Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship**, Academy Of Management Journal, Vol. 26, No.4.
80. Bowen, David E; Lawler, Edward E. (1995). **Empowering Service Employee**, Sloan Management Review, Cambridge, Vol. 36, N°.4.
81. Brett Williams, Andrys Onsman, and Ted Brown. (2010). **Exploratory factor Analysis : A Five-step guide for novices**, Journal of Emergency Primary Health Care (JEPHC), Vol.8, No.3.
82. Carmen Barroso Castro and al. (2008) . **transformational leadership and followers attitudes : The mediating role of psychological empowerment**, The international journal of human resource management, Vol 19, N°.10.
83. Moorman H Robert. (1991). **Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?** Journal of Applied Psychology, Vol. 76, N°. 6, P. 845.

84. Conrad Lashley. (1996). **Research issues for employee empowerment in hospitality organisation**, in: J. Hospitality Management, Vol.5 N^o.4.
85. DE Bowen, EE Lawler. (1992). **The Empowerment of service work : what, why, how and when**, Sloan Management Review, Cambridge Vol. 33, N^o.3.
86. Douglas Bolon. (1997). **Organizationa Citizenship Behavior Among Hospital Employees : A Multidimensional Analysis Involving Job satisfaction and Organizational Commitment**, Hospital & Health Services Administration, Vol.42, N^o.2
87. Eeman Basu, Rabindra Kumar Pradhan, Hare Ram Tewari. (2017). **Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Indian healthcare industries: The mediating role of social capital**, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.66, N^o.6.
88. Esam Mustafa and Abdul Talib Bon. (2012). **Role of Employee Empowerment in Organization Performance: A review**, Research journal of social science & Management, Vol.2, No.6.
89. Ghodrattollah Bagheri, Hassan Zarei Matin, Faezeh Amighi. (2011). **The Relationship between Empowerment and Organizational Citizenship Behavior of the pedagogical Organization Employees**, Iranian journal of Management studies, Vol.4, N^o.2.
90. Gretchen Spreitzer. (1995). **Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation**, Academy of Management Journal, Vol.38, N^o.05.
91. Hina Ja_ery, Hassan Farooq. (2015). **The Impact of Structural Empowerment on Organizational Citizenship Behavior-Organization and Job Performance: A Mediating Role of Burnout**, Journal of Management Sciences, Vol.2, No.2.
92. Jackson DL, Gillaspay JA, Purc-Stephenson R. (2009). **Reporting practices in confirmatory factor analysis: an overview and some recommendations**, Psychol Methods journal, Vol.14, N^o.1.
93. James A. Ward. (1997). **Implementing employee empowerment**, Journal of Information Systems Management, Vol.14, N^o.1.
94. James R. Van Scotter, Stephan J. Motowidlo. (2000). **Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards**, Journal of Applied Psychology, Vol.85, No.04.
95. Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo. (1988). **The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice**, The Academy of Management Review, Vol.13, N^o03.
96. Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse. (1990). **" Cognitive Elements Of Empowerment": An Interpretive Model Of Intrinsic Task Motivation**, Academy Of Management Review, Vol.15, No.4.
97. Lelei Joy Chelagat And other. (2015). **Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector**, Nairobi County, Kenya, International Journal of Business, Humanities and Technology, Vol. 5, No. 4.
98. Lynn R. Offermann et al. (2004). **The Relative Contribution of Emotional Competence and Cognitive Ability to Individual and Team Performance**, Human Performance, Vol.17, No. 2.
99. Marjorie L. Randall EL Al. (1999). **Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior**, Journal of Organizational Behavior, Vol.20, No.1.
100. Mirela-Oana Pinteana and Lect. Monica-Violeta Achim. (2010). **performance - An Evolving Concept**, Annals of University of Craiova - Economic Sciences Series, 2, Vol.38, N^o.12.
101. Mohammad A. Al-Mahasneh. (2015). **The impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance at Greater Amman Municipality**, European Journal of Business and Management, Vol.7, No.36.
102. Mohammad Al-Mahasneh. (2015). **The impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance at Greater Amman Municipality**, European Journal of Business and Management, Vol.07, No.36.

