

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: 07/PG/D/SOC/16

عنوان الأطروحة:

التمكين الإداري و أثره في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي
دراسة ميدانية بال صندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء ولاية الطارف

أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف:

أ.د/ حميدي سامية

إعداد الطالب:

بوريب طارق

الرقم	الأستاذ	الجامعة	الرتبة العلمية	الصفة
1	بوبكر عصمان	جامعة بسكرة	أستاذ	رئيسا
2	سامية حميدي	جامعة بسكرة	أستاذ	مشرفا ومقررا
3	سمية براهيم	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر (أ)	عضوا مناقشا
4	سالم يعقوب	جامعة الوادي	أستاذ محاضر (أ)	عضوا مناقشا
5	سميرة لغويل	جامعة باتنة	أستاذ	عضوا مناقشا
6	ليلي ناجي	جامعة جيجل	أستاذ محاضر (أ)	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

الحمد لله على فضله و نعمته وتوفيقه الذي أمانني على إتمام هذا البحث ، حيث أتوجه فيه بالشكر الخالص إلى كل من ساعدني على انجازه و أخص بالذكر أستاذتي المشرفة أ.د/ حميدي سامية ، على تفضلها بالإشراف على هذه الرسالة ونقدر لها ما بذلته من أجلنا من جهود مضنية ، فكنتم أهل للشكر و التقدير ، لذلك وجب علينا تقديرك ، فلك منا كل الثناء والعرفان. ولا يفوتني أن أشكر جميع أساتذة علم الاجتماع بجامعة محمد خيضر ببسكرة ، كما أتقدم بالشكر إلى زملائي في الدراسة من الدكتوراة الذين ناقشوا رسالتهم وأفادونا بخبرتهم وقدموا لنا يد العون والدعم المعنوي وأخص بالذكر: الدكتورة سعودي أمال، الدكتور عطية وليد، الدكتور يونس مختار ، الدكتورة عاشوري ابتسام ، الدكتور شخاب عبد القادر ، الدكتور حجاج مداني.

وفي الأخير أشكر موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الطارف على وأسهم المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين السيدة " بن عيدة " التي رحبت بنا منذ الزيارة الأولى للمؤسسة و أمرت بتقديم كل التسهيلات من أجل إجراء الدراسة الميدانية ، وموظفي مكتب المستخدمين على وأسهم السيد " بن ناصر حميد " رئيس قسم المستخدمين و التكوين، الذي كان بمثابة همزة وصل ومكنني من التمازج مع رؤساء المراكز المتواجدين عبر بلديات الولاية وأشرف على تواجدي بالمؤسسة و رئيس قسم الوسائل العامة السيد " آيت عمار مروان " .

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين أبي و أمي أمدكم الله بالعمر المديد و رزقهم الصحة
والعافية.

إلى إخوتي: عماد وفقك الله و أنار دربك ، إلى هشام وزوجته و أبناءه: أحمد بيبرم
وسعاد أروى جيهان.

إلى عمتي و أعمامي ، إلى أولاد خالتي: مهدي و عبد العالي وأدهم و ريان
وإيمان وليديا وخالتي و خالتي.

إلى جدي أطل الله في عمرها.

إلى روح خالي و أجدادي رحمهم الله وجعلهم في الفردوس الأعلى.

فهرس المحتويات :

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	
الإهداء	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة	(أ) (ب) (ج)
الجانب النظري الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة	
أولا. الإشكالية	18-17
1-1: فروض الدراسة	19
2-1: أهمية الدراسة وأسباب اختيار موضوع	19
3-1: أهداف الدراسة	20
4-1: تحديد المفاهيم الأساسية	20
▪ التمكين	21 - 20
▪ التمكين الإداري	22
▪ الإدارة	25-23
▪ المواطنة	26
▪ التنظيم	29 - 27
▪ المواطنة التنظيمية	29
5-1: الدراسات السابقة	43-29
6-1: المقاربة السوسيولوجية	47 - 43

