



جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: ادارة موارد بشرية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس بعنوان:



دور تمكين العاملين في تعزيز المواطنة التنظيمية

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني لولاية

الوادي

تحت إشراف:  
- أ.د. مسغوني مني

من إعداد الطلبة:  
- كريم نسرين  
- عوادي صابرة  
- شنتوف خديجة  
- شامي هاجر

السنة الجامعية 2023/2022



قال تعالى:

"قالو سبحانك لا علم لنا الا ما علمتنا انك انت العليم الحكيم"

صدق الله العظيم

البقرة

سورة

من

31

الآية

## الإهداء

الحمد لله الذي يبلغ الحمد منتهاه و الصلاة و السلام على اشرف الخلق مُحَمَّد الامي الامين .

بعد توفيق من الله عز وجل .

يسعدني ان اهدي عملي هذا :

الى التي اقترن اسمها بالجنة ، و الى التي ارادني ان اضع بصمتي في الوجود الى سندي و قوتي في هذه

الحياة ... امي حبيبي .

الى الذي علمني ان الحياة صبر و كفاح ، الى الذي زرع في روحي حب النجاح .. ابي الغالي .

الى من اشدد بهم ازري اخوتي .. الطاهر ، نوفل ، ايمن .

الى شمعة حياتي اختي حبيبي .. ايناس .

الى صديقات عمري .. و اخص بالذكر الى رفيقة دربي .. مريم .

الى كل من يحمل لقب كريم و مولاتي من قريب او من بعيد .

و لكل من اكن لهم معاني الحب و التقدير و كل من ساهم في اخراج هذا العمل الى النور من قريب او من

بعيد .

و في الاخير اتوجه بالشكر الجزيل و فائق الاحترام و التقدير الى الدكتورة .. مسغوني منى التي ساندتنا

بتوجيهاتها القيمة .

الى كل اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

## الاهداء

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا .

لمن كان عوننا لي أهدي ثمرة جهدي هذا:

الى قدوتي الأولى الى شجرتي التي لا تذبل الى الظل الذي آوي اليه في كل حين .

الى أعز وأغلى انسان في حياتي، الذي أنارت دري بنصائحه .

وكانت بحرا صافيا يجري بفيض الحب . والبسمة التي زينت حياتي .

الى من منحني القوة والعزيمة لمواصلة الدرب وكان سبب في مواصلة دراستي والذي مهما فعلت لا أوفيه

حقه الى الغالي على قلبي "أبي الحبيب" .

الى الحبيبة الغالية التي بدعائها ينور طريقنا، الى من تحت اقدمها الجنة، الى التي كانت خير سند لي في الحياة

" أمي الغالية" .

الى من شاركني مشوار حياتي بجلوها ومرها أخوتي الغاليين .

ورفيقات دري .

الى كل من كان لهم أثر على حياتي، والى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي .

## صابرة

## الأهداء

إلى نبع الحنان وسر الأمان وزينة الوجدان وأعز ما أملك " أمي " .  
إلى من علمني معنى الحياة ، والجد والمثابرة " أبي " .  
إلى كل الإخوة والأخوات .  
إلى جميع العائلة والأصدقاء .  
إلى الساهرين على حمل مشعل النور ليضيئوا الأجيال ، طريق الهدى والتقدم .  
إلى من يؤمن بأن رحلة الألف ميل تبدأ بالخطوة وأن تعلم اللغة يبدأ بالحرف والكلمة .  
إلى جميع رفقائي وأصدقائي الأوفياء .  
إلى الذين ذكركم والذين لم أذكركم .  
إلى كل الطلاب الجامعيين .  
إلى الأستاذة الموجهة لنا " مسغوني منى " .  
إلى من قاسمني هذا العمل .  
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع .  
لكم مني السلام الحار في ختام هذا المشوار .  
و أدعوا في الأخير " اللهم يا رب أرينا طريق الحق حق وارزقنا إتباعه أ ورينا طريق الباطل باطلا وارزقنا اجتنابه .

## خديجة

## الاهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة و السلام على الحبيب المصطفى و اهله و من وفى اما بعد :

انها شعف الخطوات التي انجزتها في دروب الحياة تلك الخطوة المتوجة بالطموح و المكلفة بالفلاح ، انها الخطوة التي اوصلتني في نهاية المطاف الى درب النجاح فهنئا لي ...

مهما كتبت من عبارات تخرج فلن اجد اصدق من قوله تعالى .. و اخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين .

اهدي تخرجي هذا الى من احمل اسمه بكل فخر الى من حصد الاشواك عن دري لي يمهده لي طريق العلم الى داعمي الاكبر و سندي الذي لا يميل .. ابي الغالي .

الى قرة عيني و مهجة فؤادي و ملجائي الدائم الى من احاطتني بالدعاء الى من وضع المولى عزوجل الجنة تحت اقدامها .. امي الغالية .

الى اوفى خلق الله و احبهم لقلبي .. و تمنيت لو انها حضرت هنا و لكن ..

الى روحها الطاهرة و ذكراها التي تسكن فؤادي للابد اختي حبيبتي رحمك الله فقيدتي .

الى كل من اكتسب قوة و محبة لا حدود لها بوجودهم .. اخوتي اخواتي .

الى من جمعتني معهم مراحل الحياة .. صديقات العمر .

الى من رافقتنا خلال هذه الفترة و سعت جاهدة .

في انجاز هذا العمل استاذتي حفظك الله .. مسغوني مني .

هاجر .

## شكر و عرفان

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

سورة النمل . 19 .

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم أما بعد:

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الدكتورة مسغوني منى على قبولها لتأطير مذكرتنا وعلى الجهود المبذولة من طرفها لإنجاز هذا العمل وعلى المتابعة الجدية لاستكمال هذا العمل. فنسأل الله العظيم رب العرش العظيم أن يجزيها خير الجزاء.

ونتوجه بالشكر لمسؤولي المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني على حسن الاستقبال والمعاملة والتسهيل في تقديم المعلومات.

كما نتوجه أيضا للاستاذة على تفضيلها وتصحيح هذه المذكرة.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر الجزيل الى كل من ساعدنا في اتمام هذا العمل.

والحمد لله من قبل ومن بعد

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى ابراز العلاقة بين تمكين العاملين وقدرته على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة كما قمنا بتوزيع استبيان على العاملين محل الدراسة والتي تتكون من 50 استبانة، كما تم اجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة، وتم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS V25، توصلت الدراسة الى وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين تمكين العاملين و سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة بن عمر الجيلاني بالوادي ووجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات عينة الدراسة حول مساهمة تمكين العاملين في المواطنة التنظيمية الى ( الجنس، العمر، المركز الوظيفي، الخبرة ) في المؤسسة محل الدراسة ، في حين توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مساهمة تمكين العاملين في المواطنة التنظيمية في مؤسسة بن عمر الجيلاني الاستشفائية بالوادي.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، مواطنة تنظيمية، مؤسسة عمومية استشفائية لولاية الوادي.

## Résumé:

Cette étude vise à mettre en évidence la relation entre l'autonomisation des travailleurs et leur capacité à promouvoir le comportement de citoyenneté organisationnelle à l'hôpital Ben Omar Al-Jilani El-OUED Dans cette étude, nous nous sommes inspirés du programme descriptif et du programme d'études de cas et nous avons distribué au personnel en question un questionnaire composé de 50 questionnaires. Le Chef du Département des Ressources Humaines a été interrogé pour recueillir les données et informations nécessaires L'étude a constaté une relation d'impact statistique entre l'autonomisation des travailleurs et le comportement de citoyenneté organisationnelle de Ben Omar Al-Jilani El-OUED et différences statistiques entre les réponses de l'échantillon sur la contribution de l'autonomisation des travailleurs à la citoyenneté organisationnelle. (Sexe, Âge, Statut professionnel, Expérience) à l'établissement en question, alors qu'il existe des différences statistiquement significatives quant à la contribution des travailleurs autonomisants dans la citoyenneté organisationnelle à l'hôpital Ben Omar Al-Jilani dans la vallée.

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

II.....	الاهداء
III.....	الشكر
IV.....	الملخص
V.....	قائمة المحتويات
VI.....	قائمة الجداول
VII.....	قائمة الاشكال
VIII.....	قائمة الملاحق
VIII.....	مقدمة

## الفصل الأول

### الأدبيات النظرية والتطبيقية حول تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية

2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين والمواطنة التنظيمية
3.....	المطلب الاول: الإطار النظري لتمكين العاملين
3.....	الفرع الاول : مفاهيم حول التمكين
4.....	الفرع الثاني: اهمية تمكين العاملين وفوائده
5.....	الفرع الثالث: عناصر ومستويات التمكين
8.....	الفرع الرابع: التمكين الاداري وبعض المفاهيم الادارية الاخرى
11.....	المطلب الثاني: المواطنة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين
11.....	اولا: سلوك المواطنة التنظيمية
11.....	الفرع الاول : مفهوم المواطنة التنظيمية

12.....	الفرع الثاني : اهمية المواطنة التنظيمية .....
14.....	الفرع الثالث : ابعاد المواطنة التنظيمية .....
15.....	الفرع الرابع : النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية .....
17.....	ثانيا: سلوك المواطنة التنظيمية من منظور تمكين العاملين .....
17.....	الفرع الاول : انعكاسات تطبيق تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية .....
20.....	الفرع الثاني : علاقة تمكين العاملين بسلوك المواطنة التنظيمية .....
22.....	الفرع الثالث : المتطلبات الاساسية للحصول على سلوكيات المواطنة التنظيمية .....
25.....	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) .....
25.....	المطلب الاول: الدراسات باللغة العربية.....
26.....	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية .....
27.....	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....
28.....	الخلاصة.....

## الفصل الثاني

### الدراسة الميدانية لواقع التمكين والمواطنة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني

36.....	تمهيد .....
37.....	المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة بن عمر الجيلاني .....
37.....	المطلب الأول: تقديم لمؤسسة بن عمر الجيلاني .....
39.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها.....
41.....	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية .....
41.....	المطلب الاول: عينة ومجتمع الدراسة وأساليب التحليل الاحصائي المستخدمة .....
41.....	الفرع الاول: عينة الدراسة .....

42.....	الفرع الثاني: اساليب التحليل الاحصائي المستخدمة.....
42.....	المطلب الثاني: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.....
43.....	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....
43.....	المطلب الأول: تعرض وتحليل نتائج الدراسة.....
43.....	أولاً: توزيع افراد العينة حسب المتغيرات الشخصية.....
46.....	ثانياً: تحليل الوصفي كل من تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية.....
50.....	ثالثاً: دراسة علاقة الارتباط بين المتغير التابع والمستقل.....
50.....	المطلب الثاني: المناقشة.....
51.....	خلاصة :
53.....	الخاتمة.....
55.....	قائمة المراجع.....
59.....	الملحق رقم 01.....

# مقدمة

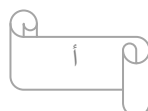
تميزت فترة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين بتطور ملحوظ في الاتجاهات والمداخل الفكرية الإدارية، نتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي المذهل في جميع المجالات. وقد أدى هذا التطور إلى تحول المجتمعات إلى مجتمعات المعرفة، التي تتميز بطبيعة سريعة التغير. ومن هنا، تواجه المؤسسات - سواء كانت عمومية أو خاصة - تحديات ومخاطر كبيرة، التي تشكل تحدياً لاحتمال عدم تحقيقها لأهدافها فحسب، بل تهدد وجودها بشكل أساسي. وبالتالي، يتعين على تلك المؤسسات الاستعداد لمواجهة تلك التحديات والمخاطر، واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحقيق أهدافها وضمان بقائها في المستقبل البعيد.

وقد أصبح واضحاً أن النظريات التقليدية في مجال الإدارة لا تكفي لمواجهة هذه الصعوبات، ولكن هذا لا ينقص أهمية الحاجة إلى النظريات التقليدية. من هذه المفاهيم الجديدة التي تبنتها المؤسسات هو مفهوم "تمكين العاملين" الذي يرتبط باتجاهات التطوير السائدة في تنمية الجانب الإنساني داخل المؤسسة. يعتمد هذا المفهوم على فلسفة جديدة تركز على العاملين في المؤسسة بدلاً من التركيز على التنظيمات المنافسة، من خلال تفويض الصلاحيات والسلطات للعاملين وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات لتحسين أداء العمل بكفاءة. هذا التحول في النمط الإداري بدأ بعد تحول المؤسسات من النمط التحكمي الذي استمدته من عصر الصناعة إلى النمط التمكيني

في هذا السياق، أصبح مفهوم تمكين العاملين نقطة تحول وحلاً لبعض المؤسسات التي كانت تعاني من مشكلة فهم تسيير موردها البشري بشكل صحيح. في الماضي، كانت المؤسسات تعتمد على الرقابة الشديدة والصارمة ومبدأ العقاب والمركزية في اتخاذ القرارات والسرية في المعلومات، مما أدى إلى تكاليف باهظة لتعزيز هذه الرقابة وتشديد السيطرة على الموارد. تحولت بذلك مركزية السلطة من وسيلة إلى هدف تسعى المؤسسة لتجسيده في الواقع. على المستوى الفردي، أصبح الموظف مورداً بشرياً يحاول تجاوز هذه الضغوط بشتى الطرق الممكنة، والتركيز في أدائه على ما تراقبه الإدارة فقط وإظهار صورة مزيفة، مما أضعف قدرات الموارد البشرية وحد من استفادة الإدارة منها كمورد حقيقي.

بناءً على هذا السياق، أصبح المهتمون والمنظرون في مجال جديد يسعون لتحقيق رغبة العامل في العمل والإقبال اللامتناهي عليه، ويخونونه على السعي لتحقيق أهداف المؤسسة كأنها أهدافه الخاصة. ويتابع العامل تنفيذ الخطط التي حددتها الإدارة، ويسخر جهوده وخبرته لدعم هذه الخطط وتحقيق الأهداف، ويقوم بكل الأدوار المطلوبة منه، سواء الرسمية أو غير الرسمية، ويتميز هذا السلوك بما يسمى بـ"سلوكيات المواطنة التنظيمية". وهذا المفهوم يعد مدخلاً حديثاً في إدارة الموارد البشرية، يعتمد على تحفيز العامل بشكل غير مباشر، ليصبح موظفاً ملتزماً ومخلصاً للمؤسسة، ويساهم في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف دون الحاجة لتحقيق مكاسب مادية، وهذا يؤدي إلى تقليل معدلات الرقابة والوسائل الإدارية داخل التنظيم. كما يحقق هذا السلوك استمرارية في معدلات الأداء، حيث يعتمد الأداء على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبما أن تلك الممارسات نابعة من الفرد وتعتمد على قرار داخلي، فإنها تحدد المعالم المطلوبة من الفرد.

تسعى الإدارة إلى الاستفادة من سلوكيات المواطنة التنظيمية كإطار جديد، حيث يساعد هذا الإطار في إنشاء فريق يتطلع بشدة للحفاظ على نجاح المؤسسة بكل الطرق الممكنة. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، يتطلب الأمر إنشاء مناخ مناسب داخل



المؤسسة، وتركيز الإدارة على تفاصيل الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات الأخرى. إذ يترتب الإقبال على سلوكيات المواطنة التنظيمية على أساليب التنظيم وأنماط التسيير وفعالية الاتصال داخل المؤسسة، وعلى الاهتمام بالجانب السلوكي للأفراد والعوامل الواقعية المؤثرة في هذه الممارسات.

لذا، تعمل المؤسسات بجهود مضاعفة لإنشاء مناخ تنظيمي يركز على الثقافة والقيادة المناسبة، وتمكين الأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة والفاعلية، مما يؤدي إلى تحقيق أداء مرتفع ومستمر. ويكون استثمار المؤسسة في مواردها البشرية أنجح استثمار بأقل تكلفة وفي أقل وقت ممكن، مما يتيح الفرصة لتحقيق الثنائية المرغوبة في ارتفاع الأداء والاستمرارية. لذلك، يتعين على المؤسسات التركيز على الجوانب الحقيقية لسلوكيات المواطنة التنظيمية ومعالجة العوامل المؤثرة في هذه الممارسات.

### اولا : اشكالية الدراسة

ما هو دور التمكين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني لولاية الوادي؟.

### ثانيا : التساؤلات الفرعية للدراسة

لأجل معالجة الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هو واقع تمكين العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني لولاية الوادي ؟
2. ما هو واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى عاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني لولاية الوادي ؟.
3. هل يوجد علاقة ارتباطية بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة محل الدراسة ؟

### ثالثا : فرضيات الدراسة

1. مستوى تمكين العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني لولاية الوادي ضعيف؛
2. مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني لولاية الوادي مستوى عال جدا.
3. توجد علاقة ارتباطية بين التمكين و المواطنة التنظيمية لدى عاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني لولاية الوادي ؛

### رابعا :أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه، كون التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة البارزة في الفكر الإداري التي حظيت بكم وفير من الأبحاث النظرية نتيجة لارتباطه بمجموعة من القضايا المهمة على رأسها اللامركزية الإدارية و الجودة الشاملة و عمل الفريق و غيرها من القضايا التي تتعلق بتمكين المؤسسة من البقاء و الاستمرار ، كما أن لسلوك المواطنة التنظيمية دور بالغ الأهمية في مساعدة و تطويع جهود الآخرين داخل الفريق الواحد على أداء الأنشطة بشكل متميز.

خامسا : أهداف الدراسة

1. تحديد علاقة تمكين العاملين في المؤسسة بشعورهم بالمواطنة.
2. تحديد الممارسات التي تتخذها المنظمة لرفع مستوى المواطنة عند الأفراد.
3. محاولة كشف مستوى وأبعاد تمكين العاملين في مؤسسات العمومية من خلال مساهمتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

سادسا : مبررات اختيار الموضوع

تم اختيار موضوع الدراسة وفق الاعتبارات الآتية:

1. محاولة إثراء المعارف والمكاسب حول تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية.
2. نظرا لحداثة الموضوع الذي سبب انشغالا وجدلا كبيرا في البحوث الأكاديمية والدراسات العلمية.