103. Muhammad Arslan, Rashid Zaman. (2014). **Effect of Empowerment on Job Performance: A Study of Software Sector of Pakistan**, Research on Humanities and Social Sciences, Vol.4, No.27.
104. Nishad Nawaz1, Anjali Mary Gome. (2018). **The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Team Performance: The Mediating Effect of Team Conflict**, Management and Organizational Studies, Vol.5, No.1.
105. Ochonma et al. (2018). **Assessing The Impact Of Years Of Work Experience On Managers' Job Performance: Hospital Managers' Perspectives** In A Developing Country, International Journal of Advanced Academic Research, Vol.4, N^o.4.
106. Olowookere Elizabeth Ibukunoluwa, Adejuwon Grace Anuoluwapo, Godwyns Ade' Agbude. (2015). **Benefits of Organizational Citizenship Behaviours for Individual Employees**, Covenant International Journal of Psychology, Vol.1, N^o.1.
107. Ozgur Devrim Yilmaz. (2015). **Revisiting the Impact of Perceived Empowerment on Job Performance: Results from Front-Line Employees**, Turizam, Vol.19, N^o.1.
108. Pennie G. Foster-Fishman, Christopher B. Keys. (1997). **The Person/Environment Dynamics of Employee Empowerment: An Organizational Culture Analysis**, American Journal of Community Psychology, Vol.25, N^o. 3.
109. Philip M. Podsakoff & Scott B. MacKenzie. (1997). **Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance**, Human Performance, Vol.10, No.2.
110. Philip M. Podsakoff & Scott B. MacKenzie. (1997). **Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research**, Human Performance, Vol.10, N^o.2.
111. Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo. (1988). **The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice**, The Academy of Management Review, Vol.13, N^o.03.
112. Pulakos et al. (2000). **Adaptability in the Workplace : Development of Adaptive Performance**, Journal of Applied Psychology, Vol.85, N^o.04.
113. Rachael Martíneza, Scott Tindale. (2015). **Impact of Organizational Citizenship Behavior on Performance in Women's Sport Teams**, Journal Of Applied Sport Psychology, Vol.27, No.2.
114. RAFIQ, M and Ahmed, P.K. (1998). **A Customer-Oriented Framework For Empowering Service Employees**, The Journal Of Services Marketing, Vol.12, N^o. 5.
115. Rajalingam, Yasothai, Junaimah Jauhar, Abdul Ghani Bashawir. (2015). **A Study on the Impact of Empowerment on Employee Performance: The Mediating Role of Appraisal**, International Journal of Liberal Arts and Social Science, Vol.3, No.1.
116. Robert C. MacCallum et al. (1999). **sample size in Factor Analysis**, psychological Methods Journal, Vol.4 , No.1.
117. Sabine Sonnentag et al. (2010). **Job Performance**, Sage handbook of organizational behavior, Vol 01.
118. Sarah Cook. (1994). **The Cultural Implications of Empowerment**, Empowerment in Organizations, Vol. 2 No.1.
119. Schnake, M. and Dumler, M. (2003). **Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research**, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.76, N^o.3.
120. Shahzadi et al. (2014). **Impact of Employee Motivation on Employee Performance**, European Journal of Business and Management, Vol.6, No.23.
121. Siu Loon Hom. (2008). **Issues And Procedures In Adopting Structural Equation Modeling Technique**, Journal of Applied Quantitative Methods, Vol.03, N^o.01.
122. Ann C. Smith, Dennis W. Organ, and Janet P. Near. (1983). **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents**, American Psychological Association, vol.68, N^o.4.