الفصل الثاني: التراث النظري للتمكين الإداري

48	تمهيد
50 – 49	أولاً. أسس عملية للتمكين الإداري
52 -51	1-1: أساليب التمكين الإداري
54 - 53	2-1: مراحل ومبادئ التمكين
55	3-1: فوائد ومزايا التمكين الإداري
56	4-1: أبعاد التمكين الإداري
58 -57	ثانياً. أسباب فشل التمكين الإداري
59	1-2: ضمانات نجاح برامج التمكين الإداري
59	2-2: متطلبات تمكين العاملين
60	ثالثاً. أهمية التمكين
61	1-3: دوافع التمكين
63 -62	2-3: معوقات تطبيق التمكين
64	رابعاً. مفاتيح التمكين ودرجاته
64	1-4: دعائم تمكين العاملين
66 -65	2-4: خطوات التمكين الإداري
66	3-4: مراحل تطبيق التمكين الإداري
67	4-4: علاقة التمكين بالمفاهيم الإدارية
68	5-4: أعباء التمكين الإداري
69	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمي الأبعاد والنتائج

70	تمهيد
71	أولاً. تعريف المواطنة
71	1-1: التطور التاريخي للمواطنة
71	2-1: عناصر المواطنة

72	3-1: مكونات المواطنة ومقوماتها
73	4-1: أبعاد المواطنة
74	5-1: إختلاف المواطنة مع المفاهيم الأخرى
75	ثانيا. المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية
76	1-2: الجوانب الايجابية لسلوك المواطنة التنظيمية
76	2-2: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
78-77	3-2: المفاهيم المرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية
81-79	4-2: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
82	ثالثا. العوامل المؤثرة في المواطنة التنظيمية
83	1-3: معوقات سلوك المواطنة التنظيمي
83	2-3: نتائج سلوكيات المواطنة التنظيمية
85-84	3-3: سبل تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية
86	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: السلوك التنظيمي و التنظيمات غير الرسمية	
87	تمهيد
88	أولا. المقصود بالسلوك الإنساني
88	1-1: أهمية دراسة السلوك الإنساني
89	2-1: تعريف السلوك التنظيمي
89	3-1: العمل وأثره على السلوك الإنساني
90-89	ثانيا. المحددات الثقافية للسلوك التنظيمي
91-90	1-2: أبعاد السلوك التنظيمي الايجابي
92	2-2: أهداف السلوك التنظيمي
93	3-2: نظريات السلوك التنظيمي
94	4-2: أنماط السلوك التنظيمي
95	5-2: معالجة تقييد الحرية و تنمية السلوك التنظيمي

95	ثالثا. تعريف التنظيم غير الرسمي
97 - 95	1-3: التنظيم غير الرسمي وخصائصه
98	2-3: مقارنة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي
98	3-3: أسباب تكوين التنظيمات غير الرسمية
99	4-3: أهمية التنظيم غير الرسمي أو الاجتماعي
99	5-3: أنظمة الاتصال غير الرسمية
101-100	6-3: العلاقات الإنسانية و أثرها على العمل والعاملين
103 -102	7-3: القيم الأساسية لتطوير المنظمات
104	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: المداخل النظرية لدراسة التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمي	
105	تمهيد
106 -105	أولا. المدرسة الكلاسيكية: نظرية الإدارة العلمية في دراسة التنظيم (فريدريك تايلور)
107	1-1: نظرية هنري غانت
108	2-1: هنري فايول والمبادئ التنظيمية
109	3-1: نظرية لوثر جوليك و ماري باركر فوليت
110	4-1: نظرية النظام التعاوني برنارد شيلستر
111	5-1: نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي هربرت سيمون
112	6-1: النظرية البيروقراطية ماكس فيبر
112	7-1: نموذج روبرت مرتون
113	8-1: نموذج سلزنك
114	9-1: نظرية ميشيلز ومشكلة الديمقراطية في التنظيم
115	10-1: المدرسة الكمية (بحوث وإدارة العمليات)
116	ثانيا. مدرسة العلاقات الإنسانية
116	1-2: المدرسة السلوكية الاجتماعية
117	2-2: نظرية روبرت ماكجوري
118	3-2: نظرية الاندماج أو الانصهار وايت باك و كريس أرجريس