سابعا: حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على مدى تطابق الجانب النظري مع أرض الواقع من خلال الدراسة الميدانية ومن ثم معرفة دور تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة.
2. الحدود الزمنية: تم إنجاز البحث بداية من 25 فيفري 2023 الى غاية 25 افريل 2023.
3. الحدود المكانية: الدراسة في مؤسسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني لولاية الوادي.

ثامنا : منهج الدراسة

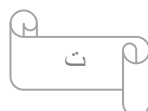
للإجابة على إشكالية الدراسة ومحاولة اختبار صحة الفرضيات، سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يسمح بدراسة وتحليل الظاهرة، مع العلم أن المنهج الوصفي التحليلي هو أحد المناهج العلمية الذي يتيح دراسة وتحليل وتفسير الظواهر النوعية، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الميدانية التي تم من خلالها استجواب مسؤولي وعمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بهدف معرفة آرائهم حول متغيرات الدراسة.

تاسعا: صعوبات الدراسة

1. صعوبة التطبيق في برنامج الإحصائي SPSS.
2. صعوبة حصول على مراجع تخص موضوع سلوك المواطنة التنظيمية.

عاشرا: هيكل وخطة البحث

. بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة، تم تناول الموضوع من خلال فصلين:



**الفصل الأول:** يشمل الأدبيات النظرية والتطبيقية للمفاهيم المتعلقة بتمكين العاملين و المواطنة التنظيمية في المؤسسة و الدراسات السابقة العربية و الأجنبية تم التطرق في المبحث الأول إلى الإطار النظري لتمكين العاملين و المواطنة التنظيمية والمبحث الثاني حول الدراسات السابقة (العربية، الأجنبية).

**الفصل الثاني:** يتضمن الإطار التطبيقي دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالوادي بإسقاط الجانب النظري على مؤسسة محل الدراسة حيث سنتطرق إلى دور تمكين العاملين في تعزيز المواطنة التنظيمية في المؤسسة بقياس الأثر، وهذا بالتطرق إلى مبحثين ففي المبحث الأول يتم تحديد الأدوات والطرق المنتهجة في الدراسة، أما المبحث الثاني فيكون عرض لأبرز النتائج واختبار الفرضيات

## الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين

والمواطنة التنظيمية

تمهيد

يعتبر مفهومي التمكين والمواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بما المؤسسات بشكل كبير في وقتنا الراهن، وهذا لأهميتهم البالغة في تحقيق أهداف المؤسسة، فسلوك المواطنة التنظيمية من المصطلحات الحديثة في مجال ادارة الموارد البشرية، ويعتبر ركيزة اساسية لنجاح المؤسسات، كما يعطي لها انطباع جيد في السوق التنافسي، بدون أن ننسى أهمية التمكين وعلاقتها المباشرة بالفرد.

وقد تم تقسيم هذا الفصل الى:

المبحث الأول: أساسيات حول تمكين العاملين

المبحث الثاني: المواطنة التنظيمية وعلاقتها بتمكين الإداري.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين والمواطنة التنظيمية

نظرا لفعالية أسلوب التمكين انتشر مفهومه على نطاق واسع وأصبح متداولاً، فماذا يقصد بالتمكين في اللغة والاصطلاح؟ ؛ وماذا نقصد بالمعاني الإدارية للتمكين؟ وما أهميته وما هي فوائده على المؤسسة والفرد؟ وما هي عناصره ومستوياته؟ وما هي العلاقة بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى؟ هذا ما سنتعرف عليه في المطلب التالي.

المطلب الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين

لقد اختلف الكتاب والاقتصاديين حول وضع تعريف محدد للتمكين، وقد أخذنا مجموعة من التعاريف والمصطلحات المتعلقة بتمكين العاملين للوصول إلى مفهومها الشامل .

## الفرع الأول: مفاهيم حول التمكين

**1- مفهوم التمكين لغة واصطلاحاً:** قبل التطرق لمفهوم التمكين كفعل وكممارسة يجب أولاً التعرّيج على المدلول اللغوي للكلمة، فعند الرجوع لكتاب الله عز وجل نجد أن كلمة تمكين وردت فيما يقرب ست عشرة آية، نذكر منها تمكين الله لسيدنا يوسف عليه السلام، حيث قال بعد **بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ** " وكذلك مكنا ليوسف في الأرض" سورة يوسف الآية 21 فكلمة تمكين لغة ترجع للفعل (مكن) أي أصبح ذا مكانة وسلطة، وأمكناه من الشيء، أي جعل له سلطاناً وقدرة وتمكن من الشيء أي قدر عليه أو ظفر به .<sup>1</sup>

وعرف التمكين في القاموس الإنجليزي منح القوة للسلطة الرسمية، كما عرف أيضاً من خلال التركيز على مكون ضمن مصطلح التمكين حيث يشير هذا الأخير من هذا المنطلق حصول كل فرد على القوة التي كانت متمركزة في يد المدير التقليدي حتى يتمكن من أداء الفعل بفعالية، فالقيمة التي يتركز عليها التمكين هنا هي ان المشاركة في القوة تؤدي لمزيد من القوة.

أما اصطلاحاً فقد أدى التنوع الهائل لمفاهيم التمكين الناتج عن تنوع مشارب واختصاصات الباحثين إلى وجود بعض الغموض فيما يتعلق بطبيعته بناء التمكين، يمكن أن نميز مقاربتين مختلفتين للتمكين، هما المقاربة الهيكلية والمقاربة التحفيزية.<sup>2</sup>

المقاربة الهيكلية: هي التي تقوم على أساس أن التمكين يتضمن منح القوة وسلطة اتخاذ القرارات للعاملين، و تعتبر 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، والناتجة عن تمكين الرؤساء لهم.

<sup>1</sup>المعجم الوسيط.(1998) من إصدار مجمع اللغة العربية بالقاهرة: الطبعة الثالثة، ص 453 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 490.

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 .

**2-المفهوم الإداري للتمكين:** ولتوضيح أعمق لمفهوم التمكين سنستعرض فيما يلي أهم التعاريف التي جاءت في مدلول التمكين لمختلف المفكرين والباحثين المشهورين في هذا المجال حيث عرفه كل من Kanungo & Conger 1988 بأنه زيادة الدوافع لدى الأفراد العاملين للعمل من خلال تفويض السلطة لأدنى مستوى في المؤسسة مما يؤدي لاتخاذ قرارات ذات كفاءة.<sup>1</sup>

كما عرف التمكين بأنه المفتاح لإطلاق إمكانيات الموظفين وزيادة الكفاءة للعاملين درجة أكبر من السلطة وتحمل المسؤولية وحرية التصرف.<sup>2</sup>

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.<sup>3</sup>

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 بجرية 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 .

### الفرع الثاني : أهمية تمكين العاملين وفوائده

**1- أهمية تمكين العاملين:**لقد ازدادت أهمية تمكين العاملين منذ ظهوره في أواخر الثمانينات لما تشهده البيئة الخارجية من تغييرات عديدة وسريعة وخصوصا في مجال التقدم التكنولوجي، فالمؤسسات الآن تعمل نفس العمل بأفراد اقل لذلك فإنها بحاجة لتسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء المؤسسة ليساهم أكبر قدر ممكن في تحقيق أهدافها .<sup>4</sup>

وتنبثق أهمية التمكين من دوره في زيادة كفاءة المؤسسة من خلال منحها القدرة على تطوير أداء منسوبيها، فضلا عن تحقيق أهدافها باستغلال خبرات ومهارات لتحقيق تلك الأهداف العاملين بها، فالتمكين ضروري لزيادة الفعالية الإنتاجية من خلال

<sup>1</sup>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

<sup>2</sup>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 .

<sup>33</sup>عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فعالية المنظمة ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر، ص 200 .

<sup>4</sup> علي السلمي 2002 ،إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر: القاهرة، ص 26 .

سعي المؤسسة لاستخراج أقصى طاقات العاملين لديها والحصول على أفضل إبداعاتها، فالتمكين جزء من خطة كلية لإحراز تقدم منظم في إدارة الجودة وخدمة العميل واستمرارية تطوير مجالات الفاعلية الإنتاجية.<sup>1</sup>

وبالتالي فإن التمكين هو الطريقة الإدارية المستعملة لتحفيز العاملين، ويظهر ذلك من خلال مشاركتهم ومقاسمتهم للقوة.<sup>2</sup>

ومن خلال عرضنا لمختلف مفاهيم التمكين نجد انه 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 جميل للمؤسسة التي اهتمت بهم وكذلك للمحافظة على الامتيازات التي حصلوا عليها .

## 2- فوائد التمكين: بالنسبة للمنظمة فإنه يحقق المزايا الآتية:

- ارتفاع الإنتاجية تحقيق التميز، انخفاض معدل الغياب ودوران العمل، 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 واثبات الذات، ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل .
- زيادة ولاء الفرد والمنظمة، إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه، ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد، تنمية الشعور بالمسؤولية.<sup>3</sup>

## الفرع الثالث: عناصر ومستويات التمكين

### 1- عناصر تمكين العاملين: تتمثل عناصر التمكين في ما يلي :

✓ **مشاركة المعلومات:** يعتبر تمكين العاملين مرحلة متطورة لمشاركة العاملين، حيث تتم الأعمال بروح جماعية، ومن خلال فريق عمل بدلا من الأداء الفردي والقرار يتخذ من الأفراد والإدارة أنفسهم جماعيا، وتكون آراؤهم ومقترحاتهم مدخلا للقرارات الإستراتيجية المهمة وتعتبر مشاركة المعلومات ضمن أولويات التمكين ، ذلك أن المعلومات هي المادة الأولية لاتخاذ القرار الإداري والذي يؤدي إلى تحمل المسؤولية من منطلق موضوعي، ويكون لتفويض الصلاحيات و لمسؤوليات معنى إذ يمكن للعامل المفوض

<sup>1</sup> ولد حمن سيد محمد، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، 2010. ص 60

<sup>2</sup> Conrad Lashley. (1996). Research issues for employee empowerment in hospitality organization, inj. J. Hospitality Management, Vol.5 No .4, p. 355

<sup>3</sup> فائق محمود عبد الرحمن الملفوح (2016)، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الاهداف الاستراتيجية، مذكرة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، ص23.

له بناء على المعلومات المكشوفة له تحديد من تلقاء نفسه الحدود التي لا يجب تخطيها لتحقيق موازنة بين العوائد والمخاطر لكل تصرف يقوم به. وتتمثل المعلومات التي يجب أن تكون في متناول العاملين الممكنين هي :

أ- المعلومات العامة: و تهدف إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للبيئة المحيطة بالمنظمة. وتشمل:

- الفهم والإدراك الجيد للبيئة المحيطة التي تعيش فيها منظماتهم، وما تتضمنه من فرص وتحديات .

- الإلمام بالتغيرات التي حدثت وتحدث في البيئة وأن يفهم الواقع الجديد والمؤشرات التي يدل عليها المستقبل

- استيعاب التغيرات العالمية في الجوانب الاقتصادية و التكنولوجية والسياسية والتعليمية واتجاه هذه التغيرات في المستقبل .

- التعرف على انعكاسات التغيرات في البيئة المحلية والعالمية على المفاهيم الإدارية التي تمارسها المنظمة وتهيئة العاملين نفسياً وذهنيا لتقبل التغيرات لتطوير هذه الممارسات.

ب- معلومات الصورة العامة للمنظمة: تهدف المعلومات إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للمنظمة والقدرات التي تملكها للتكيف مع البيئة الخارجية، وتشمل:

- فلسفة و الرسالة الأساسية للمنظمة و مجالات عملها ونشاطاتها .

- الخطط الإستراتيجية المالية والتسويقية وتعليمهم الأصول العلمية لتصميم هذه الخطط.

- التعرف على الإمكانيات الحقيقية التي تمتلكها المنظمة والمتمثلة في المهارات الخبرات ،التكنولوجيا .

- الإلمام بعمليات التوجيه والتنظيم والتنسيق التي تتخذها الإدارة العليا لإحداث المزج والتفاعل بين هذه الإمكانيات لإنتاج المنتجات والخدمات التي تلبي رغبات وتوقعات عملاء المنظمة .

ج- معلومات متعلقة بالأداء: تهدف إلى تدعيم العاملين بكيفية حساب المعاملات والمؤشرات المالية الدالة على كفاءة الأداء العام للمنظمة، وذلك من خلال تدريبهم على :

- تحليل نسب ومؤشرات الأداء.

- قراءة قوائم الحسابات والميزانيات وتفهم دلالات أرقامها.

- لتعرف على أنظمة الدفع والتعويضات "الأجور، الحوافز، ...".

- تقييم فاعلية وقيمة كل المعلومات والأنشطة المكلفة بها الأقسام التي يعملون بها.

- تحريك الأرقام في الاتجاه الصحيح.

د- المعلومات الشخصية: وتهدف إلى إكسابهم المهارات القيادية ومهارات تقدير نسبة مشاركة كل فرد وفريق في النتائج من خلال إمداد العاملين بالمعارف التالية:

- تعريف كل فرد بدوره والمنطق من وجود هذا الدور و علاقته بسائر الأدوار الأخرى بالمنظمة، وكذلك تأثيره على النتائج الكلية للمنظمة.

- قواعد حساب المكافآت التي يستحقها كل فرد و كيفية ربطها بالنتائج المالية التي تحققها.

- كيفية تقدير الأعمال التي يقوم بها كل فرد على المعلومات المتعلقة بعمله -

\* الإدارة الذاتية: من أجل تحديد أفضل المسؤوليات، فإن اللجوء إلى تحديد إطار يمكن العاملين من التحريك الذاتي، والإجابة عن التساؤلات التالية :

\_\_ ما هي حدود تصرفات العاملين؟ و ما هو نطاق مسؤولياتهم؟ .

\_\_ كيف توجه الإدارة طاقات العاملين و قدراتهم الإبداعية في المسار السليم؟ .

\_\_ ما هي الأدوار التي سيلعبها العاملون؟ .

\_\_ ما هو الإرشاد، التدريب، التوجيه المطلوب لدعم قدرات العاملين؟ .

بمعنى آخر إطار الإدارة الذاتية ما هي إلا قواعد و نظم العمل المعمول بها لتحقيق تمكين العاملين، بحيث يحدد الهيكل و القواعد العامة التي يتم من خلالها تنظيم عملية مشاركة العاملين و توجيه جهودهم و ترشيد قراراتهم مما يقلل من درجة الغموض و التأكد، و يتحدد دور القيادة في فرض النظام و الالتزام في اتجاهين :

\*الاتجاه الأول: يتعلق بتحديد مقاييس الأداء و الأنظمة الرسمية المفروضة من الدولة أو من المنظمة .

\*الاتجاه الثاني: يتحدد في وضع أنظمة متحركة تتعلق بالعلاقات الإنسانية و التي تحبذ المنافسة و الابتكار و الجودة و البحث و التطوير.

✓ فرق العمل :من الأشكال الأخرى لتمكين العاملين الاتجاه نحو الاستخدام المكثف لفرق العمل، إذ أن الهيكل البيروقراطي التقليدي حيث توجد حدود فاصلة للسلطة و تسيطر سلسلة الأوامر لم يعد مناسباً للمنظمة الحديثة .

لقد أصبح مطلوباً من العاملين في القطاعات والإدارات والأقسام المختلفة أن يلتقوا معاً لإنجاز المشروعات المعقدة بنجاح وفعالية، و بالتالي فإن فكرة مواقع العمل التقليدية قد تم الاستغناء عنها لتفسح المجال للجهد الجماعي الذي يتركز على المهارات المتنوعة والخبرات المميزة لكل عضو من أعضاء الفريق .

**1- مستويات تمكين العاملين:** يدور معنى التمكين بأنه هو الخروج إلى مستوى جديد، و جعلهم يفعلون ما هو ضروري و تحتاجه المنظمة فعلا و يعرف معظم المديرين عملية إعادة الحيوية لمنظمتهم لا بد أن تحدث من أسفل إلى أعلى، لكن المشكلة هي في كيفية نقل هذه الرسالة إلى العاملين دون استحضار ذلك النوع من الضغوط التي تجعلهم أقل إنتاجية، و حل هذه المشكلة يكون في التمكين، و هو أكثر سهولة مما نعتقد، مع الاعتراف بأنه يتطلب مستوى عاليا من الانفتاح والنزاهة من قبل الإدارة العليا .

تطبق كثير من المنظمات اليوم برامج التمكين، لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، وفي منظمات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرار وتجربة التصورات .

### الفرع الرابع: التمكين الإداري وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى

يشوب مفهوم التمكين شيء من الغموض والخلط مع بعض المفاهيم الإدارية الأخرى مثل التفويض، والمشاركة، والاندماج والإبداع، فعندما تفوض السلطة أو تكون هناك مشاركة أو اندماج فإنه يطلق على ذلك تمكين، رغم أن هناك فرقا كبيرا بين التمكين وتلك المفاهيم. وعليه يجب بيان الفروق التالية:

**1- التمكين وتفويض السلطة:** يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، لكن في الواقع يختلف عنه لأن التفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ للوصول إلى الأهداف التنظيمية .

فقطرا إليه على أنه جزء من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحلها، وهناك من يرى على انه إسناد المهام للأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، فهو صلاحيات تمنح وقد تسلب مرة أخرى ويكون التفويض ناجحا عندما تكون المهام واضحة المعالم من جهة، وعندما يقترن التفويض بالثقة المتبادلة من جهة أخرى، كما يتعلق التفويض بالسلطة دون المسؤولية فالمسؤولية لا تفوض إطلاقا، فهي مجرد شعور ينبغي خلقه لدى العاملين من خلال توضيح المهام والأعمال والأهداف، وتنمية الكفاءات التخصصية (المعرفة، الخبرة، المؤهلات)، كفاءة العمل (حرية العمل، حرية اتخاذ القرارات)، كفاءة وسائط العمل (تقنية، شخصية، تنظيمية، مالية) بالتالي: <sup>1</sup>

المسؤولية = وضوح المهام + الكفاءة. <sup>2</sup>

يمكن إيضاح أهم الفروق بين التمكين الإداري والتفويض السلطة من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> سامر نصري 2006، القدرات القيادية الأربع: قيادة الأفراد من خلال الطبيعة، العبيكان، الرياض، ص 70

<sup>2</sup> مها مهدي فاسم 2005، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، لأردن، 25 إلى 27 مارس، ص 12.