123. Stephan J. Motowidlo, James R. Van Scotter. (1994). **Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance**, Journal of Applied Psychology, Vol.79, No.04.
124. Stephanie Gilbert, Heather. Laschinger, Michael Leiter. (2010). **The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours**, Journal of Nursing Management, N^o.18.
125. Stephen N. M Nzuve, Tsala Halima Bakari. (2012). The Relationship Between Empowerment And Performance In The City Council Of Nairobi, Problems of Management in the 21st century, Vol.5.
126. Tharenou, P. Donohue, R. & Cooper, B. (2007). **Management research methods**, 1st Cambridge University Press : New York, USA.
127. Yen hsiuju, R. LI Eldon .Y. Niehoff, Brian .P. (2008). **Do Organizational citizenship behaviors lead to information system success? testing the mediation effects of integration climate and project management** , journal of information &Management, Vol.45.
128. Zahra Gholami and other. (2013). **Empowerment as a Basic Step in Upgrading Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors: A Case Study on Public Sector in Iran**, World Applied Sciences Journal, Vol.21, N^o.11.

3– Les séminaires et les conférences :

129. Diana D. Shur. (2006). **Exploratory or Confirmatory Factor Analysis ? CA, SAS, Users Groupe International Conference (SUJI31)**, San Francisco.
130. Nadire Kantarcioglu, Gultekin Gurcay. (2017). The Effect Of Organizational Citizenship Behavior On Job Performance: A Case Study On Blue And Whitecollar Employees, International Conference, Auckland, New Zealand, 6th-7th.

4– Les thèses :

131. Jan Elizabeth Philamon. (2003). **Influences on Employee Empowerment, Commitment and Well-Being in a Gambling Industry**, Thesis (PhD Doctorate), School of Applied Psychology (Health), Griffith University.
132. Kok Pooi Chen. (2011). A Study On The Impact Of Empowerment On Employee Performance In The Automotive Industry In Malaysia , A Master's Project submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Human Resource Management, Open University Malaysia.

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع: استبيان الدراسة

أخي الكريم، أختي الكريمة، السلام عليكم و رحمة الله و بركاته.

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف للتعرف على " أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة

التنظيمية" - دراسة حالة : مطاحن عمر بن عمر - قالمة.

وذلك في إطار التحضير لشهادة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي. لذلك آمل من سيادتكم

المحترمة الدعم من خلال ملئ هذا الاستبيان، علما أنه مكون من (4) صفحات، حيث ستقدم لك خمسة خيارات "غير موافق

بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة"، وعليك وضع علامة (x) في الخانة التي تراها أنت مناسبة، علما أن الباحث

يتحمل كامل المسؤولية في الحفاظ على سرية المعلومات والبيانات التي يقدمها المشاركون.

أخيرا .. تقبلوا منا فائق التقدير والشكر سلفا على تعاونكم المثمر .

المشرف: د. رحال نصر

الباحث: كبير عمر

القسم الأول: خصائص عينة الدراسة

- الجنس ذكر أنثى

- السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

- المؤهل العلمي: بكالوريا تقني سامي ليسانس فأكثر

- سنوات الخبرة: أقل من 10 سنوات من 10 سنوات إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

- المستوى الوظيفي: عامل تطبيقي عامل إطار سامي

القسم الثاني: فقرات المتغير المستقل: تمكين العاملين

يهدف هذا الجزء إلى قياس مدى تبني مؤسستكم لمفهوم تمكين العاملين، لذا نرجو من حضرتكم وضع علامة (X) في الخانة