120 - 119	4-2: نظرية ماسلو وسلم الحاجات
121	5-2: نظرية فريديريك هيرزبيرج (ذات العاملين)
121	6-2: نظرية ماكليانر (الحاجات المكتسبة)
122 - 121	ثالثا. المدارس المعاصرة: نظرية النظم
123	1-3: النظرية الموقفية
124	خلاصة الفصل
الجانب الميداني	
الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات و عرض نتائج الدراسة	
125	أولا. مجالات الدراسة
126 - 125	1-1: المجال المكاني
127	2-1: المجال البشري
128 - 127	3-1: المجال الزمني
129 - 128	ثانيا. منهج الدراسة
129	1-2: العينة وكيفية اختيارها
130	3-2: أدوات جمع البيانات
130	الملاحظة
132 - 130	المقابلة
138 - 132	ثالثا. خصائص العينة
140 - 139	1-3: تدريب العاملين وسلوك المواطنة التنظيمي
141	2-3: فرق العمل وسلوك المواطنة التنظيمي
143 - 142	3-3: المشاركة في اتخاذ القرارات وسلوك المواطنة التنظيمي
145 - 144	4-3: تحمل المسؤولية وسلوك المواطنة التنظيمي
147 - 146	5-3: التفويض وسلوك المواطنة التنظيمي
150 - 148	6-3: الموافقة على بعد سلوك المواطنة التنظيمي

159-151	رابعاً. عرض النتائج العامة للدراسة على ضوء الفرضيات
162-160	خامساً. عرض النتائج العامة للدراسة على ضوء الدراسات السابقة
163	سادساً. اقتراحات وتوصيات الدراسة
164	خاتمة
177-165	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
133	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	01
133	معامل التجزئة النصفية لقياس ثبات أداة الدراسة	02
134	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	03
135	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	04
136	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	05
137	يوضح توزيع المبحوثين الخبرة المهنية المكتسبة داخل المؤسسة	06
138	يوضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة الوظيفة داخل المؤسسة	07
139	يوضح درجة الموافقة حول بعد تدريب العاملين	08
141	يوضح درجة الموافقة حول بعد فرق العمل	09
142	يوضح درجة الموافقة حول بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	10
144	يوضح درجة الموافقة حول بعد تحمل المسؤولية	11
146	يوضح درجة الموافقة حول بعد التفويض	12
148	يوضح درجة الموافقة حول بعد سلوك المواطنة التنظيمي	13
151	يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمي	14
152	يوضح معاملات (بتا) لمساهمة المتغير المستقل (التمكين الإداري) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمي)	15
153	يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب على سلوك المواطنة التنظيمي	16
153	يوضح معاملات (بتا) لمساهمة بعد المتغير المستقل (التدريب) في المتغير التابع (سلوك	17

	المواطنة التنظيمي	
154	يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمي	18
155	يوضح معاملات (بتا) لمساهمة بعد المتغير المستقل (فرق العمل) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمي)	19
156	يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المشاركة في اتخاذ القرارات على سلوك المواطنة التنظيمي	20
156	يوضح معاملات (بتا) لمساهمة بعد المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرارات) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمي)	21
157	يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تحمل المسؤولية على سلوك المواطنة التنظيمي	22
158	يوضح معاملات (بتا) لمساهمة بعد المتغير المستقل (تحمل المسؤولية) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمي)	23
159	يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التفويض على سلوك المواطنة التنظيمي	24
159	يوضح معاملات (بتا) لمساهمة بعد المتغير المستقل (التفويض) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمي)	25

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
58	أنماط المدراء متخذو القرار في المنظمة	01
119	يوضح هرم ماسلو للحاجات الشخصية	02
134	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس في تمثيل الدائرة النسبية	03
135	يوضح توزيع الفئات العمرية للمبحوثين في تمثيل الأعمدة البيانية	04
136	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي في تمثيل الأعمدة البيانية	05
151	يوضح درجات قوة معامل الارتباط	06

تتحقق فعالية التنظيمات الإدارية من خلال عدم التداخل بين الاختصاصات و الصلاحيات ، حيث يؤدي ذلك إلى الوضوح في الأهداف ، وتتخذ الإدارة قدراتها وفقا لظروفها الحالية وفهمها للظروف و المتغيرات الخارجية ، من أجل الاستغلال الأمثل لجميع مكوناتها (البشرية ، المادية ، المعلوماتية) في عالم يتصف بشدة الصراع.

ويبقى مستقبل كل منظمة مرهون بنوعية أفرادها ، فالقوى البشرية التي تقل أو تفوق احتياجاتها هو ناجم عن عدم فعالية سياستها في توظيف الأفراد أو لعدم دقة المسؤولين في تحديد أهدافها ، ويصعب في هذه الحالة اتخاذ القرارات ، والمسؤول بمفرده لا يستطيع أن يحقق أهداف المنظمة إلا بتوجيه الجهود الفردية والجماعية التي تعمل معه.