جدول رقم (1-1) اوجه الاختلاف بين التمكين الاداري وتفويض السلطة .

التمكين الاداري	تفويض السلطة
<p>-لأفراد الذين تمكينهم أي إعطائهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية .</p> <p>-في التمكين تتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع واعرض من نطاق متفق عليه .</p> <p>-تكون المعلومات تشاركيه بين الإدارة والعاملين فيما عدا المعلومات الاستراتيجية التي تحتم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية .</p> <p>-تقع مسؤولية النتائج على الموظف المعني فإن كانت إيجابية فالحوافز له وإن كانت سلبية فالغرم عليه .</p>	<p>-التفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل .</p> <p>- في التفويض نجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة .</p> <p>-لا يتيح للأفراد إلا قدر يسيرا من معلومات بالكاد ما يساعد في تنفيذ العملية</p> <p>-مسؤولية النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه .</p> <p>-التفويض حالة مؤقتة تنتهي بإنهاء المهمة التي تم التفويض لها .</p>

المصدر: احمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، مصر، 2005، ص130 .

نستنتج من الجدول السابق أن التمكين يتيح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع في نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشاركة على المشاع بين الإدارة والعاملين فيما عدا المعلومات الإستراتيجية التي تحتم مقتضيات موضوعية أن تتم بسرية وتقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني، أضف إلى ذلك فالتمكين الإداري يمثل إستراتيجية مستمرة وفلسفة إدارية لدى المديرين الذين يقتنعون أهمية تمكين من يتم اختيارهم في الصف الثاني وفق أسس موضوعية وهذا يعني أن التمكين منحاً للسلطة وليس امراً بممارسة السلطة كما هو الحال في التفويض، فالتفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة يتم فيها توفير تزويد المفوض إليه بالمعلومات فقط الضرورية لضمان سير الأعمال لان هذا الأخير لا يلغى مسؤوليته عن تحمل النتائج والأخطاء.

2- التمكين والمشاركة: ظهرت فكرة المشاركة مع مدرسة العلاقات الإنسانية التي نادا بها التون مايو والذي يرى بأنها تمثل نوعاً من الحوافز المعنوية للعاملين ونقصد بالمشاركة النظام الذي يسمح بتعاون ومساهمة العاملين من غير المديرين في عملية اتخاذ القرارات. وتعرف أيضاً على التعبير على آراءهم ومقترحاتهم بكل ما يتعلق بنواحي العمل وكذلك الأمور التي تتعلق بمصالحهم ومصالح المؤسسة وتوفير جو من الثقة والاحترام والصراحة ومناقشة مختلف الموضوعات بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين إدارة المؤسسة ومختلف العاملين بما يهدف زيادة الإنتاج بشكل مستمر وهناك من يرى انها وسيلة لتحقيق التعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المؤسسة من خلال تفعيل درجة التفاعل بين الجماعات، فهي تعبير عن رغبة الفرد في العمل في شكل فريق والمشاركة

في المعلومات وتقاسم المعرفة مما يتيح له فرصة لإثبات وجوده وانخراطه في العمل والمشاركة التي نرغب في توضيحها تتم وفق مستويين<sup>1</sup>:

- المستوى الأول : التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين من خلال اقتراح فكرة و عرضها على رئيسهم

المستوى الثاني : يتم من خلال التفاعل ما بين مجموعة من المرؤوسين ورئيسهم حيث يقوم الرئيس بدعوة من هم تحت إمرته مجتمعين لمناقشة مسألة ما؛

ويمكن توضيح أهم الفروق بين التمكين والمشاركة في الجدول الآتي :

جدول رقم (1-2) أهم الفروق بين المشاركة و التمكين الإداري .

التمكين الاداري	المشاركة	البعد
فرق عمل مستقلة	الهرمية	اسلوب العمل التنظيمي
الفرق منسقة في تحليلها و تحسينها للعمليات	برنامج المقترحات -دوائر الجودة	طرق المشاركة
صنع القرارات جهودهم بمثابة مدخلات للقرارات الاستراتيجية	من الأعلى إلى الأسفل	اسلوب اتخاذ القرار
الاعتراف بالجهود الجماعي	المقترحات مقبولة - اداء العمل فردي	الانطباع نحو المرؤوسين
ايجاد بيئة لعمل الفريق	الاشراف	تركيز الادارة

المصدر :رضا صاحب أبو حمد آل علي 2002، كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة، دار وراقة، الأردن، ص139.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1-2)، انه من اجل الوصول إلى التمكين الإداري يجب على المؤسسة أن تغير من أسلوب عملها كخطوة أولى من خلال الانتقال أو التحول من الأسلوب الهرمي المركزي إلى الأسلوب الفرقي (فرق العمل) ألتشاركي، الذي يتم فيه طرح ومشاركة الأفكار وتقديم الاقتراحات فهذه الأخيرة تعد كمدخلات للقرارات الإستراتيجية، فيتحوّل بذلك دور الإدارة من الإشراف والرقابة إلى التركيز على خلق بيئة للعمل الجماعي مشجعة على الإبداع في ظل التمكين الإداري .

3- التمكين والاندماج: تعود بداية ظهور مفهوم الاندماج إلى الأبحاث المبكرة في عقد الثلاثينات من القرن المنصرم، والتي ركزت على الدور القيادية الديمقراطية في مؤسسات الأعمال ويرى عقلي (2005) إن الجذور الفكرية لهذا المفهوم ترجع لكل من k white & Argires Cres \* اندماج و انصهار الافراد العاملين \* عام 1985. وهذه النظرية في جوهرها للذات قدما نظرية في المنظمات تدعوا إلى حشد الموارد البشرية لاسيما التي تتسم بفروقات فردية في الشخصية ودمجهم مع البعض

<sup>1</sup> إيمان عسكر حاوي 2009، بناء فرق العمل و علاقته بالمشاركة في صناعة القرار، مجلة التقني، هيئة التعليم التقني، العراق، المجلد 22، العدد 05، ص166

الأخر في نشاط تعاوني داخل المؤسسة على النحو الذي يجعلهم يندفعون إلى رغبة وقناعة إلى تحقيق أهدافها ويشعرون أنهم جزء منها فهو دعوة للعاملين للتفكير جماعياً في شكل مجموعات ليكون القرار أكثر قبولاً وفعالية.

وبالتالي فهو يركز على ثلاث عناصر أساسية (التأثير في اتخاذ القرار، التفاعل، التشارك في المعلومات)، وذلك بهدف ترسيخ مساهمة العاملين في كافة النواحي الإدارية في المؤسسة من خلال إيجاد أفكار جديدة وحل المشكلات بهدف إنجاح المؤسسة، ومصطلح اندماج العاملين أكثر عمقا وشمولية من مصطلح مشاركة العاملين فهو يعني تشجيع العاملين على أن يكونوا أكثر قرباً والتصاقاً بأهداف المؤسسة ويعتبر اندماج العاملين وسيلة تحفيزية تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين.

كما أن اندماج العاملين في وضع أهداف المؤسسة يساعد على تحديدها للمشاكل بشكل دقيق، كما يضمن الالتزام الداخلي لدى العاملين لتحقيق الأهداف التي ساهموا في وضعها بشكل أو بآخر وهناك عدة طرق لزيادة درجة اندماج العاملين من أهمها تشكيل الفرق لحل مشاكل العمل ومناقشة العاملين مع رؤسائهم، اجتماعات حلقات الجودة بالإضافة إلى وضع وتفعيل أنظمة الاقتراحات وحتى تتمكن الإدارة من تفعيل سياسة اندماج العاملين وجب عليها أن تعامل العاملين باحترام وان تستمع لوجهات نظرهم وتزيل عوائق الاتصالات بين الرئيس والمرؤوسين بالإضافة إلى الدفع باتخاذ القرار إلى الإدارة الإشرافية وهنا يبدأ التمكين الإداري الذي يعني باتخاذ القرار ليس للإدارة الإشرافية فحسب إنما دفعه للعاملين التنفيذيين.<sup>1</sup>

وبالتالي يمكن القول أن التمكين الإداري ما هو إلا مرحلة متطورة ومتقدمة ولبنة مضافة إلى الاندماج والمشاركة وليس مغيراً أو لاغياً لهما، فقد تمت الإشارة بأن التحول من الإدارة التقليدية إلى الاندماج سابقاً ينتج من إدراك العاملين لمشاركتهم وبقوة في حل المشكلات؛ كما أن الاندماج يتحول إلى التمكين والهدف منه هو الحصول على إنتاجية أكبر وجودة أفضل ورضا الزبون ويعني التمكين هنا بتحسين الأداء الكلي للمؤسسة ومنح الفرصة لأي فرد فيها.<sup>2</sup>

## المطلب الثاني : المواطنة التنظيمية و علاقتها بتمكين العاملين .

### أولاً: سلوك المواطنة التنظيمية

#### الفرع الأول : مفهوم المواطنة التنظيمية

ان مفهوم المواطنة التنظيمية يختلف باختلاف توجه الباحث ومنظوره حول المواطنة التنظيمية، اذ بين ( Robbins, 2001 ) بان المواطنة التنظيمية تمثل تعبيراً عن سلوك الدور الإضافي الطوعي الذي لا يندرج ضمن متطلبات العمل الرسمية

<sup>1</sup>- ونوغي فتيحة، اثر تمكين الاداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، دراسة ميدانية على مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان، البويرة، 2020-2021 ص14

<sup>2</sup> خضير كاظم محمود ،روان منير الشيخ2010 ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، الأردن،،ص122 .

للعاملين التي تسهم في أداء العمل الكلي للمنظمة بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة. و عبر عنها (Dipaola,2001) بانها رغبة الفرد بالمشاركة بالعمل التي تتجاوز متطلبات العمل الرسمية، أي أنها سلوك طوعي يسهم في تحقيق الأداء الكفاء للمنظمة.<sup>1</sup>

كما أن سلوك المواطنة هو السلوك الذي يساهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال المحافظة على النظام الاجتماعي للمنظمة، وهي الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل، والمحافظة والالتزام بأنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلا عن تحمل ظروف العمل ودون إبداء أي شكوى او تدمير من العمل (Yen,et..al,2008).

كما تعرف المواطنة التنظيمية بصفة عامة هي تجسيد للتفاعل الايجابي بين المنظمة والعاملين بها، وينشأ عنها سلوكيات ايجابية فيما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية يؤديها العامل اختياريا و بارادته المنفردة و قد تغفل العديد من المنظمات قياسها عند تقييم اداء العاملين بها مثل : الايثار، الكرم، الروح الرياضية، وعي الضمير، المحافظة على نظافة مكان العملن وهذا طبعا بخلاف اداء دوره الرسمي المحدد له داخل المنظمة والذي سيقوم على اساسه و المخطط لتحقيق الفعالية التنظيمية .

ومنه فإن المواطنة التنظيمية هي مجموعة الانشطة والسلوكيات التي تساهم في نجاح المنظمة بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة.

#### الفرع الثاني : اهمية المواطنة التنظيمية

شكل موضوع المواطنة التنظيمية واحداً من أهم موضوعات السلوك التنظيمي خلال العقود الماضية لما له من آثار واضحة في تحقيق المنظمة لأهدافها واستمرارها في ظل البيئة التنافسية<sup>2</sup>

اذ بين (Lee & Sallleh)<sup>3</sup> أن للمواطنة التنظيمية أهمية كبيرة في علاقتها مع العديد من الموضوعات كالفاعلية التنظيمية وتقييم الأداء، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والعدالة المدركة، ودوران العمل والغياب، والثقة التنظيمية .

و اشار (Bowler)<sup>4</sup> إلى أهمية المواطنة التنظيمية وتأثيرها على مخرجات العمل داخل المنظمة. وشدد (Moidenkutty)<sup>5</sup> على اهمية المواطنة التنظيمية بالنسبة للأفراد وذلك من خلال توفيره القدرة على الإبداع والابتكار وتعزيز الدافع للإنجاز وشعور الأفراد العاملين بالمسؤولية تجاه المنظمة، وتوفير الفرصة لهم لاختبار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.<sup>6</sup>

<sup>1</sup>Dipaola,Michael,(2001),Organizational Citizenship Behavior in schools and its Relationsh of school climate , Journal of school leadership , Vol.11:424-447

<sup>2</sup> - Freund & Carmeli,2004,P.93

<sup>3</sup> - Lee & Sallleh,2009,P.139-140

<sup>4</sup> - Bowler,2006,P.260

<sup>5</sup> - Moidenkutty,2005, P.91

<sup>6</sup>Bowler, Wm. Matthew,(2006),"Organizational Goals Versus the Dominant Coalition: A Critical View of the Value of Organizational Citizenship Behavior", Institute of Behavioral and Applied Management: 258- 273

أما ما يتعلق بأهمية المواطنة التنظيمية بالنسبة للمنظمة، فقد بين (Ladebo)<sup>1</sup> أنه من خلال انخفاض معدلات دوران العمل والغياب سيؤدي ذلك إلى تحقيق مبدأ الاستقرار الوظيفي وهو ما ينعكس على ازدياد معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية ومستويات الكفاءة والفاعلية التنظيمية بالإضافة إلى تعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي ما بين الأفراد.

وانطلاقاً من أهمية المواطنة التنظيمية بالنسبة للمنظمات بشقيها الصناعي والخدمي، قام العديد من الباحثين على إجراء الدراسات وصولاً لإيجاد التفسيرات الملائمة للمواطنة التنظيمية، حيث بين (العامري) أن المواطنة التنظيمية سلوك تطوعي، يرتبط بعلاقة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الأساسية، وهي:

1- **الرضا الوظيفي** : والذي يرتبط بشكل مباشر مع مفهوم المواطنة التنظيمية، ويقصد به الحالة الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله متضمناً كافة العوامل ذات العلاقة كأسلوب القيادة أو زملاء العمل أو المناخ العام... الخ. وقد أجريت العديد من الدراسات الميدانية للكشف عن العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية، وخرجت معظم هذه الدراسات بنتيجة مفادها أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين هذين المتغيرين، وأكدت هذه الدراسات على أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية.<sup>2</sup>

2- **الالتزام التنظيمي** : إذ أكد بعض الباحثين أن الالتزام التنظيمي يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة. إذ يعكس الالتزام التنظيمي المدى الذي يلتزم به الأفراد العاملين في منظمة بعملهم ويأخذ هذا الالتزام ثلاثة أنواع، هي الالتزام المعياري والذي يعكس شعور الأفراد العاملين بالالتزام بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين، والالتزام العاطفي، والمتضمن قوة ورغبة الأفراد العاملين بالمنظمة في الاستمرار بالعمل بسبب التوافق بين أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة. وأخيراً، الالتزام الاستمراري، والذي يعكس قوة ورغبة الأفراد العاملين في المنظمة للبقاء في العمل لاعتقادهم بأن ترك العمل سيكلفهم الكثير.

حيث تم تأكيد هذا الطرح في دراسات وجدت أن هناك علاقة بين الالتزام وسلوك المواطنة عندما تم التحكم في متغيري الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية.<sup>3</sup>

3- **العدالة التنظيمية** : والتي تعكس مدى إحساس الموظفين بالعدالة في منظماتهم. وما يتعلق بالعلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كشفت العديد من الدراسات عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. فقد أظهرت هذه الدراسات أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - Ladebo, 2004, P.221

<sup>2</sup> العامري، أحمد بن سالم، ( 2003 )، "محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات"، مجلة جامعة الملك سعود ، المجلد 17، العدد الثاني: 67.

3- خيرة، 2007، "التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير ، الجزائر. ص. 251

<sup>4</sup> - الخميس، 2001 ، ص. 43

4- القيادة الادارية : تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة والتي بدورها تؤثر تأثيراً بالغاً في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، وما شك فإن للممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسؤولون انعكاساتها المباشرة على قيم وأفعال وسلوك المرؤوسين، الذين يستمهلون التوجه والإرشاد منهم<sup>1</sup>

5- الدوافع الذاتية : يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للقيام للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية. وهي القوى الداخلية المحركة للفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافر مادية خارجية، حيث تقوم عملية الحفز هنا على أساس العمل نفسه. وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الموظف في النهاية بالانخراط لممارسات 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 الذات.<sup>2</sup>

6-الثقافة التنظيمية : والتي تعكس رؤية المنظمة ورسالتها والقيم المشتركة فيها، وتسهم في صياغة طبيعة علاقات الأفراد من داخل وخارج المنظمة وطريقة عملهم مع بعضهم بعضاً. وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر سلباً أو إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة .

#### الفرع الثالث : ابعاد المواطنة التنظيمية .

بقدر تعلق الأمر بأبعاد المواطنة التنظيمية، فقد أورد (Niehoff & Walz)<sup>3</sup> ان ابعاد المواطنة التنظيمية تتمثل في المساعدة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري. فيما حدد (Podsakoff, et..al)<sup>4</sup> أبعاد المواطنة التنظيمية بسلوك المساعدة، والروح الرياضية، المساهمة الفردية، والسلوك الحضاري، والالتزام التنظيمي، والرضا الذاتي، وتطوير الذات. أما (Lepine, et,al)<sup>5</sup> فقد حددها ببعدين أساسيين، الأول يتمثل بالبعد الفردي متضمناً الإيثار والكرم. والثاني يتمثل بالبعد المنظمي والمتضمن الروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والالتزام العام. وهناك من حدد أبعاد المواطنة التنظيمية بالإيثار، والالتزام العام، والتعاون ما بين الأفراد، وحماية موارد المنظمة، والكرم.<sup>6</sup>

إلا أن أغلب الدراسات قد حددت أبعاد المواطنة التنظيمية بالآتي :

<sup>1</sup> خيرة، براف، ( 2007 )، مرجع سبق ذكره، ص 70

<sup>2</sup> العامري، مرجع سبق ذكره، ص 70

<sup>3</sup> - Walz&Niehoff ,2000, p66

<sup>4</sup> Podsakoff, et..al, 2000, p45

<sup>5</sup> - Lepine, et,,al, 2002,p100

<sup>6</sup>Walz, S. M. &Niehoff, B. P2000. Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited menu restaurants. Best Paper Proceedings, Academy of Management conference: 307-311

- 1- الإيثار: وهو سلوك اختياري، يقوم به الأفراد العاملين بشكل طوعي هدفه مساعدة الآخرين من العاملين سواء القدامى او الجدد في المنظمة في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، وأساليب وطرق إنجاز مهامهم.
- 2- الكياسة: وتعكس مدى مساهمة الأفراد العاملين بالمنظمة في منع المشكلات، التي يمكن أن يتعرض لها بقية الافراد العاملين في المنظمة، عن طريق تقديم النصح لهم وتوفير ما يحتاجونه من معلومات ضرورية، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- 3- الروح الرياضية: وهو ما يبين مدى مساهمة الفرد العامل بالمنظمة في منع الصراع والنزاع بين العاملين، وتشجيعه على حل النزاعات بأسلوب بناء، بالإضافة إلى استعداده لتقبل الانتقادات والمضايقات من الآخرين دون أي تدمير.
- 4- الطاعة العامة: وتعلق بالجانب النفسي للفرد لتقبل الهيكل التنظيمي، والتوصيف الوظيفي للعمل، وسياسات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وينعكس ذلك في مدى حرصه على الحضور إلى مكان العمل في الموعد المحدد، والإسراع في إنجاز المهام الموكلة إليه، واحترام قواعد وإجراءات وقوانين المنظمة، والحرص على مواردها.
- 5- السلوك الحضاري أو صدق المواطنة: وتتضمن الأنشطة الاختيارية التي يتطوع الفرد العامل بالمنظمة للقيام بها؛ حفاظاً على المنظمة وتحقيقاً لأهدافها، بالإضافة إلى تبني مبادرات العمل التي من شأنها تحقيق تفوق وتميز المنظمة، والبحث داخل المنظمة وخارجها عن فرص لتطوير العمل ، و تقديم الاقتراحات البناءة .

#### الفرع الرابع : النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية

هناك نوعين من العقود بين الفرد والمؤسسة، وهما العقد الصريح أو ما يسمى بالعقد الرسمي والعقد الضمني أو ما يسمى بالعقد النفسي، ويشير العقد الرسمي إلى المهام الرسمية ومعايير الأداء المنصوص عليها في العقد الرسمي بين الفرد والمؤسسة، أما العقد النفسي فيشير إلى إدراك العامل للمهام المطلوبة منه والعائد عليها .

وبشكل عام في العلاقة بين الفرد والمؤسسة تأخذ الطابع التبادلي بحيث يبذل الأفراد جهودهم لمبادلتها مع منفعة مادية أو اجتماعية متوقعة، وقد أشارت العديد من الدراسات أن العلاقة بين الفرد والمؤسسة غالباً ما تكون الرغبة لدى الأفراد في أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية، عندما تكون العلاقة الاستثنائية التبادلية بين الفرد والمؤسسة في وضع متوازن ومتكافئ، بينما تقل هذه الرغبة لدى الأفراد عندما يتجاوز استثمار أحدهما للآخر أو عندما تقتصر العلاقة بين الفرد و المؤسسة على العقد الرسمي فقط .

ويمكن تفسير العلاقة بين الفرد والمؤسسة باستخدام كل من نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التعاون، حيث قام العديد من الباحثين باستخدام هاتين النظريتين لتفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية.

**1- نظرية التبادل الاجتماعي:** يؤكد "جورج هومنز" أن التبادل الاجتماعي يبدأ من تفاعل الأفراد التبادلي ( وجهها لوجه) عاكسا الأوجه الاجتماعية والنفسية والاقتصادية لتكون قاعدة لعملية التبادل قوامها أهداف وغايات اجتماعية كالسمعة والاعتبار والاحترام والتقدير والنفوذ الاجتماعي و ليس المنفعة المادية الصرفة لأنها ليست دائما هدف التبادل الاجتماعي وتتألف

الجماعة من ثلاثة أنواع رئيسية من المواقع الاجتماعية : العليا، الوسطى، الدنيا و بهذا فانه كلما زاد الفرد من نشاطاته الاجتماعية داخل المجتمع زادت مكافاته الاجتماعية. و بالتالي تزداد نسبة نشاطاته الناجحة المؤهلة للمكافآت ، و هناك الظروف التي تخضع لها العلاقات التبادلية و هي :

- ✓ كمية المساعدة المقدمة من قبل الطرف الأول للطرف الثاني خلال فترة زمنية محددة.
- ✓ كمية النشاطات البديلة التي يمنحها الآخرون للأشخاص المشتركين في العلاقة التبادلية.
- ✓ درجة القبول الاجتماعي الذي يحصل عليه الفرد خلال تبادله مع الآخر.
- ✓ قيمة القبول الاجتماعي الذي يحصل عليه الفرد خلال تبادله مع الآخر.
- ✓ قيمة النشاطات البديلة المستعملة خلال العلاقة المتبادلة.

والقبول الاجتماعي يلعب دورا مهما في تبادل التفاعلات والعلاقات كما تفعل النقود في عملية التبادل التجاري، ونظرية التبادل الاجتماعي لا بد أن تخضع لتأثيرات ضوابط التبادل الاجتماعي الإدارية العامة ، الأعراف ، المعايير والقيم الاجتماعية لإقامة أية علاقة تبادلية او انمائها، ويعتبر "بيتر بلاو" أن دافع سلوك الفرد الرئيسي في تفاعله وعلاقته مع الآخرين هو " التبادل المعنوي أو المادي".

والتبادل الاجتماعي من اجل أن يكون مشروعاً يجب أن يتم برغبة الطرفين وقناعتهما ويتبادلا الاعتراف بوجودهما وبشرعيتها و باحتياج كل منهما للآخر وخلاف ذلك يعني انحرافا في التبادل وبخاصة عندما يصل بين الحاكم غير الشرعي وعمامة الناس أو بين الغني المستغل والفقير المستغل ، انه تبادل القامع والمقموع وعليه :

ينطوي مفهوم هذه النظرية في العلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض أو بين الأفراد ومشرفيهم، من حيث أن الأفراد يتوقعون ردا للجميل أو المعاملة بالمثل لقاء ما يقومون به، ولكنهم لا يحددون نوعية وتوقيت هذا الرد، لذلك فالنظرية تقترح وجود عقد ضمني بين الأفراد و المؤسسات التي يعملون بها . و حسب هذه النظرية فان الافراد قد يختارون اظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل على المعاملة العادلة التي يشعرون بها من مشرفيهم<sup>1</sup>.

**2- نظرية التعاون:** تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة التي تغطي الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية، بينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بينالفرد والمؤسسة أو العلاقات بين الأفراد، فنظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، وتقدم نظرية التعاون الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين.

<sup>1</sup> الخسيس عبد الله 2007، علاقة الخصائص الوظيفية بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين ، دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة الهندسية بقوات الدفاع الجوي . ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، ، ص 43 .

تقترح هذه النظرية ان التعاون يصبح ممكنا عندما يدرك الافراد اهم يكافحون جميعا من اجل تحقيق اهداف مشتركة ، أي ان نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا، مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام. وقد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لأنه من الممكن تطبيقها للكشف عن محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي لها تأثير على بيئة العمل ككل أو الجماعات الصغيرة .<sup>1</sup>

#### ثانيا: سلوك المواطنة التنظيمية من منظور تمكين العاملين

يتمثل الهدف الرئيسي من هذا المطلب في توضيح اهمية تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات و تأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، وذلك من خلال دراسة الأبعاد المختلفة للتمكين الإداري وتحليل تأثير كل منها على سلوكيات التنظيمية، وتحديد المتطلبات الأساسية لتشجيع سلوكيات المواطنة التنظيمية المواطنة في ظل مدخل التمكين الاداري ، وعرض نموذج عملي يوضح العلاقة بين التمكين الاداري و سلوك المواطنة التنظيمية .

#### الفرع الاول : انعكاسات تطبيق تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة

**1- أثر تفويض السلطة على سلوك المواطنة التنظيمية :** يتمثل التفويض كأسلوب إداري أساسي في تكليف الآخرين بأداء مهام محددة، وهذا يساعد المدراء على تحقيق مزيد من الأهداف الإستراتيجية بالإضافة إلى تخفيف العبء عنهم. ولا يُمكن النظر إلى التفويض فقط كوسيلة لتخفيف العبء، بل يتيح أيضاً الفرصة لتطوير العلاقات الجيدة مع الموظفين المكلفين بتنفيذ المهام المفوضة إليهم، بالإضافة إلى إمكانية تطوير القدرات والمهارات. بفضل التفويض، يمكن اختيار الأشخاص الأنسب لتنفيذ المهام والوظائف المفوضة إليهم وتوفير الاستقلالية اللازمة لإدارة الوحدات التنظيمية. ويمكن أيضاً استغلال قدرات العاملين في حل المشكلات وتحقيق الأهداف الموكلة إليهم، وذلك بفضل الثقة الممنوحة لهم من قبل الإدارة. يعمل التفويض كذلك على تعزيز الابتكار والإبداع وتحفيز العمال على اتخاذ سلوكيات إيجابية والعمل بروح المبادرة، ويساعد على توحيد الأفراد وتعزيز انتماءهم للمؤسسة.

يمكن ربط التفويض بسلوك المواطنة التنظيمية كونه أحد أساليب التحفيز الغير مباشرة التي تستخدمها الإدارة لضمان سير الأعمال، والتي بدورها تؤدي إلى تعزيز الفرصة للإبداع والابتكار. وبالرغم من كون التفويض عملية إدارية، فإنه يلعب دوراً حاسماً ومؤثراً في تطوير وارتقاء الإدارة. فعندما تمنح القيادة العليا في المؤسسات التفويض والسلطة للمدراء التنفيذيين والأفراد العاملين، فإنها تدعم وتشجع المبادرات الإبداعية والابتكارية التي يمكن أن يتم إحداثها من خلال هؤلاء المدراء والأفراد.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي 2000، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، دار النشر والتوزيع، الأردن ، طبعة الثالثة ، ص 11.

و يمتلك هؤلاء التنفيذيون والأفراد المعرفة الدقيقة والإمكانات اللازمة لحل المشكلات المحيطة بمجالات أعمالهم، وهذا ينعكس إيجابياً على نواحي الابتكار والإبداع لديهم. ولذلك، يلعب القادة والإدارة العليا دوراً حاسماً في دعم وتشجيع المبادرات الإبداعية والابتكارية عن طريق منح التفويض والسلطة اللازمة للمدراء التنفيذيين والأفراد العاملين.<sup>1</sup>

2- أثر الاتصال الفعال على سلوك المواطنة التنظيمية: يعتمد نجاح أي مؤسسة على فعالية نظام الاتصال الذي تعتمد عليه، فهو يمثل القلب النابض كما يشير بعض المفكرين. ويُعد الاتصال واحداً من أهم الوسائل التي يتبعها المديرون لإدارة نشاطاتهم الإدارية المختلفة بطريقة فعالة.

و يعود أصل كلمة الاتصال communication إلى الكلمة اللاتينية commuis والتي تعني المشاركة sharing و يقصد به المشاركة في المعلومات أو تبادل المعلومات و المشاعر و الاتجاهات. ويعرفها قاموس أوكسفورد بأنها: يتمثل الاتصال في نقل وتبادل الأفكار والمعلومات، سواء كان ذلك عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارات، ويتم ذلك عبر وسيلة مناسبة مع الحاجة إلى فهم المعلومات من المستقبل. يتم تحقيق الاتصال بين المرسل والمستقبل، ويعتبر هذا العملية إنسانية تفاعلية ديناميكية مستمرة ومتأثرة بمؤثرات متغيرة، والهدف منها هو التأثير في سلوك المتلقيين وتعديله من أجل تحقيق التفاعل المشترك وزيادة فعالية أداء المؤسسة. وتعود أهمية الاتصال لعدة أسباب، من بينها:

- إلى حد كبير، يتوقف أداء العاملين في المؤسسة على فعالية عملية الاتصال داخلها.
- يعد الاتصال عملية حيوية لحل المشكلات ودراسة العوائق التي تواجه المؤسسة، بالإضافة إلى اقتراح الحلول المناسبة لتلك المشكلات.
- إن العملية الحيوية للاتصال تساعد في اتخاذ القرارات الصائبة والمدروسة، والتي تعتمد بدرجة كبيرة على جودة وصحة المعلومات وتدقيقها، وتعد هذه العملية من أهم الأسباب التي تحدد قيمة الاتصال في المؤسسة.
- إن أهمية الاتصال تتجلى في كونه عملية أساسية في الممارسة الإدارية الفعالة، حيث يساعد على فهم العاملين لأهداف وواجبات المؤسسة، ويعزز التعاون بينهم في إطار سلوكيات إيجابية خارج إطار الوظيفة الرسمية، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.<sup>2</sup>
- يعد الاتصال الفعال بنوعيه وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب على الأفراد أو إحداث تغيير في توجيه سلوكهم أما سلبياً أو إيجابياً في شكل سلوكيات المواطنة تنظيمية من أجل إنجاز الأهداف المخططة.

3- أثر التدريب على سلوك المواطنة التنظيمية: تسببت العوامل البيئية المتغيرة باستمرار في ربط أهداف المؤسسات، وهي البقاء، التميز، والقدرة على المنافسة، بتحقيق نتائج متميزة من خلال إنتاج سلع وخدمات عالية الجودة والتي لا يمكن تكرارها أو

<sup>1</sup> اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة و النشر، الاردن 1999، ص106.

<sup>2</sup> ابو الوفاء، جمال و عبد العظيم، اتجاهات حديثة في الادارة، دار المعرفة الجامعية، مصر 2000.

محاكاتها. يتطلب ذلك التدفق المستمر للأفكار الجديدة وتحريك روح الإبداع والابتكار لدى العاملين، والتي لا يمكن اكتسابها إلا من خلال التدريب المستمر والفعال للعنصر البشري.

وفي هذا السياق يعرف التدريب على انه "النشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال و مثمر يؤدي إلى بلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة".

وهناك من يعرفه على أنه " مجموعة من العمليات والوسائل والتقنيات المخططة، والتي من خلالها يتمكن الأفراد من تحسين معارفهم والتغيير من سلوكهم وعاداتهم والاستغلال الأمثل لطاقتهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى وأهدافهم الشخصية والاجتماعية بالدرجة الثانية، كما أيضا إلى جعل الأفراد يتأقلمون مع المحيط الذي يعيشون فيه كما يساهم أيضا يجعلهم يقومون بإتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر والمستقبل معا".<sup>1</sup>

4- أثر التحفيز على سلوك المواطنة التنظيمية : يتمثل المحرك الأساسي لقدرات العاملين في الحافز، والذي يشمل عدداً من العوامل التي تدفع العاملين لبذل مزيدٍ من الجهد والتنافس لتحسين أدائهم وتحقيق نتائج أفضل. وتعتبر الحوافز عنصراً أساسياً في المؤسسات المبدعة، إذ تشكل أساساً لوجود الإبداع وتنميته. ولكن يجب أن يتم وضع الحوافز بشكل يرتبط بالأداء والإبداع، وتحديد معايير عادلة وموضوعية لتحقيق الأهداف المرجوة. ولا ينبغي نسيان أن استخدام الحوافز بطريقة غير عادلة وموضوعية يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية. ولذلك، يجب على المؤسسات أن تستخدم الحوافز بشكل يتناسب مع حاجات واحتياجات العاملين، سواء كانت مادية أو معنوية، وبهذا يتم تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادرة والتجديد.<sup>2</sup>

وفي مجال التمكين يعتمد إبقاء شعلة الحماس في النفوس العاملين أولاً وأخيراً على دور القيادة الواعية التي تستطيع أن توائم ما بين تحقيق أهداف الأفراد العاملين لديها وأهداف المؤسسة، وان تعمل على إرضاء العاملين وبالتالي تحفيزهم على تحقيق أهداف المؤسسة وأهمها تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية

5- أثر فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية: تحولت فرق العمل إلى عنصر مهم جداً في نجاح المنظمات وتنافسيتها، حيث تمثل هذه الفرق مجموعة من الأفراد الذين يتمتعون بمهارات مكملة لبعضهم البعض، ويعملون بتفانٍ على تحقيق هدف مشترك أو مجموعة من الأهداف. ويعتبر هؤلاء الأفراد أنفسهم مسؤولين بشكل جماعي عن تحقيق هذه الأهداف. ويعرفها آخرون على أنها " مجموعة من الأفراد يتميزون ب وجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم" و فرق العمل هي : "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات". الفريق يعتبر في النهاية وسيلة لتمكين الأفراد من

<sup>1</sup> رشيد مازن فارس ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة العبيكان ، الرياض 2000، ص 67.

<sup>2</sup> هولبلونس ، ادارة فرق العمل ، بيت الافكار الدولية ، الرياض 1999 ، ص 19.

العمل الجماعي المنسجم كوحدة متكاملة. وعلى الرغم من استخدام مصطلح "الجماعة" لوصف ديناميكية العمل الجماعي، فإنه عند الحديث عن تطبيقاته العملية، فإننا نستخدم مصطلح "فريق العمل".<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : علاقة تمكين العاملين بسلوك المواطنة التنظيمية

تحتاج المؤسسة إلى تغيير في الفكر والسلوك لدى جميع العاملين فيها، على جميع المستويات الإدارية، لظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية. ويمثل التمكين الإداري مفتاحاً أساسياً لتحقيق ذلك، حيث يساعد على إيجاد شعور خاص لدى العاملين بالاهتمام الكبير الذي يوليه المسؤولون لهم ولوظائفهم. وهذا الشعور يحثهم على القيام بأعمال تطوعية إضافية، ويعبر عن مشاعر الولاء والانتماء والالتزام نحو المؤسسة، ويستند إلى الثقة والمنفعة المتبادلة.