التي تعبر عن آرائكم حول توفر الممارسات التالية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل (الأبواب المفتوحة)					
2	أحصل دائما على المعلومات التي أحتاجها للقيام بعملتي في الوقت المناسب.					
3	أفهم دوري جيدا نظرا لإتاحة المعلومات الكافية لي					
4	أبادل معلومات العمل مع زملائي باستخدام (الإنترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية)					
5	لدي القدر الكافي من الاستقلالية لاختيار طريقة تنفيذ عملي					
6	أستطيع تغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك					
7	يمكنني اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عملي					
8	أعالج المشكلات التي تواجهني في عملي بالطريقة التي أراها مناسبة					
9	عملي مهم بالنسبة لي ولمؤسستي					
10	أفتخر بالجهود والمهام التي أنجزها في مؤسستي					
11	أستغل وقتي للقيام بعمل مهم					
12	يمنحني عملي فرصة تقديم خدمات مهمة للمجتمع					
13	أثق بقدرتي على إنجاز مهام وظيفتي بالشكل المطلوب					
14	أتمتع بالمهارة والخبرة الكافية لأداء عملي على أكمل وجه					
15	أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي					

القسم الثالث: فقرات المتغير التابع الأول: سلوك المواطنة التنظيمية

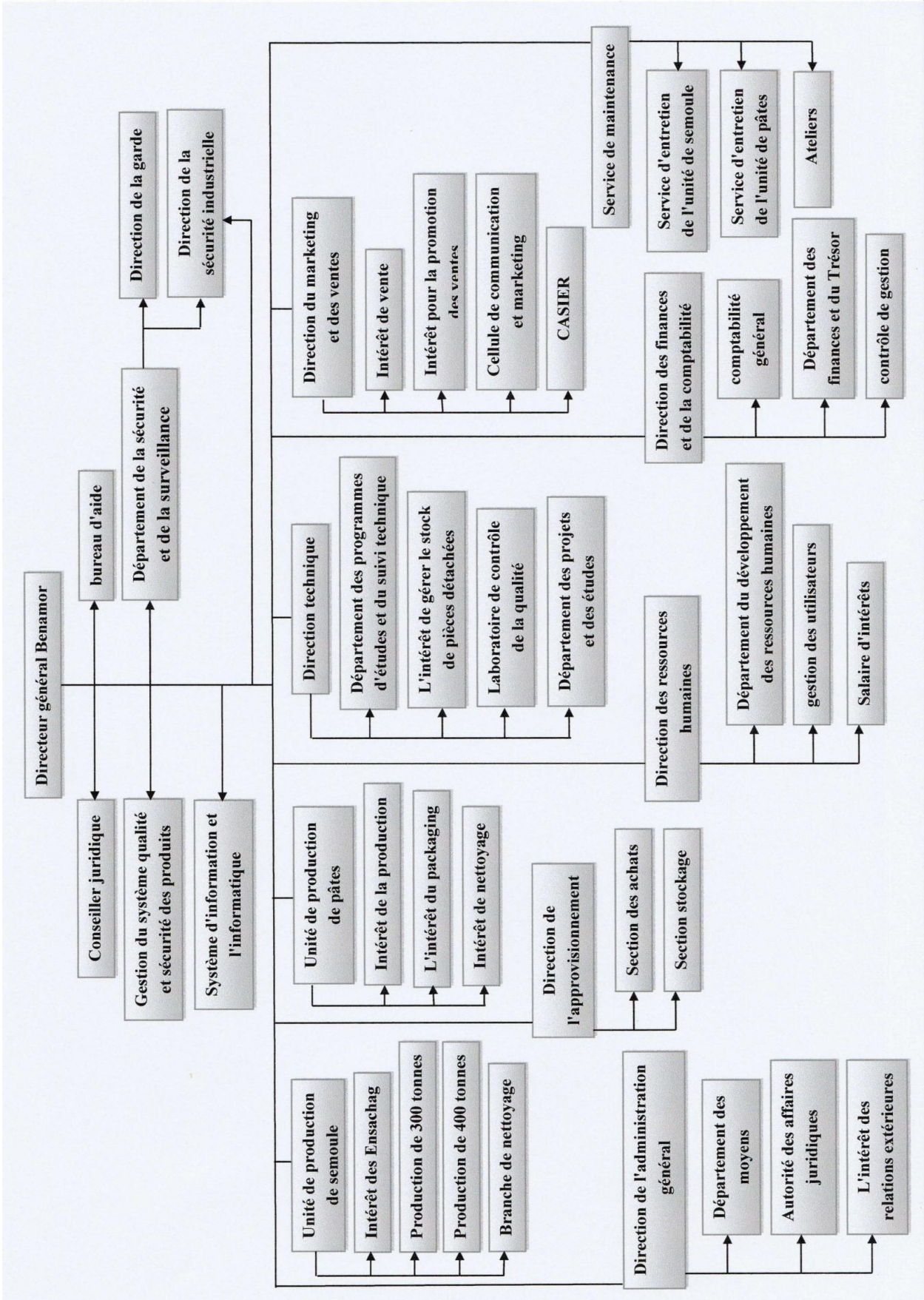
يهدف هذا الجزء لقياس مدى توفر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يساعدني زملائي على القيام بالمهام الموكلة إلي عند الحاجة					
2	يتم مساعدة الموظفين الجدد وتقديم النصح والإرشاد لهم					
3	يساعد زملائي المدراء للقيام بالعمل على أحسن وجه					
4	يقوم زملائي بتعويض المتغييبين قدر الإمكان خدمة لمؤسستنا					
5	يتجنب زملائي الكلام والتصرفات التي قد تثير المشاكل في العمل					
6	يسعى زملائي لتفادي المشكلات قبل وقوعها					
7	ينتبه زملائي للأثر التي يتركه سلوكهم في الآخرين					
8	يحترم زملائي حقوق بعضهم البعض في العمل					
9	يحرص زملائي على التقيد بمواعيد الحضور والانصراف من العمل					
10	يجتهد زملائي لإنجاز عملهم بكل تفاني وإخلاص					
11	يحرص زملائي على قضاء جل وقت عملهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم					
12	يتقيد زملائي بنظام العمل حتى عند غياب المشرفين عنهم					
13	يتابع زملائي الإعلانات واللوائح الداخلية الجديدة ويتقيدون بها					
14	يحرص زملائي على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل					
15	يطرح زملائي أفكار ومقترحات لتطوير العمل وتحسينه					
16	أهتم دائما بتطوير نفسي وتحسين مهاراتي					