لذلك كان لابد على المسؤولين إتباع أسلوب حديث يحقق المشاركة في الأهداف كالتمكن الإداري الذي يعمق الانتماء للموظف عندما يشعر أنه يستعان به في اتخاذ القرارات ، كما أنه ممارسة ثقافية تشجع الموظفين على تحمل المسؤولية الشخصية ، ومن أجل أن يتحقق هذا التمكين كان لابد على مفكري الإدارة أمثال هنري فايول وفريدريك تيلور أن يتبنوا مبادئ إدارية من بينها مبدأ التخصص وتقسيم العمل ، وهذا حتى يتمكن الموظف من معرفة واجباته بدقة وحدود صلاحياته ويركز انتباهه وجهده على الدور المحدد له.

ويبدو أن هذا الاهتمام بالموارد البشري غير نظرة المختصين من نظرة تقليدية تتبنى التوجه البيروقراطي إلى نماذج جديدة تدعو إلى تبني العلاقات الإنسانية داخل التنظيم وتركز على أنماط سلوكية ايجابية على غرار السلوك التنظيمي وسلوك المواطنة داخل التنظيم ، نهت القادة الإداريين إلى ضرورة إتباع هذا التوجه لما له من منافع كتقليل الأعباء الوظيفية لديهم و توفير الوقت لتحديد طرق جديدة في العمل كما أنه مشجع للإبداع الوظيفي من خلال تقاسم السلطة والمسؤولية التي يتم تفويضها، وتجسيدها للتفاعل الايجابي بين الرؤساء والمرؤوسين، ففي أنشطة ابتكارية تتعدى المهام الرسمية المكلفين بها وبدون عائد مادي ، بعد إعطاءهم حيزومتسع وكذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات.

فالحالة النفسية السيكولوجية حاضرة في هذا الطرح لتشابك و تشابه مواصفات التمكين الإداري مع سلوك المواطنة التنظيمي من تشجيع وتحفيز وثقة بقدرات الفرد و استغلال لطاقته الذهنية فهو استحضار لرغبات الفرد في ممارسة هذين الأسلوبين داخل التنظيم وهذا بخلق بيئة عمل مناسبة وتوفير رؤية تشجع على المبادرات الفردية من قبل الإدارة.

وعلى هذا الأساس فإن إشكالية الدراسة جاءت لتطرح موضوع أثر التمكين الإداري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة الطارف-

ضمن هذا المسعى تم تقسيم الدراسة إلى جانبين : الجانب الأول يضم الإطار النظري ويتوزع على أربعة فصول :

الفصل الأول: يتضمن الإطار التمهيدي للدراسة، حيث كان مساحة لعرض إشكالية بحثنا انطلاقاً من معطيات عن التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمي، لنطرح بعدها فرضيات الدراسة التي حاولنا الإجابة عليها من خلال الدراسة الميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة الطارف-. كذلك تضمن هذا الفصل أهم المفاهيم الأساسية والثانوية ضمن سياقها اللغوي والاصطلاحي والإجرائي، بالإضافة إلى التطرق إلى الدراسات المشابهة التي اهتمت بموضوع التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمي.

أما الفصل الثاني: فقد خصص لعرض ما جاء من تراث سوسيولوجي حول متغير التمكين الإداري، وقد شمل هذا الفصل: أسس عملية تمكين العاملين ، أساليب تمكين العاملين ، التمكين الوظيفي والسماح بنسبة الخطأ ، مراحل تحقيق تمكين ، مبادئ التمكين ، فوائد و مزايا التمكين الإداري، أبعاد التمكين الإداري، أسباب فشل التمكين الإداري ، أنماط المدراء متخذو القرار، ضمانات نجاح برامج التمكين الإداري، متطلبات تمكين العاملين، أهمية التمكين، دوافع التمكين، معوقات تطبيق التمكين، مفاتيح التمكين و درجاته، خطوات التمكين الإداري ، مراحل تطبيق التمكين الإداري، علاقة التمكين بالمفاهيم الإدارية ، أعباء التمكين الإداري.