وفي هذا السياق، يعتبر العامل في المؤسسة مورداً للإبداع والأفكار الجديدة إذا تم توجيه سلوكه نحو تحقيق أهداف المؤسسة. وتوفر مجموعة من المتطلبات التنظيمية، مثل التفويض السلطة، الاتصال، التدريب، فرق العمل، والتحفيز، المناخ الملائم الذي يساعد العاملين على الإنتاج والعمل، ويدفعهم للولاء والانتماء والتزاماً للمؤسسة، وبالتالي تظهر سلوكيات المواطنة التنظيمية.

**1- الالتزام التنظيمي:** مفهوم الالتزام في اللغة عن الاندماج، والرغبة، والقبول، والاستعداد. ولقد سبق علماء الاجتماع في البحث في هذا المجال لأن الإنسان كائن اجتماعي يعيش في مجتمع ويتعامل مع الآخرين، وتربطه بهم علاقات تُشعره بالثقة والمسؤولية تجاههم. ومن هنا يتضح أن الالتزام المهني هو جزء من الانتماء الاجتماعي العام، الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه، والذي يضم أفراداً ومنظمات ويتميز بأفكار ومبادئ وقيم. ثمة عدة تعريفات للالتزام التنظيمي تدور حول ذات المعنى:

- اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى .

- درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة .

بناءً على التعاريف السابقة، يمكن استخلاص أن الالتزام التنظيمي يعكس نوعية العلاقة بين الموظف والمنظمة، حيث يشجع الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه منظمته ويعبر عن مدى ارتباطه وانتمائه لها، ورغبته في الاستمرار كعضو فعال فيها. ويتميز الالتزام التنظيمي بالخصائص التالية:

- يعتمد الالتزام التنظيمي على تفاعل عدة عوامل إنسانية وتنظيمية، بالإضافة إلى ظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

<sup>1</sup> ابراهيم الغنام ، بناء فريق العمل ، كنانة اونلاين ، بوابة التنمية المجتمعية ، ص 01.

- يتطلب الالتزام التنظيمي وقتًا طويلاً لتحقيقه، حيث يعكس قناعة فردية كاملة، وليس نتيجة لعوامل سطحية مؤقتة، وقد يتم التخلي عنه لأسباب إستراتيجية.
- الالتزام التنظيمي هو حالة غير ملموسة يتم الكشف عنها من خلال السلوكيات والأفعال التي يقوم بها العاملون في المؤسسة، والتي تعكس مدى ولائهم للتنظيم ومستوى تحملهم للمسؤولية.
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة العوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.<sup>1</sup>

2- الرضا الوظيفي: يُعرف مفهوم الرضا الوظيفي بأنه الاتجاه الإيجابي الذي يشعر به الفرد تجاه عمله. فعندما يكون الفرد راضٍ عن عمله، فإنه يتمتع باتجاهات إيجابية نحو العمل، بينما إذا كان غير راضٍ فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل . ويعتبر الرضا الوظيفي أيضاً مشاعر العاملين تجاه وظائفهم، حيث تنبع هذه المشاعر من إدراكهم لما يقدمه هذا العمل وما يتوقعون الحصول عليه منه. وبشكل عام، كلما كان هناك تقارب بين إدراكات العاملين وما يتوقعونه من العمل، كلما زادت درجة الرضا الوظيفي .

و يتخذ الرضا الوظيفي شكلين:

- الرضا العاطفي (الداخلي): يستند إلى الحالة المزاجية أو المشاعر الايجابية التي تكونها الوظيفة لدى الفرد.
- الرضا الإدراكي (الخارجي): يستند إلى التقييم العقلاني لظروف و سمات الوظيفة.

من المعروف أن الرضا الوظيفي لدى الموظفين يؤثر بشكل مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية الذي يتبعونه داخل المؤسسة التي يعملون بها. وذلك يرجع إلى أن الموظف الذي يشعر بالرضا تجاه عمله والمكافآت التي يحصل عليها سواء كانت مادية أو غير مادية، يميل إلى القيام بسلوكيات إيجابية وتطوعية دون الحاجة إلى أية حوافز إضافية. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يقوم هذا الموظف بالبحث عن مهام إضافية للمساعدة في عمل زملائه أو العمل على المحافظة على ممتلكات المؤسسة دون أي مقابل مادي. ومن خلال هذا السلوك التطوعي، يمكن للمؤسسة الاستفادة من إنتاجية وجهود هذا الموظف الإضافية بدون الحاجة إلى دفع مقابل مادي لذلك. وبالتالي، ينخفض احتمالية رغبته في الاستقالة أو ترك الخدمة لأنه يشعر بالارتياح والرضا تجاه عمله والبيئة التي يعمل بها .<sup>2</sup>

3- الولاء التنظيمي: يمثل الولاء التنظيمي شعور العامل بارتباطه بأهداف وقيم المؤسسة، ورغبته في القيام بالأدوار التي تساهم في تحقيق تلك الأهداف. ويشمل الولاء التنظيمي أيضاً تبنى الفرد لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل فيها، كأنها قيمه وأهدافه

<sup>1</sup> محمد مصطفى الخشروم ، تأثير مناخ الخدمة على الالتزام التنظيمي ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، سوريا ، مجلد 27 2011 ص 174.

<sup>2</sup> مروان حويحي 2009 \* اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في استمرار العمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة \* ورقة عمل مقدمة لمؤتمر واقع المؤسسات الاهلية ، افاق و تحديات غزة .

الشخصية، مما يحفز على العمل بجدية لتحقيق أهداف المؤسسة. يشعر العامل بالفخر والاعتزاز بانتمائه للمؤسسة ويسعى جاهداً لتحقيق أهدافها، وينشأ عن ذلك شعور بالارتباط الوثيق بالمؤسسة، مما يحفز على الاستمرار في العمل بها. لقد لاقى الولاء التنظيمي اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث تم استكشاف العديد من الأبعاد المختلفة لهذا الموضوع. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات حول الولاء التنظيمي هو أنه يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة و العاملين على حد سواء. فالأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الولاء التنظيمي يتميزون بحماسهم وحبهم للعمل، وبالتالي يبذلون مجهوداً أكبر ويحققون أداءً أفضل، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة وإنتاجية المؤسسة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الولاء يساعد على تقليل معدلات الغياب والتأخر ودوران العمل، مما يؤدي في النهاية إلى تقليل تكاليف استبدال العاملين وتدريبهم.

يتضح من الدراسات أن نجاح أي منظمة يتوقف على مدى استعداد أفرادها العاملين للتفاني والعمل بكفاءة ودقة، وهذا يتطلب مستوى عالٍ من الولاء والرضا عن التنظيم الذي يعملون فيه. ولذلك، فإن فعالية الأفراد ليست فقط مرتبطة بالتدريب والتطوير، بل يجب أيضاً أن يكون لديهم درجة عالية من الولاء والرضا تجاه المنظمة التي يعملون بها.

يمكن القول إذا كانت التوقعات من نظام الحوافز قليلة، فإن الولاء التنظيمي يحدد الاتجاه السلوكي للعامل، مما يؤكد أهمية الولاء التنظيمي كمحدد مهم لسلوك المواطنة التنظيمية. وتتناول فلسفة العلاقة بين هذين المتغيرين وكيف يؤثر الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، يقر (Bolon, 1997) بأن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة فيقل الإيثار عنده، أما إذا زادت شدة ولاء العامل تجاه المؤسسة التي يعمل فيها فإن الإيثار عنده يكون على أشده.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث : المتطلبات الأساسية للحصول على سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل مدخل تمكين العاملين

تشمل المتطلبات التنظيمية الرئيسية التي قد تؤثر على ظهور أو اختفاء سلوك المواطنة التنظيمية، والتي تمثل جزءاً لا يتجزأ من أسس تمكين العاملين، ما يلي: المناخ التنظيمي، الثقافة التنظيمية، العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، القيادة (الممكنة).

**المناخ التنظيمي** : يمثل المناخ التنظيمي الحجر الأساسي في نجاح أي منظمة، حيث يؤثر بشكل حاسم على سلوك الأفراد. ورغم تنوع الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا المفهوم، فإنها تؤكد جميعاً أن المناخ التنظيمي يتألف من مجموعة من الصفات والخصائص الفردية والتنظيمية التي تميز المؤسسة عن غيرها، وتتفاعل هذه الخصائص مع بعضها البعض لتؤثر إيجاباً أو سلباً على سلوك العاملين. وتشمل أبعاد المناخ التنظيمي الأساسية الاتصالات، والأنماط القيادية، والحوافز.

1-الاتصالات: تمثل الاتصالات الداخلية أساس العملية الإدارية والوسيلة الرئيسية لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تساعد على تبادل المعلومات بين العاملين وتمكين المشرفين من إصدار التوجيهات والإرشادات اللازمة، كما تعزز التعاون بين وحدات المؤسسة. لذلك، فإن الاتصالات الداخلية تلعب دوراً هاماً في الحفاظ على تدفق المعلومات وتسهيل العملية الإدارية، ويعتبر الاتصال الفعال

<sup>1</sup> احمد بن سالم العامري ، محددات و اثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد و الادارة ، المملكة العربية السعودية المجلد 17 ، العدد 2 ، 2002 ، ص 76.

مفتاح نجاح المؤسسة، خاصة مع توفر التقنيات الحديثة للاتصال الداخلي، التي تسهل التعاون والتشارك بين المتعاونين وتحفزهم على بذل الجهود الطوعية لتحقيق أهداف المؤسسة.

هذا ما أكدته دراسة كل (Podsakooff et al, 1996) أولئك الذين وصلوا إلى استنتاج بأن توافر نظام اتصال واضح ومفتوح بين القادة والمرؤوسين في المؤسسة، سيزيد من مستوى الثقة بين الجانبين ويشجعهم ويزيد من استعدادهم للتعاون. وهذا بدوره سيؤثر إيجابياً على سلوك العاملين في المؤسسة بممارسة المواطنة التنظيمية.

**2- الخوافز:** تعبر الخوافز عن مجموعة من العوامل الخارجية التي تستهدف إثارة الدوافع الداخلية للفرد، بهدف توجيه سلوكه وتحقيق رغباته وحاجاته. وتتأثر دوافع الأفراد وسلوكياتهم الوظيفية بالخوافز، مما يحفزهم على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

وجدت العديد من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين الخوافز وسلوك المواطنة التنظيمية للأفراد. تشير هذه الدراسات إلى وجود علاقة بين الخوافز الذاتية، التي تعتمد على تحدي الفرد لنفسه لتحقيق النجاح، مثل النمو والتطور الشخصي والترقيات في العمل، وسلوك المواطنة التنظيمية. فالفرد يسعى من خلال إنجاز الأعمال والمهام غير المطلوبة منه إلى تلبية حاجات النمو والتطور الشخصي الخاصة به، وهذا ينعكس إيجاباً على كفاءة وفاعلية المؤسسة. كما أن الخوافز المعنوية (الاهتمام بالعاملين وتوفير فرص الأمان والضمان) لها تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين.

**3- الثقافة التنظيمية:** يعرف (E.H.Schein) الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة القيم التي يتمسك بها الفريق ويطورها لتكون ملائمة لحل المشاكل والتأقلم مع المحيط. إنها الطريقة المثلى في التفكير وتقديم الحلول الأمثل. ويمكن معرفة الثقافة المؤسسية السائدة من خلال ملاحظة تصرفات الأفراد وطريقة عملهم، وكذلك من خلال دراسة تاريخ المؤسسة.

يؤثر نوع الثقافة التنظيمية على سلوك الأفراد، سواء كانوا أعضاءً جددًا أو قدموا للعمل في المؤسسة منذ فترة طويلة، حيث تحدد لهم القيم والمعتقدات المهمة والمرغوبة مثل الالتزام، والولاء، والأمانة، والجودة، والابتكار، أو المرفوضة. وقد أظهرت دراسات عدة أن فعالية المؤسسة ترتبط بشدة بالنمط الثقافي الذي تتبناه، وذلك لأن الثقافة التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين ويؤمنون بها بشكل قوي، فإن لها تأثير إيجابي على السلوك التنظيمي وفعالية المؤسسة. يمكن معرفة نوع الثقافة التنظيمية من خلال مراقبة تصرفات الأفراد وطريقة عملهم، ومن خلال دراسة تاريخ المؤسسة.

إذا تم تشجيع العاملين في المؤسسة على ممارسة سلوكيات تطوعية، فسيؤثر ذلك على جميع أفراد المؤسسة وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم. وعلى العكس من ذلك، إذا كانت القيم التنظيمية تعزز القيام بالواجبات المطلوبة فقط وتشكك في أي دور إضافي، فستكون الممارسات التطوعية محدودة جداً. لذلك، تؤثر الثقافة التنظيمية إيجاباً أو سلباً على سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك يتوقف على المعتقدات التي تستند إليها تلك الثقافة.

**4- القيادة الإدارية:** إن القيادة الإدارية تعد من العوامل الأساسية التي تؤثر على بيئة المؤسسة وتشكل القيم والمبادئ والثقافة الخاصة بها، وتنعكس هذه العوامل بدورها على سلوكيات العاملين على مختلف المستويات الإدارية.

تبينت العديد من الدراسات وجود ارتباط بين سلوك القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية. وأكد ( Pillia et al 1999) إن القيادة التحويلية تعزز مستوى السلوك الإنساني لكل من القائد والتابعين.، وطبقا لما يراه "Bass" سنة 1985 القائد التحويلي هو الشخص الذي يحفز فريقه لتحقيق الأفضل من خلال إثارة حاجاتهم الأساسية وتعزيز ثقتهم وإقناعهم بأن يتجاوزوا مصالحهم الشخصية من أجل المصلحة العامة للمؤسسة.

يمكن للقائد زيادة ممارسة العمال لسلوك المواطنة التنظيمية من خلال توضيح رؤية المؤسسة وشرحها بوضوح. يجب على القائد أيضاً أن يتصرف كنموذج ويتبع سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن يتفاعل مع العاملين باحترام ويعمل على تطويرهم وتنميتهم باستمرار. بالإضافة إلى ذلك، يجب على القائد أن يعرض السلوكيات المثالية ويعزز العمال للإصرار على الأداء العالي. إذا تم تحقيق جودة عالية في العلاقة بين الفرد والقائد، يمكن أن تؤدي إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية الفاعلة، وتحفيز العاملين للقيام بالمزيد من العمل الإضافي وتحسين أدائهم في المؤسسة. بالنظر إلى ذلك، يمكن الاستنتاج أن سلوك المواطنة التنظيمية يتزايد في وجود قائد ديمقراطي يسمح للمرؤوسين بحرية التعبير عن أفكارهم وآرائهم، ويتيح لهم المشاركة الفعلية في صنع القرار، ويعمل على تعزيز روح التعاون بين أعضاء الجماعة. بالمقابل، يفقد المرؤوسون المبادرة وروح المسؤولية في حالة القائد التسلسلي الذي يتولى جميع مراحل صنع القرار ولا يسمح بالمشاركة أو المناقشة.

5-العدالة التنظيمية: يتمثل مفهوم العدالة التنظيمية في الطريقة التي يتعامل بها المدير مع العامل على المستويات الوظيفية والإنسانية، وهو مفهوم نسبي يتحدد بواسطة نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المؤسسة. تتألف العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية متداخلة، وهي العدالة التوزيعية التي تشير إلى مدى عدالة المكافآت والترقيات التي يحصل عليها الموظف، والعدالة الإجرائية التي تشير إلى مدى إحساس الموظفين بعدالة الإجراءات المتخذة لتحديد المخرجات، وأخيراً، العدالة التعاملية التي تشير إلى مدى إحساس الموظفين بالمعاملة العادلة عند تطبيق الإجراءات. في النهاية، تؤدي هذه الأبعاد إلى تشكيل إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

وجدت العديد من الدراسات أن العدالة التنظيمية لها تأثير إيجابي على مكونات سلوك المواطنة التنظيمية. يشعر العاملون بالمساواة والعدالة، سواء كانت تتعلق بالإجراءات أو التوزيع أو التعاملات، مما يؤدي إلى شعورهم بالمسؤولية تجاه المؤسسة وبالتالي يزيد احتمالية انخراطهم في السلوك المواطنة التنظيمية، سواء كان ذلك من خلال الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية الأخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صابرين مراد ابو جاسر ، اثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الاداء السياقي ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، فلسطين ، 2010، ص 46-47.

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

تناولت دراسات عديدة جانبا من موضوع دراستنا، حيث سنورد بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تمكنا من الحصول عليها.

## المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

سوف يتم في هذا المطلب عرض أهم ما توصلت إليه الدراسات التطبيقية السابقة والتي ناقشت متغير المسؤولية الاجتماعية ومتغير خلق القيمة المشتركة.

## الفرع الأول : دراسة خاصة بالمتغير المستقل (تمكين العاملين) .

1- دراسة ل(المدرس المساعد باسم عبد الحسين)<sup>1</sup> بعنوان: اثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي \*دراسة تحليلية لآراء

عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات \*.

تهدف الدراسة إلى معرفة :

1. التعرف على مستوى تمكين العاملين السائد في المنظمة المبحوثة.
2. التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي السائد في المنظمة المبحوثة .
3. تحديد وتشخيص أي بعد من أبعاد تمكين العاملين الأكثر تأثيرا في تعزيز الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة .
4. تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين أبعاد تمكين العاملين والالتزام التنظيمي المدرك لعينة الدراسة .
5. تقديم بعض التوصيات للمنظمة المبحوثة من أجل أتباع الأساليب التي تمكنها من تعزيز تمكين العاملين وبالشكل الذي يسهم في الالتزام التنظيمي .

2- دراسة ل (الدكتور علي عبد الله)<sup>2</sup> بعنوان : تمكين العاملين \*دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان -SC

## \*SEG

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على :

1. التحديد الدقيق لمفهوم التمكين في المنظمة مع إظهار آثاره على الفرد و المنظمة .
2. يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتمكين الموارد البشرية ، باعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة، و بضرورة إدارة هذا المورد استراتيجيا لدعم إستراتيجية المؤسسة .
3. تقديم الإطار العام لتمكين العاملين بشروط و خطوات يمكن استغلالها ميدانيا .
4. أن تمكين العاملين من الموضوعات الإدارية الحديثة و يمكن اعتباره أساسا للتقدم و الرقي و النجاح و انه واقع يمكن تطبيقه و تنفيذه في منظمات الأعمال .
5. محاولة تقديم صورة عن تمكين العاملين في المؤسسات الجزائرية .