القسم الرابع: فقرات المتغير التابع الثاني: أداء العاملين

يهدف هذا الجزء لمعرفة مستويات الأداء لدى موظفي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر عبر ثلاث معايير رئيسية هي: معيار أداء المهام، ومعيار الأداء السياقي، وأخيرا معيار الأداء التكيفي للموظفين مع مختلف الظروف والتغيرات في بيئة العمل.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أنجز عملي بكفاءة					
2	أقوم بمهامي على أكمل وجه					
3	أستغل وقت العمل الرسمي كاملا في أداء مهامي					
4	غالبا ما يكون رئيسي راضي عن المهام التي أنجزتها					
5	لإكمال مهامي أعمل حتى خارج أوقات العمل الرسمية					
6	أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير					
7	أقدم إقتراحات لتحسين وتطوير العمل					
8	أقبل إنتقادات الآخرين بصدر رحب وأطور نفسي من خلالها					
9	أتعامل بسهولة مع وضعيات العمل غير المتوقعة					
10	أقوم بحل المشاكل التي تواجهني بشكل مرضي					
11	أنفدى كثرة التشكي على أبسط الأمور					
12	أسعى دائما للتعلم وتطوير قدراتي للتعامل مع مختلف المواقف					





الجامعة التي ينتمي إليها	الرتبة	الأستاذ
جامعة حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر أ	محمد الباي
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ محاضر أ	بن طالب بدر الدين
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ محاضر ب	بوسيف سيد أحمد
جامعة باجي مختار عنابة	أستاذ محاضر أ	جفال وردة
جامعة باجي مختار عنابة	أستاذ محاضر أ	تبانى رزيقة
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ محاضر أ	عبيدات سارة