الفصل الثالث: فقد تضمن عرض ما تم تناوله وما جاء من تراث سوسيولوجي حول متغير سلوك المواطنة التنظيمي ، حيث شمل هذا الفصل : التطور التاريخي للمواطنة ، تعريف المواطنة ، مكونات المواطنة ومقوماتها ، قيم وأبعاد المواطنة ، اختلاف المواطنة مع المفاهيم الأخرى ، المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية ، الجوانب الايجابية لسلوك المواطنة التنظيمية ، أنماط سلوك المواطنة التنظيمية ، المفاهيم المرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية ، أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ، العوامل المؤثرة في المواطنة التنظيمية ، معوقات سلوك المواطنة التنظيمي ، نتائج سلوكيات المواطنة التنظيمية، سبل تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

والفصل الرابع: فقد خصص لعرض ما جاء من تراث سوسيولوجي حول التنظيم غير الرسمي والسلوك التنظيمي، وقد شمل هذا الفصل: المقصود بالسلوك الإنساني، أهمية دراسة السلوك الإنساني، تعريف السلوك التنظيمي، العمل وأثره على السلوك الإنساني، المحددات الثقافية للسلوك التنظيمي، أبعاد السلوك التنظيمي الايجابي، أهداف السلوك التنظيمي، نظريات السلوك التنظيمي، أنماط السلوك التنظيمي، معالجة تقييد الحرية وتنميط السلوك التنظيمي، تعريف التنظيم غير الرسمي، التنظيم غير الرسمي، مقارنة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، أهمية التنظيم غير الرسمي، خصائص التنظيم غير الرسمي، أسباب تكوين التنظيمات غير الرسمية، أنظمة الاتصال غير الرسمية، القيم الأساسية لتطوير المنظمات، العلاقات الإنسانية وأثرها على العمل والعاملين.

أما الفصل الخامس: فقد خصص لعرض مختلف المداخل النظرية التي تتعلق بموضوع الدراسة (التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمي). حيث قمنا بالتطرق إلى المدارس الثلاثة الكبرى وهي: المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة الحديثة ، وشملت أهم النظريات التي تتلاءم وموضوع الدراسة ، وسنحاول ذكر هذه النظريات بالتفصيل حسب تصنيفها التاريخي واتجاهاتها وهي : نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، فرانك جيلبرت ، هنري جانت ، نظرية التكوين الإداري لهنري فايول ، النظرية البيروقراطية لماكس فيبر، أما النظريات النيوكلاسيكية فشملت : نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، نظرية الفلسفة

الإدارية لدوغلاس ماكريجور، وجاءت بعدها النظريات الحديثة لتشمل : نظرية اتخاذ القرار و التوازن التنظيمي ل هيربرت سيمون ، المدخل الظرفي ، نظرية النظم.

أما الجانب الثاني (الإطار الميداني) فقد تضمن فصل: تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة ، حيث احتوى على مجالات الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ، بالإضافة إلى العينة وكيفية اختيارها، وبعدها تطرقنا إلى تحليل وتفسير البيانات وعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها ومناقشتها وتحليلها في ضوء الفروض والدراسات المشابهة ، ثم إقتراحات وتوصيات الدراسة.

واختتمنا بخاتمة تلخص مضمون الدراسة، لنتطرق بعدها إلى قائمة المراجع والملاحق وملخص الدراسة.

الفصل الأول

المدخل النظري:

- ❖ الإشكالية
- ❖ فروض الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة و أسباب إختيار الموضوع
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ تحديد المفاهيم الأساسية
- ❖ الدراسات السابقة

1- الإشكالية :

ترددت في الفترة الأخيرة في مجال الفكر الإداري مصطلح تمكين المورد البشري الذي يعد المكون الأول للإدارة ، وجوهر تفاعلها وقد تصاعدت الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية داخل المنظمة بضرورة تمكينهم للتعرف على التهديدات التي تترىص بالمنظمة نتيجة إحتكاكهم المباشر مع المتغيرات البيئية حيث أن التمكين هو الممارسات الثقافية التي تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية، فكان لابد من بدل الجهد المضاعف والتحول من أساليب التحكم والسيطرة إلى أساليب المشاركة بالقرارات والاستقلالية في العمل. وتواجه منظمات اليوم تحديا كبيرا إذ تعمل في بيئة عمل معقدة متقلبة وسريعة التغيير اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا ، وهذه المنظمات إذا ما أرادت العيش في هكذا بيئة عليها أن تمتلك المقومات الأساسية التي تمكنها من النمو والاستمرارية والبقاء ، انطلاقا من حقيقة مفادها أن المنظمات لا تعيش في فراغ بل إنها تشكل مع بيئتها كلا متكاملًا.