<sup>1</sup> عبد الحسين، اثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، 2009

<sup>2</sup> علي عبد الله ، تمكين العاملين ، دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، 2015

6. يهدف هذا البحث إلى الإشارة إلى الصياغات الملائمة للتمكين و أيضا الأسس و المبادئ التي يجب الاعتماد عليها من طرف المديرين لفهم الشروط المناسبة و تهيئتها لتمكين الموظف من خلال إستراتيجية بعيدة المدى .  
الفرع الثاني: دراسات خاصة بالمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) .

1- دراسة ل (شتاتحة عائشة)<sup>1</sup> بعنوان : أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة بمركز الضرائب ومديرية الضرائب بالأغواط .

هدفت الدراسة الى ابراز :

1. معرفة اتجاهات أفراد المؤسسة نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.
2. معرفة اثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية.
3. معرفة هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية للمبحوثين نحو اثر المناخ تعزي للعوامل الديمغرافية.
4. تقديم مجموعة من المقترحات للإسهام في رفع الاهتمام بالمناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

سوف يتم في هذا المطلب عرض أهم ما توصلت إليه الدراسات التطبيقية السابقة في بيئات أجنبية مختلفة.

1.دراسة بعنوان<sup>2</sup>: Psychological Empowerment in the WorkPlace Dimention, Measurement and Validation

تهدف هذه الدراسة إلى : إيجاد مقياس متعدد الأبعاد لقياس التمكين النفسي في بيئة العمل، إذ تعتقد هذه الدراسة أن الاهتمام بالتمكين النفسي جاء نتيجة للمنافسة العالمية والتغيرات الحاصلة والحاجة إلى الإبداع والتميز .

2.دراسة<sup>3</sup> بعنوان : A Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior : Three-Sector Study

تمحورت الدراسة حول تأثير:

<sup>1</sup> - شتاتحة عائشة، اثر مناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة بمركز الضرائب ومديرية الضرائب ، الاغواط، 2019

<sup>2</sup> - Psychological Empowerment in the WorkPlace Dimention, Measurement and Validation (2017)

<sup>3</sup>Sunny Ham and Seoki Lee and Hyejin Yoon and Changsik Kim."Linking creating shared value to customer behaviors in the food service context ".ELSEVIER.Journal of Hospitality and Tourism Management.(2020)

معرفة الأثر الذي تتركها لثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى ثلاث شركات تمثل ثلاثة قطاعات هي التصنيع، تكنولوجيا المعلومات، والقطاع المصرفي، كما هدفت إلى تحديد العلاقات السببية لتأثير خصائص الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية التي ينتهجها العاملون في القطاعات الثلاثة .

### المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

سنحاول الدراسة من خلال هذا المطلب إبراز موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وذلك باكتشاف عن أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

#### 1. أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. كل الدراسات السابقة المذكورة تناولت أحد متغيري الدراسة الحالية لتمكين العاملين أو سلوك المواطنة التنظيمية .
2. تتشابه الدراسات السابقة المذكورة مع الدراسة الحالية أن أغلبها استعملت العينات بأعداد متفاوتة.
3. تتشابه الدراسات السابقة المتناولة مع الدراسة الحالية أن أغلبها استعملت الأساليب الإحصائية والبرامج الالكترونية.

#### 2. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة .

- ❖ من حيث البيئة: الدراسات السابقة أجريت على بيئات متنوعة عربية وأجنبية أو محلية وطنية وأما الدراسة الحالية وطنية محلية أجريت على عينة بمؤسسة بن عمر الجليلاني بولاية الوادي.
- ❖ من حيث الهدف: الدراسات السابقة الذكر تدرس متغير واحد من أحد متغيري دراستنا في حين دراستنا درست تمكين العاملين كمتغير مستقل ومتغير المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.
- ❖ من حيث الأبعاد: اختلفت الدراسات السابقة عن دراستنا في تحديد الأبعاد المدروسة لكل من متغيري الدراسة التمكين و المواطنة التنظيمية.
- ❖ من حيث المحتوى: تطرقت بعض الدراسات السابقة للفرق بين المناخ التنظيمي الالتزام التنظيمي وتمكين العاملين ولم تتطرق لعنصر تمكين العاملين للمواطنة التنظيمية
- ❖ ونلاحظ أن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:
  1. توسع وتعمق أكثر في مفهومي التمكين والمواطنة التنظيمية
  2. من حيث إثراء إشكالية الدراسة والاستفادة في كيفية التحليل للوصول للنتائج المطلوبة.
  3. التعرف على الأساليب الإحصائية والبرامج المستعملة لتحديد ما يناسب الدراسة.
  4. قاعدة لانتقاء المراجع خاصة الحديثة منها.

## خلاصة الفصل الأول

من خلال هذه الدراسة وبداية بالمبحث الاول الذي تطرقنا فيه الى الأدبيات النظرية المتعلقة بالمتغيرين المستقل والتابع (التمكين والمواطنة التنظيمية)، وقد حاولنا إبراز اهم المفاهيم الخاصة بهم وابعادهم وخصائصهم وابرار انعكاساتهم على المؤسسة، اما المبحث الثاني الذي كان بعنوان الأدبيات التطبيقية، وذكرنا فيه الدراسات السابقة لكل من المتغيرين المستقل والتابع والتي لها علاقة بموضوع دراستنا، والذي استعرضنا فيه اهم الجوانب في هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة، الإشكالية المطروحة، المنهج المتبع، العينة، وكذلك أهم النتائج المتوصل إليها، ثم قارنا بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

## الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لواقع التمكين والمواطنة التنظيمية في المؤسسة

الإستشفائية بن عمر الجيلاني

### تمهيد

بعد ان تطرقنا في الفصل السابق الى الجانب النظري لكل من التمكين والمواطنة التنظيمية وبغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة الجانب النظري وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول من خلال هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، وذلك من خلال إجراء دراسة حالة لعينة من عمال المؤسسة الإستشفائية بن عمر الجيلاني، عن طريق توزيع استمارة استبيان بالإضافة إلى إجراء عدة مقابلات مع عمال المؤسسة، ولدراسة أعمق وأكثر تفصيل لهذا الفصل تم تقسيمه إلى 3 مباحث هما:

- المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة بن عمر الجيلاني الاستشفائية بالوادي؛
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛
- المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

### المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة بن عمر الجيلاني بالوادي

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم عام عن مؤسسة بن عمر الجيلاني بالوادي من خلال عرض موجز عن مجموعة الورود بالإضافة لنشاطها وأهم نشاطاتها لنخلص في الأخير إلى الهيكل التنظيمي للشركة.

#### المطلب الأول: تقديم لمؤسسة بن عمر الجيلاني بالوادي

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض موجز عن شركة روائح الورد من خلال تأسيسها وأهم نشاطاتها المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية الوادي (بن عمر الجيلاني) مؤسسة عمومية استشفائية تهتم بعلاج المرضى عبر تراب الولاية وكان بقاء هذه المؤسسة نظرا للإنجاز التي حققتها في مجال نشاطها واحتلال مكانة معتبرة في المجال التي تنشط فيه .

#### التعريف بالمؤسسة ونشأتها:

أسس مستشفى ( بن عمر الجيلاني ) في ظل التقسيم الإداري القديم لنظام الصحي في الجزائر بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 466/97 بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي المؤرخ في : 02/12/1997 والذي يحدد قواعد إنشاء القطاعات الصحية وسيورها ويعرفه على أنها مؤسسة ذات طابع إداري ،وقد أعطيت التسمية الجديدة للمستشفى على انه المؤسسة الاستشفائية بالوادي وذلك وفق المرسوم التنفيذي رقم : 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية تنظيمها وسيورها المعدل والمتمم .

وتم تصنيف في من ضمن المؤسسات الاستشفائية ذات الأهمية الكبرى عن مستوى وطني ، أ وفق القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 صفر عام 1433 الموافق ل 15 يناير 2012 والذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية .

رفع المستوى الصحي للبلاد من خلال صيانة الموارد البشرية وبعدها المستشفى من المنشآت الهامة حيث يتولى تقديم مزيج من الخدمات العلاجية والوقائية والتعليمية والتدريبية والبحثية ليساهم بذلك في قد تم إنجاز هذا الهيكل الصحي منذ سنة 1984م وبدء العمل به سنة 1985 م وتقدر مساحته الإجمالية 28000م حيث يحدها الطريق الوطني 16 غربا وتحتوي المؤسسة على 167 سرير يوجد بها مكتب الدخول على رأس 10 مصالح استشفائية :

- طب الرجال :18 سرير .
- طب النساء : 18 سرير .
- الأمراض المعدية :12سرير .
- جراحة الرجال :18سرير .
- جراحة النساء: 18 سرير .
- جراحة العظام :32 سرير .
- الإنعاش :7 أسرة .
- الأمراض العقلية: 10 أسرة .
- طب وجراحة العيون :8 أسرة .
- قسم الاستعجالات الجراحية : 10 أسرة .

• قسم الاستجالات الطبية 10: أسرة .

• طب وجراحة الأنف والحنجرة : 8 أسرة .

• أمراض الكلى : 10 أسرة .

إضافة ثلاثة أقسام أخرى :

• قسم الأشعة مزود بجهاز سكانير وإكوغرافي .

• مخبر التحاليل الطبية بوحدة التشريح المرضي .

• مركز حقن الدم

يتكون عدد عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بالوادي من 496 عامل وهم كما يلي :

• موظفين طبيين عددهم: 46 طبيب .

• أطباء مختصين: 28 طبيب .

• طب عام : 44 طبيب .

• موظفين شبه طبيين: 289 موظف .

• موظفين الإداريين : 147 موظف .

• عمال المتقاعدين العاملين باليوم : 15 عامل .

• عمال المتقاعدين العاملين بالساعة : 3 عمال .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها.

اولا : دراسة الهيكل التنظيمي .

تحدد ادوار المصالح في المؤسسة العمومية الاستشفائية كما يلي :

• المديرية العامة: و تنقسم الى قسمين :

- مكتب البريد العام .

- مكتب الاتصال و التنظيم الإداري ومنه يتفرع إلى أربعة مديريات :

1- المديرية الفرعية للموارد البشرية : و تتضمن ما يلي :

ا- مكتب تسيير الموارد البشرية : متابعة الحياة المهنية للموظفين .

ب- مكتب التكوين : الرسكلة - إعادة التأهيل - كسب معلومات على الآلات الحديثة .

2- المديرية الفرعية للمالية و الوسائل : و تتضمن ما يلي :

ا- مكتب الميزانية و المحاسبة : تحضير الميزانية و تقسيمها و تحضير اجور المستخدمين .

ب- مكتب الصفقات العمومية: تحضير مشاريع جديدة و عرضها على المستثمرين.

3- المديرية الفرعية لمصالح الصحة :

ا- مكتب الدخول : مختص في دخول و خروج المرضى و احصائيات المرضى و الوفيات .

ب- مكتب التقاعد و حساب التكاليف : تكاليف المرضى و تكاليف العلاج .

ج- مكتب تنظيم و تقييم نشاطات الصحة : يقوم هذا المكتب بإحصاء كل النشاطات العلاجية و إنجاز التقارير المرسلة

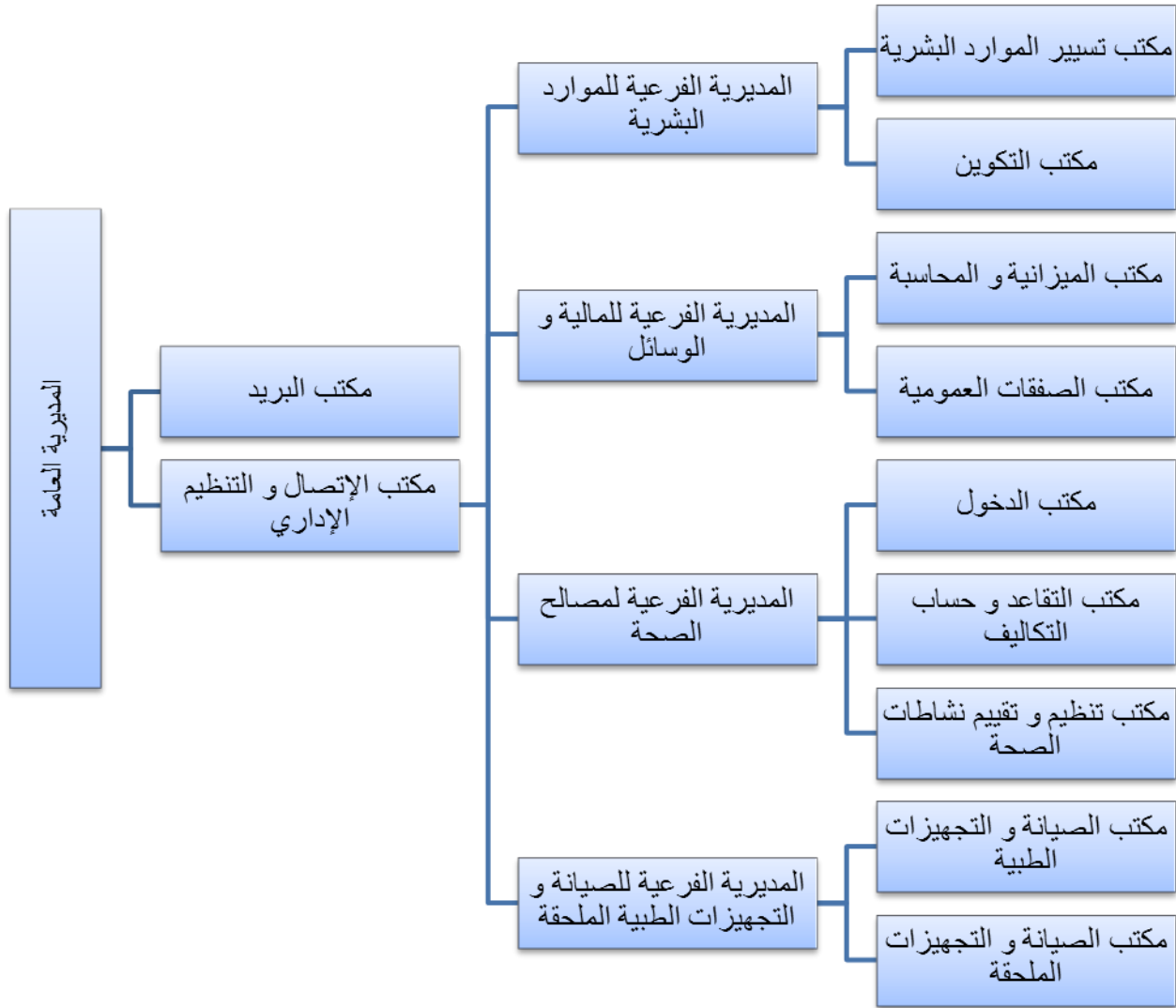
الى الوزارة كل ثلاثة اشهر .

4- المديرية الفرعية للصيانة و التجهيزات الطبية الملحقة :

ا- مكتب الصيانة و التجهيزات الطبية : متابعة الاجهزة الطبية .

ب- مكتب الصيانة و التجهيزات الملحقة : متابعة الاجهزة الملحقة .

الشكل رقم (2-1): يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني



المصدر: رئيس قسم الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجبلاني

- 1- ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي و التشخيص و اعادة التأهيل الطبي و الاستشفاء .
- 2- تطبيق البرامج الوطنية الصحية .
- 3- ضمان حفظ الصحة و النقاوة و مكافحة الاضرار و الآفات الاجتماعية .
- 4- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم .

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة دراسة وجهات نظر على موظفي مؤسسة بن عمر الجيلاني بالوادي حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

#### المطلب الأول: عينة ومجتمع الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

##### الفرع الأول: عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب أن نبين عينة الدراسة بالإضافة لأدوات جمع البيانات المتمثلة في " الاستبيان".

##### أولاً: عينة الدراسة

نظرا لأهمية موضوع الدراسة لكونه من المفاهيم الحديثة للتسيير ومن أجل الحصول على النتائج الأكثر صدق وواقعية، تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة التي نرى فيها متطلبات الدراسة، يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من الموظفين المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بلدية الوادي- بالوادي.

تم توزيع 45 استمارة على عينة الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وبعد الفترة الزمنية امتدت حوالي 10 ايام، ثم جمع هذه الاستبيانات حيث تم استرداد 40 استمارة منها، وبعد مراجعة الاستبيانات المسترجعة تبين أنه 36 استمارة فقط صالحة للمعالجة الإحصائية.

عدد	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الملغية	الاستمارات الصالحة للتحليل
	45	40	4	36

الجدول رقم (02-01): عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

المصدر: من اعداد الطلبة

##### ثانياً: تصميم أداة الدراسة "الاستبيان"

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان الذي صمم خصيصا لجمع البيانات لأغراض الدراسة، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول إشكالية الدراسة وفرضياتها، لتجيب عليها عينة الدراسة، ويتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف الدراسة وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وتمثلت في: الجنس؛ العمر؛ المؤهل العلمي؛ الخبرة في المنصب الوظيفي؛

- الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: ضم (20) عبارة يتعلق أبعاد تمكين العاملين مقسم إلى أربعة أبعاد:

- البعد الأول: بعد تغويض السلطة قسم إلى خمس عبارات؛
  - البعد الثاني: بعد التدريب قسم إلى خمس عبارات؛
  - البعد الثالث: بعد فرق العمل قسم إلى خمس عبارات؛
  - البعد الرابع: بعد تحفيز العاملين قسم إلى خمس عبارات؛
- المحور الثاني:** ضم (20) عبارة يتعلق أبعاد المواطنة التنظيمية قسم إلى 5 ابعاد هما:

- البعد الأول: بعد الإيثار قسم إلى اربع عبارات؛
- البعد الثاني: بعد اللطف والكياسة قسم إلى اربع عبارات؛
- البعد الثالث: بعد الروح الرياضية قسم إلى اربع عبارات؛
- البعد الرابع: بعد السلوك الحضاري قسم إلى اربع عبارات؛
- البعد الخامس: بعد وعي الضمير قسم إلى اربع عبارات.

#### الفرع الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

#### أولاً: الأساليب الوصفية

- التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

#### ثانياً: الأساليب الاستدلالية

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛

- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

#### المطلب الثاني: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

يتم في هذا المطلب معرفة مدى الاعتماد على استبيان الدراسة من خلال اختبار ثبات وصدق الاستبيان.

#### أولاً: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة.

الجدول رقم (02-02): يبين معامل الثبات ألفا كرونباخ

الفقرات	عدد الفقرات	الفا كرونباخ
X	20	0.95
Y	20	0.93

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على نتائج ال spss

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.95 للمتغيرين X و Y مرتفع حيث حصلت X على نسبة مقدارها 0.95، وحصلت Y على نسبة 0.93 وهذا ما يعني ان القيمة جيدة للثبات ونسبة كافية لأغراض التحليل..

### المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

سنتطرق في هذا المبحث لعرض وتحليل متغيرات الدراسة من خلال الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث الجنس؛ العمر؛ المؤهل العلمي؛ الخبرة في المنصب الوظيفي؛ المركز الوظيفي، بالإضافة عرض عبارات محاور الدراسة.

#### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

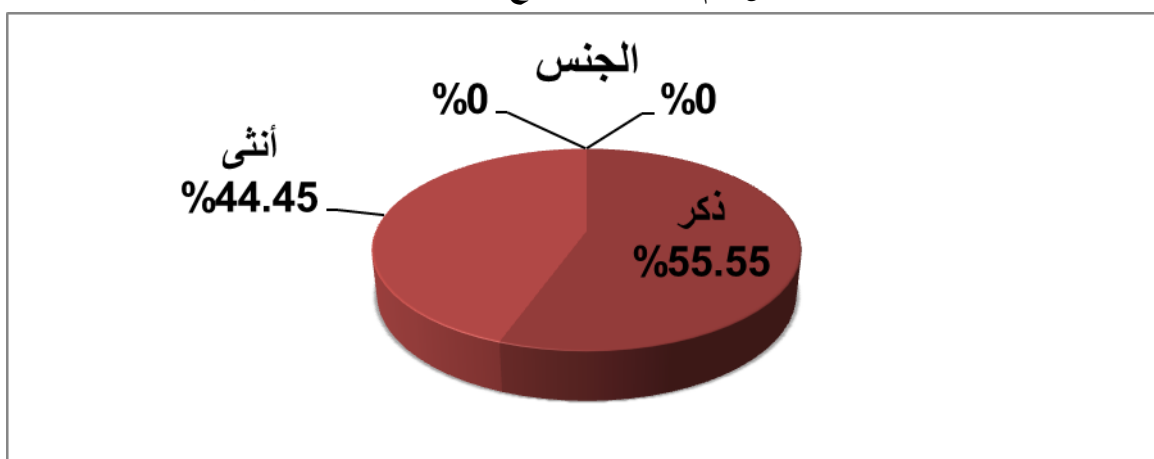
أولا : توزيع أفراد عينة حسب المتغيرات الشخصية

الجدول رقم (03-02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	20	55.55%
	أنثى	16	44.45%

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على نتائج ال spss

الشكل رقم (02-02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطلبة بناء على نتائج ال spss

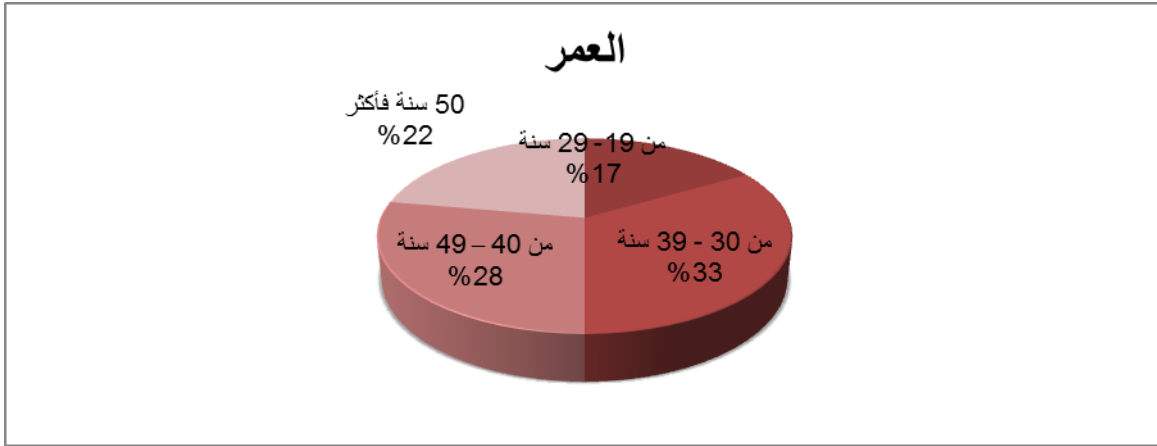
من خلال الجدول (02-03) يمكن أن نلاحظ أن نسبة الذكور والاناث متقاربة إلى حد ما، وهي على التوالي بـ 55.55% و 44.45% ويرجع ذلك لطبيعة العمل الذي يحتاج إلى كلا الجنسين.

الجدول رقم (02-04): توزيع أفراد العينة حسب العمر

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
العمر	من 19 - 29 سنة	06	17%
	من 30 - 39 سنة	12	33%
	من 40 - 49 سنة	10	28%
	50 سنة فأكثر	08	22%

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على نتائج ال spss

الشكل رقم (02-03): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج ال spss

من الجدول رقم (02-04) يمكن ملاحظة أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر هو النسبة العالية للفئة العمرية من 30 إلى أقل من 39 سنة بنسبة 33%، كما نلاحظ أن الفئة الأقل نسبة هي من 19 إلى 29 سنة، وهذا دليل على أن الفئة الشبانية هي الفئة السائدة في المؤسسة.

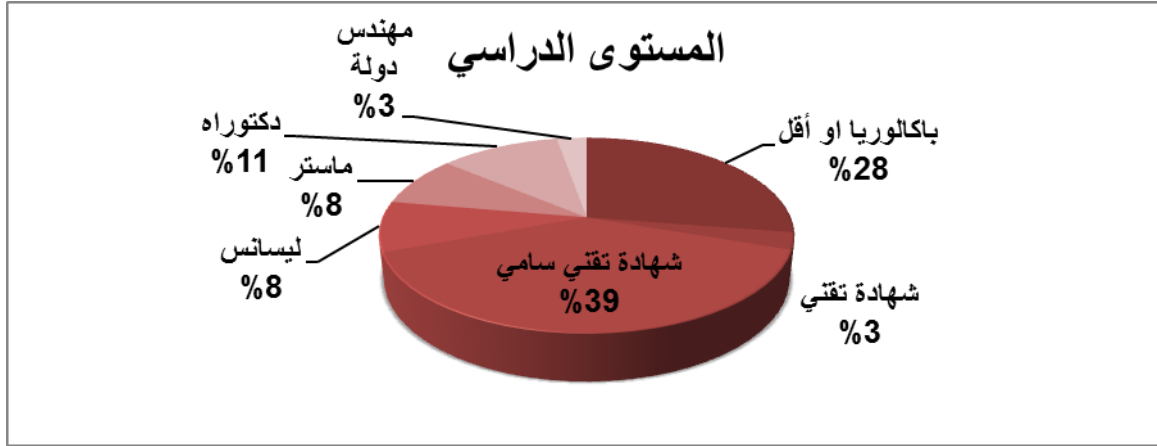
الجدول رقم (02-05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الدراسي	باكالوريا أو أقل	10	27.33%
	شهادة تقني	01	2.77%
	شهادة تقني سامي	14	38.89%
	ليسانس	03	8.33%
	ماستر	03	8.33%
	دكتوراه	04	11.11%

2.77%	01	مهندس دولة
-------	----	------------

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج ال spss

الشكل رقم (02-04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج ال spss

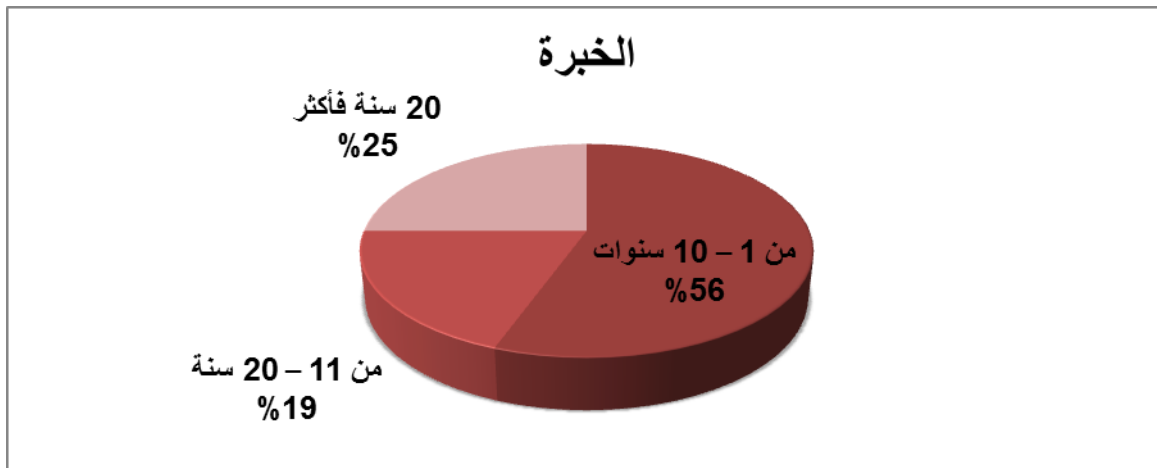
من خلال الجدول رقم (02-05) يتضح أن السبعة مستويات التعليمية التي تمثل عينة الدراسة على أن مستوى تقني سامي هو الشائع بنسبة 39%، يليه مستوى بكالوريا أو أقل بنسبة 28%، في حين نجد أن مستوى مهندس دولة نادر وهذا يوضح أن المؤسسة توظف أشخاص ذوي شهادات مختلفة.

الجدول رقم (02-06): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة المهنية	من 1 - 10 سنوات	20	55.55%
	من 11 - 20 سنة	07	19.45%
	20 سنة فأكثر	09	25%

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على نتائج ال spss

الشكل رقم (02-05): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطلبة بناء على نتائج ال spss

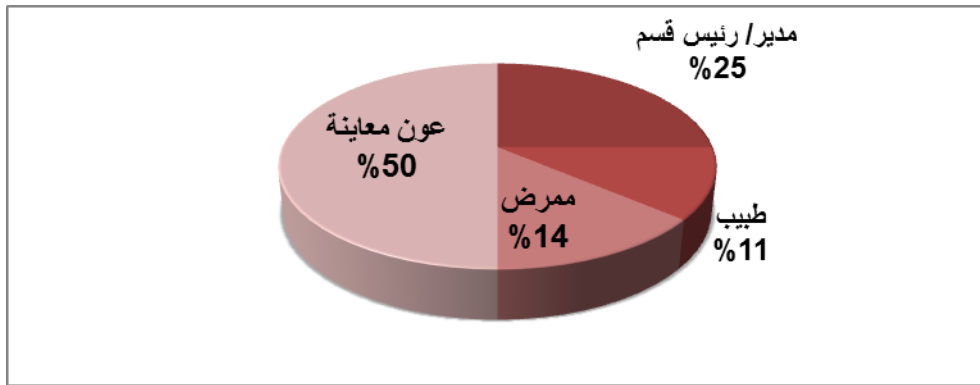
من خلال توزيع أفراد العينة حسب الخبرة يتضح أن اغلب العمال خبرتهم من 1 إلى 10 سنوات بنسبة 56%، في حين نجد اقل مدة خبرة اقل من 11 إلى 20 سنة بنسبة 19%، وهذا راجع إلى أن أغلبية عمال المؤسسة حديثي التوظيف.

الجدول رقم (02-07): توزيع أفراد العينة حسب المنصب

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المنصب	مدير/ رئيس قسم	09	25%
	طبيب	04	11.2%
	ممرض	05	13.8%
	عون معاينة	18	50%

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على نتائج ال spss

الشكل رقم (02-06): توزيع أفراد العينة حسب المنصب



المصدر: من اعداد الطلبة بناء على نتائج ال spss

من خلال توزيع أفراد العينة حسب المنصب يتضح أن اغلب العمال أعوان معاينة بنسبة 50%، في حين نجد أن الأطباء باقل نسبة بـ 11%، وهذا راجع للحاجة الملحة لأعوان المعاينة في المؤسسات الاستشفائية بكثرة.

ثانياً : تحليل الوصفي كل من تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية

ويمكن توضيح اتجاهات الآراء بالاستعانة بمقياس ليكارت الخماسي :

الجدول رقم (02-08): يبين تقديم اتجاهات الآراء حسب مقياس ليكارت الخماسي

البيانات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الترميز	1	2	3	4	5

المصدر: المصدر: إيهاب عبد السلام محمود تحليل البرنامج الإحصائي SPSS الطبعة الأولى دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان 2013 ص22.

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها في أي فئة من خلال:

إيجاد المدى = (أكبر قيمة - أصغر قيمة)،  $(1-5) = 4$ ، ثم قسمة المدى على عدد الفئات  $(5/4) = 0.8$ ، ويضاف الحد الأدنى

إلى المقياس فتصبح كالتالي:

غير موافق تماما : من 1 إلى 1.80 (منخفض جدا)  
 غير موافق: من 1.81 إلى 2.60 (منخفض)  
 محايد: من 2.61 إلى 3.40 (متوسط)  
 موافق: من 3.41 إلى 4.20 (مرتفع)  
 موافق تماما: من 4.21 إلى 5 (مرتفع جدا)  
 1. تحليل البيانات المتعلقة بتمكين العاملين:

الجدول رقم (02-09): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتمكين العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تتق الإدارة على أداء المهام الموكلة الي	4.138	0.930	مرتفع	1
2	تمنحي الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	3.944	1.040	مرتفع	3
3	تناسب الصلاحيات المفوضة لي مع طبيعة المهام الموكلة لي	3.861	1.150	مرتفع	4
4	يمكنني إضافة إجراءات تنظيمية في حدود السلطة المخولة لي	3.555	1.106	مرتفع	8
5	يمكنني اتخاذ قرارات بسيطة في بعض المواقف الحرجة في غياب المسؤول	3.777	1.072	مرتفع	5
-	بعد تفويض السلطة	3.855	0.798	مرتفع	-
6	تسعى المؤسسة إلى تطوير مهارات العاملين فيها	3.444	1.026	مرتفع	10
7	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهارتي	3.000	1.095	متوسط	12
8	تشجع المؤسسة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم	3.722	1.161	مرتفع	6
9	تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب	3.335	1.116	متوسط	11
10	يتاح للعاملين فرص التعلم و اكتساب مهارات جديدة في مجال العمل	3.583	0.996	مرتفع	7
-	بعد التدريب	3.411	0.886	مرتفع	-
11	لدى المؤسسة فرق عمل متخصصة لإنجاز المهمات اليومية	3.472	0.774	مرتفع	9
12	ادوار فريق العمل واضحة و معلومة	4.083	0.603	مرتفع	2
13	تتوفر أجواء من التعاون و المساعدة بين زملاء العمل في المؤسسة	4.138	0.639	مرتفع	1
14	يلتزم جميع أعضاء الفريق بتنفيذ القرارات	4.138	0.761	مرتفع	1
15	تركز المؤسسة على أدى الفريق أكثر من الأداء الفردي	3.777	0.721	مرتفع	5
-	بعد فرق العمل	3.922	0.522	مرتفع	-
16	تقدر المؤسسة جهودي في العمل	3.944	0.984	مرتفع	3
17	يسمح لي نظام العمل في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	3.583	1.024	مرتفع	7
18	تعد كفاءة الموظفين معيارا مهما في نظام الترقية	3.861	1.073	مرتفع	4
19	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في المؤسسة	3.472	1.298	مرتفع	9
20	اشعر بعدالة و موضوعية نظام الترقيات في المؤسسة	3.555	1.229	مرتفع	8

-	مرتفع	0.893	3.683	بعد تحفيز العاملين
-	مرتفع	0.679	3.718	المجموع تمكين العاملين

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج ال spss

- نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الأول "تمكين العاملين"، و حسب وجهة نظر افراد العينة المستجوبين نجد ان المتوسط الحسابي (3.718) و بدرجة تطبيق مرتفع، حيث ان المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 الى 4.20)، إذ نجد ان إجابة المستجوبين على عبارات المحور الأول موافقين عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعبارة محصور بين (3.000 و 4.138)، حيث العبارات رقم (1،13،14) احتلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.138) ما يدل على إن الإدارة تتق على أداء المهام الموكلة الى العاملين، كما أنها تتوفر أجواء من التعاون و المساعدة بين زملاء العمل، كما يلتزم جميع أعضاء فرق المؤسسة بتنفيذ القرارات، أما العبارة رقم (07) جاءت في المرتبة (12) بمتوسط حسابي (3.000)، مما يدل على ان المؤسسة لا توفر دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين.

## 2. تحليل البيانات المتعلقة المواطنة التنظيمية:

الجدول رقم (02-10):الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمواطنة التنظيمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
12	مرتفع	0.798	4.138	اساعد زملائي في المهام الموكلة اليهم	1
6	مرتفع جدا	0.554	4.416	ابادر بمساعدة الزميل الذي لديه اعباء عمل كبيرة بكل ود	2
7	مرتفع جدا	0.542	4.361	اعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد حتى اذا لم يتطلب مني ذلك	3
2	مرتفع جدا	0.559	4.527	استجيب الى توجيهات رؤسائي في العمل دون تردد	4
-	مرتفع جدا	0.428	4.361	بعد الايثار	
2	مرتفع جدا	0.506	4.527	اسعى جاهدا لتفادي المشاكل قبل وقوعها	5
1	مرتفع جدا	0.503	4.555	احترم حقوق الاخرين في العمل	6
2	مرتفع جدا	0.559	4.527	اقوم بتقديم المساعدة للموظفين الجدد و تقديم النصح و الارشاد لهم	7
8	مرتفع جدا	0.585	4.333	احرص على التنسيق مع الاخرين لإنجاز العمل	8
-	مرتفع جدا	0.430	4.486	بعد اللطف و الكياسة	
12	مرتفع	0.833	4.138	انفذ الاعمال الاضافية بطيب النفس و من دون تدمير	9
11	مرتفع	0.524	4.194	اتقبل ملاحظات الاخرين دون اثاره المشاكل	10
5	مرتفع جدا	0.606	4.444	اقدم الاعتذار اذا اخطات في حق احد ما	11
15	مرتفع	0.924	3.944	اتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل	12
-	مرتفع	0.519	4.180	بعد الروح الرياضية	

9	مرتفع جدا	0.821	4.305	اتباع بانتظام و بحرص التعليمات الداخلية للمؤسسة	13
14	مرتفع	0.956	4.000	احرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل	14
3	مرتفع جدا	0.654	4.500	احترم الانظمة و التعليمات المعمول بها في المؤسسة	15
13	مرتفع	0.810	4.027	اتفاعل بإيجابية مع كل التغيرات التي تحدث في المؤسسة	16
-	مرتفع	0.650	4.208	بعد السلوك الحضاري	
10	مرتفع جدا	0.814	4.277	انطوع الى تقديم المبادرات الى تحسين العمل و تطويره	17
4	مرتفع جدا	0.696	4.472	احافظ على ممتلكات المؤسسة و الاهتمام بها	18
5	مرتفع جدا	0.694	4.444	احرص على الالتزام بأوقات الحضور و الانصراف	19
4	مرتفع جدا	0.774	4.472	اسعى قدر الامكان الى التحمل و ضبط المسؤولية	20
-	مرتفع جدا	0.570	4.416	بعد وعي الضمير	
-	مرتفع جدا	0.452	4.308	المواطنة التنظيمية	المجموع
					ع

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على نتائج ال spss

- يتضح من الجدول اعلاه ان المتوسط العام لمحور "المواطنة التنظيمية" (4.308) بدرجة تطبيق مرتفع جدا، حيث تحصلت عبارات بعد اللطف والكياسة المرتبة الاولى بمتوسط حسابي(4.486) وهذا يدل على ان عمل المؤسسة الاستشفائية لها تطبيق عال لهذا البعد بعده يأتي بعد وعي الضمير بمتوسط حسابي (4.416)، ثم بعد الايثار بمتوسط حسابي اقل (4.361)، ثم يأتي بعد السلوك الحضاري بمتوسط حسابي (4.208)، وأخيرا بعد الروح الرياضية بمتوسط حسابي قيمته (4.180) واحتلت عباراته المرتبة الأخيرة خاصة العبارة رقم(12) جات في المرتبة (15) بمتوسط حسابي (4.13)، مما يدل على ان معظم العاملين لا يتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.

الجدول رقم (02-11):يبين معاملات الارتباط بيرسون

	التمكين	المواطنة
التمكين	Pearson Correlation	0.566
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	36
المواطنة	Pearson Correlation	0.566
		1

Sig. (2-tailed)	.000	
N	36	36

ثالثا : دراسة علاقة الارتباط بين المتغير التابع والمستقل

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج ال spss

- من خلال الجدول رقم (02-11) يتضح بان جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائية او عند مستويات ايجابية بين المتغير المستقل تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية كمتغير تابع، وبلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية 56.6 % وهي علاقة ايجابية تؤكد الدور الفعال لتمكين العاملين ودورها في المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني.

#### المطلب الثاني: المناقشة

- **اختبار الفرضية الاولى:** والتي تنص على ان " مستوى تمكين العاملين في المؤسسة ضعيف؛" ويمكن اثبات عدم صحة الفرضية من خلال الجدول رقم (02-09) الذي يوضح على ان مستوى التمكين في المؤسسة مرتفع حيث نلاحظ ان كل ابعاد التمكين مرتفعة وقدر أكبر متوسط حسابي (3.922) وانحراف معياري (0.522)، ولهذا فإن الفرضية خاطئة.
- **اختبار الفرضية الثانية:** والتي تنص على انه "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين و المواطنة التنظيمية" ويمكن إثبات صحة هذه الفرضية من خلال نتائج التحليل الإحصائي، فقد ورد في الجدول والذي يمثل معاملات الارتباط بين المتغيرين، حيث يوضح انه توجد علاقة ارتباط بين تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية في المؤسسة حيث بلغت علاقة الارتباطين بين المتغيرين 56.6 %، ومن هنا نقول أن هذه الفرضية صحيحة وهي ايجابية إلى حد كبير وتؤكد الدور الفعال لتمكين العاملين في المواطنة التنظيمية.
- **اختبار الفرضية الثانية:** والتي تنص على "مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني لولاية الوادي مستوى عال جدا" اذ نرى ان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني لولاية الوادي مستوى متدني عال جدا.
- ويمكن لنا إثبات صحة هته الفرضية من خلال الجدول رقم (02-10) الذي يوضح ان مستوى المواطنة التنظيمية في المؤسسة مرتفع جدا بمتوسط حسابي (4.308) وهذا راجع إلى ان جميع أبعاد هذا المحور مرتفعة، ولهذا فإن هذه الفرضية صحيحة.

## خلاصة الفصل الثاني

حاولنا من ما سبق معرفة دور تمكين العاملين في المواطنة التنظيمية للمؤسسة الاستشفائية العمومية بن عمر الجيلاني بالوادي، حيث قمنا بتوزيع استبيان من مجموعة فقرات تتناسب وأبعاد الموضوع وتم توزيعها على أفراد المؤسسة، وبعد تحليلها ومعالجتها عن طريق برنامج (spss v25).

نستنتج انه من ناحية المواطنة التنظيمية في هذه المؤسسة وفق الدراسة الإحصائية هي بمستوى مقبول جدا بالنظر من ناحية اللطف والكياسة أولا، وبشكل اقل اهتماما بالروح الرياضية ومن ناحية تمكين العاملين وفق الدراسة الإحصائية فهي بمستوى مقبول بالنظر الى مساهمة المؤسسة في تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين الافراد والعمل بروح الفريق وبشكل اقل اهتماما بالتدريب.

الخاتمة

الخاتمة

لأجل دراسة موضوع تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني، وتحديد وترتيب العوامل من الأكثر تأثيراً إلى الأقل تأثيراً، وكذا تحديد عوامل التمكين المؤثرة في المواطنة التنظيمية، وقد جاء هذا الفصل لأجل توضيح النتائج المتوصل إليها، وهذا عبر معرفة وجهة نظر أفراد العينة من خلال تحليل عبارات الاستبيان؛ ومن خلال هذا الموضوع حاولنا تسليط الضوء عن تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية والتعرف على المفاهيم الخاصة بهم، وكذا معرفة دور تمكين العاملين في تعزيز المواطنة التنظيمية، والمتطلبات الضرورية لتحقيق المواطنة التنظيمية؛

حيث اشتملت هذه الدراسة على جانبين، جانب نظري والذي عمل على توضيح الإطار المفاهيمي لكل من تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية والدراسات السابقة لهذين المتغيرين، أما الجانب الثاني فقد تمثل في توضيح وإبراز مدى ارتباط تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية وطبيعة العلاقة بينهما.

**1. عرض النتائج:** من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه الاثنان الشق النظري والشق التطبيقي يمكننا اختبار

الفرضيات كالتالي: لقد قامت دراستنا على ثلاثة فرضيات، التي فيما يلي سيتم اختبارها:

- الفرضية الأولى: والتي نصت على: " مستوى تمكين العاملين في المؤسسة ضعيف " والتي لم يتم إثبات صحتها.

- الفرضية الثانية: والتي نصت على: " مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني لولاية الوادي مستوى عال جدا. " والتي تم إثبات صحتها.

- الفرضية الثالثة: والتي نصت على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين و المواطنة التنظيمية " والتي تم إثبات صحتها.

**2. التوصيات:** ونذكر منها ما يلي:

- اهتمام المؤسسة بتمكين العاملين اهتمام مرتفع وهو كافي إلى حد ما؛
- وجود مواطنة تنظيمية عميقة جدا في المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني خاصة اللطف والكياسة؛
- يلعب تمكين العاملين دور عال في تعميق المواطنة التنظيمية يعود خاصة إلى فرق العمل وتفويض السلطة.

**3. مقترحات الدراسة:** من أهم المقترحات التي خرجنا بها من نتائج الدراسة هي:

- إتاحة فرص تدريبية لجميع العمال وبشفافية تامة؛
- إعادة النظر في نظام الحوافز ومحاولة مكافئة العاملين على حسب الانجاز؛
- إشراك العمال في تفويض السلطة في المؤسسة؛

**4. الآفاق المستقبلية:** من بين الدراسات التي يمكن معالجتها مستقبلا:

- اثر تمكين العاملين على وعي الضمير؛
- اثر تفويض السلطة على الارتباط الوظيفي؛
- مدى فعالية نظام الحوافز على التشارك المعرفي.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. فاتن محمود عبد الرحمن المفلوح (2016)، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الاهداف الاستراتيجية، مذكرة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى.
2. المعجم الوسيط. (1998) من إصدار مجمع اللغة العربية بالقاهرة: الطبعة الثالثة.
3. عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فعالية المنظمة ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر.
4. علي السلمي 2002 ،إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر: القاهرة.
5. ولد حمن سيد مُجَد، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، 2010 .
6. فاتن محمود عبد الرحمن المفلوح (2016)، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الاهداف الاستراتيجية، مذكرة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى.
7. سامر نصري 2006 ،القدرات القيادية الأربع :قيادة الأفراد من خلال الطبيعة، العبيكان، الرياض.
8. مها مهدي قاسم 2005 ، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة ،لأردن، 25 إلى 27 مارس.
9. إيمان عسكر حاوي 2009، بناء فرق العمل و علاقته بالمشاركة في صناعة القرار، مجلة التقني، هيئة التعليم التقني، العراق، المجلد 22، العدد 05.
10. خضير كاظم محمود ،روان منير الشيخ 2010 ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، الأردن.
11. العامري، أحمد بن سالم، ( 2003 )، "محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات"، مجلة جامعة الملك سعود ، المجلد 17، العدد الثاني.
12. خيرة، 2007 ،"التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير ، الجزائر.
13. الخميس عبد الله 2007، علاقة الخصائص الوظيفية بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة الهندسية بقوات الدفاع الجوي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض .
14. مُجَد قاسم القريوتي 2000، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، دار النشر والتوزيع، الأردن ، طبعة الثالثة.
15. اللوزي موسى ، التطوير التنظيمي : اساسيات و مفاهيم حديثة ، دار وائل للطباعة و النشر ، الاردن 1999.
16. ابو الوفاء ، جمال و عبد العظيم ، اتجاهات حديثة في الادارة ، دار المعرفة الجامعية ،مصر 2000. رشيد مازن فارس ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة العبيكان ، الرياض 2000.
17. هولبلونس ، ادارة فرق العمل ، بيت الافكار الدولية ، الرياض 1999.
18. ابراهيم الغنام ، بناء فريق العمل ، كنانة اونلاين ، بوابة التنمية المجتمعية.
19. مُجَد مصطفى الخشروم ، تأثير مناخ الخدمة على الالتزام التنظيمي ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، سوريا ، مجلد 27 2011 .

20. مروان حويجي 2009 \* اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في استمرار العمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة \* ورقة عمل مقدمة لمؤتمر واقع المؤسسات الاهلية ، افاق و تحديات غزة .
21. احمد بن سالم العامري ، محددات و اثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد و الادارة ، المملكة العربية السعودية المجلد 17 ، العدد 2 ، 2002.
22. صابرين مراد نمر ابو جاسر ، اثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الاداء السياقي ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، فلسطين ، 2010.
23. عبد الحسين، اثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيم، دراسة تحليلية لآراء عينة موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، 2009
24. علي عبد الله ، تمكين العاملين ، دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، 2015
25. شتاتحة عائشة، اثر مناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة بمركز الطرائب ومديرية الطرائب ، الاغواط، 2019
- .26

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.
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.
3. Conrad Lashley. (1996). Research issues for employee empowerment in hospitality organization, inj. J. Hospitality Management, Vol.5 No .4.
4. Dipaola,Michael,(2001),Organizational Citizenship Behavior in schools and its Relationsh of school climate , Journal of school leadership , Vol.11.
5. Bowler, Wm. Matthew,(2006),"Organizational Goals Versus the Dominant Coalition: A Critical View of the Value of Organizational Citizenship Behavior", Institute of Behavioral and Applied Management.
6. Walz, S. M. &Niehoff, B. P2000. Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited menu restaurants. Best Paper Proceedings, Academy of Management conference.
7. Psychological Empowerment in the WorkPlace Dimention, Measurement and Validation (2017)
8. Sunny Ham and Seoki Lee and Hyejin Yoon and Changsik Kim."Linking creating shared value to customer behaviors in the food service context ".ELSEVIER.Journal of Hospitality and Tourism Management.(2020)

الملاحق

## الملحق رقم 01

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير  
التخصص: إدارة موارد بشرية

استمارة الاستبيان



اخى الموظف/ اختي الموظفة. السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد:  
في إطار قيامنا بإعداد مذكرة تخرج بعنوان "**دور تمكين العاملين في المواطنة التنظيمية**" ، سنقوم بدراسة حالة للمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني، استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص **ادارة موارد بشرية**، يسرنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان، المصمم للحصول على بعض البيانات المرتبطة بأهداف البحث وتحقيقاً لأغراض البحث العلمي. نأمل منكم الاجابة على الاسئلة الواردة في الاستمارة بكل امانة وبعد قراءتها بشكل جيد ضع علامة (x) في احد الخانات التي تراها مناسبة لإجابتك . وسيكون لتعاونكم المثمر آثاره الاجابية الأكيدة في النتائج التي يسعى الباحث التوصل إليها في بحثنا. وشكراً

## تعليمات عامة لملء الاستمارة

- 1- ضع علامة (x) في الخانة المناسبة لإجابتك.
  - 2- اقرأ كل سؤال بعناية قبل الإجابة عنه.
  - 3- تأكد من إجابتك على كافة الأسئلة.
- الجزء الأول : البيانات الديموغرافية: ضع علامة (x) في الخانة المناسبة لإجابتك.

• الجنس :

ذكر  انثى

العمر :

29-19 سنة  39-30 سنة  49-40 سنة  50 فأكثر

• المستوى الدراسي:

مستوى بكالوريا او اقل  شهادة تقني  شهادة تقني سامي   
ليسانس  ماستر  دكتوراه  مهندس دولة

الخبرة المهنية:

10-01 سنوات  20-11 سنة  20 فأكثر

المنصب :

مدير / رئيس قسم  طبيب  ممرض  عون معاينة

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق بشدة
<b>تفويض السلطة</b>						
01	تثق الإدارة على أداء المهام الموكلة الي					
02	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي					
03	تناسب الصلاحيات المفوضة لي مع طبيعة المهام الموكلة لي					
04	يمكنني إضافة إجراءات تنظيمية في حدود السلطة المخولة لي					
05	يمكنني اتخاذ قرارات بسيطة في بعض المواقف الحرجة في غياب المسؤول					
<b>التدريب</b>						
06	تسعى المؤسسة إلى تطوير مهارات العاملين فيها					
07	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهارتي					
08	تشجع المؤسسة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم					
09	تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب					
10	يتاح للعاملين فرص التعلم و اكتساب مهارات جديدة في مجال العمل					
<b>فرق العمل</b>						
11	لدى المؤسسة فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام اليومية					
12	ادوار فريق العمل واضحة و معلومة					
13	تتوفر أجواء من التعاون و المساعدة بين زملاء العمل في المؤسسة					

					يلتزم جميع أعضاء الفريق بتنفيذ القرارات	14
					تركز المؤسسة على أدى الفريق أكثر من الأداء الفردي	15
<b>تحفيز العاملين</b>						
					تقدر المؤسسة جهودي في العمل	16
					يسمح لي نظام العمل في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	17
					تعد كفاءة الموظفين معيارا مهما في نظام الترقية	18
					يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في المؤسسة	19
					اشعر بعدالة و موضوعية نظام الترقيات في المؤسسة	20

ثالثا: المواطنة التنظيمية

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>الايثار</b>							
01	اساعد زملائي في المهام الموكلة اليهم						
02	ابادر بمساعدة الزميل الذي لديه اعباء عمل كبيرة بكل ود						
03	اعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد حتى اذا لم يتطلب مني ذلك						
04	استجيب الى توجيهات رؤسائي في العمل دون تردد						
<b>اللطف و الكياسة</b>							
05	اسعى جاهدا لتفادي المشاكل قبل وقوعها						
06	احترم حقوق الاخرين في العمل						
07	اقوم بتقديم المساعدة للموظفين الجدد و تقديم النصح و الارشاد لهم						

					احرص على التنسيق مع الاخرين لإنجاز العمل	08
<b>الروح الرياضية</b>						
					انفذ الاعمال الاضافية بطيب النفس و من دون تدمير	09
					اتقبل ملاحظات الاخرين دون اثاره المشاكل	10
					اقدم الاعتذار اذا اخطات في حق احد ما	11
					اتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل	12
<b>السلوك الحضاري</b>						
					اتابع بانتظام و بحرص التعليمات الداخلية للمؤسسة	13
					احرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل	14
					احترم الانظمة و التعليمات المعمول بها في المؤسسة	15
					اتفاعل بإيجابية مع كل التغيرات التي تحدث في المؤسسة	16
<b>وعي الضمير</b>						
					اتطوع الى تقديم المبادرات الى تحسين العمل و تطويره	17
					احافظ على ممتلكات المؤسسة و الاهتمام بها	18
					احرص على الالتزام بأوقات الحضور و الانصراف	19
					اسعى قدر الامكان الى التحمل و ضبط المسؤولية	20