وهذا من خلال اعتماد أساليب إدارية حديثة والاستفادة القصوى من الموارد البشرية ، إلى جانب تحقيق عملية التوافق والترابط بين كل من القيم التنظيمية والقيم الشخصية للمورد البشري في إطار موحد فالتوافق والإنسجام يساهم في خفض معدلات الصراع ، ويوفر بيئة عمل تنمي أفكار وقيم إيجابية تتعدى الأدوار الوظيفية الرسمية وهو ما يصطلح عليه في العصر الحديث بسلوك المواطن التنظيمي ، الذي تتضافر فيه جهود العاملين في المنظمة وتسعى نحو بدل المزيد من العطاء بما يفوق أداء الواجبات والمسؤوليات الرسمية للوظيفة.

ومصطلح سلوك المواطن التنظيمي ظهر في الدراسات التنظيمية مستمدا من سلوك المواطن في مجتمعه، بأداء بعض الأعمال الخيرية تكون بدافع شخصي من الفرد ، لكنها تساعد على رفاهية المجتمع و تماسك وحدته الوطنية ، أما في المنظمة يهدف إلى تحسين أداء منظماتهم دون توقع أي حوافز مقابل ذلك.

ولقد حظيت دراسة السلوك الإنساني لأعضاء التنظيم ومدى تأثير هذا السلوك على الأعمال الإدارية بعناية المتخصصين في علم الإدارة ، ويعتبر سلوك المواطن التنظيمي نمط خاص من سلوكيات العمل المفيد للمؤسسة وممارسته تقع خارج التوصيف الوظيفي للفرد.

وتجاوز توقعات الدور الرسمي والقيام بأعمال إضافية وتطوعية يحقق الكفاءة والفعالية بالمنظمة، كما أن الوصول إلى أعلى درجات التميز في الأداء متوقف على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس مال بشري ومعرفة إنسانية ، تسعى إلى تقديم سلوكيات مضافة إبتكارية.

وعلى الرغم من أن هذا السلوك يتعدى مجرد القيام بالدور الوظيفي إلا أنه لا يتناقض مع متطلبات الوظيفة، ذلك أن المؤسسة التي يكون التعاون فيها محظورا أو مقيدا ويقتصر على قيام كل فرد بأداء الأعمال الموكلة إليه فإن مثل هذه المؤسسات محكوم عليها بالفشل ، ومؤسسات القطاع العام في الجزائر من أكبر المؤسسات التي تعاني العديد من المشاكل التنظيمية والإدارية ، خاصة المتعلقة بعلاقة العمال مع الإدارة.

ومما لا شك فيه أن الإدارة الجزائرية واجهت عبر مختلف مراحلها عدة مشاكل ، ولعل أهمها نجد البيروقراطية الإدارية والتي لا تزال منتشرا إلى حد اليوم في الجهاز الإداري الجزائري جعلها تعاني من تناقضات عديدة كالبيروقراطية المتصلبة، والمركزية الشديدة، والتهرب من المسؤولية، وإستغلال النفوذ... ونتيجة للمشاكل التي واجهت الإدارة العمومية الجزائرية ، أصبح الإصلاح الإداري و العصرية الإدارية ضرورة حتمية تنادي بها الدولة في الفترة الأخيرة للخروج من دوامة المشاكل وإحداث تغييرات جوهرية وإدخال وسائل وأساليب تسيير حديثة كالرقمنة الإدارية لجميع القطاعات العامة و الخاصة لخلق الشفافية ومبدأ تكافؤ الفرص ، وسنحاول في هذه الدراسة الوقوف على تأثير هذه الإصلاحات والعصرية في المنظومة الإدارية ، وما إذا كانت هذه الإصلاحات الإدارية مكنت الموظف من إتباع أسلوب العمل التطوعي الاختياري أو ما يعرف بسلوك المواطن التنظيمي ، وعليه هذا الطرح يدفعنا إلى بلورت الإشكالية على النحو التالي:

للممكن الإداري أثر في تعزيز سلوك المواطن التنظيمي بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال

الأجراء بولاية الطارف.

ولتوسيع دائرة البحث وحرصا منا على إظهار التفاصيل التي بإمكانها صياغة الجواب للإشكال المطروح يمكننا

طرح الفرضيات التالية:

2- الفرضية العامة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و تعزيزه لسلوك المواطنة التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية الطارف.

3- الفرضيات الفرعية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب و تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل و تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات و تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحمل المسؤولية و تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات و تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

4- أسباب إختيار الموضوع :

1- موضوع التمكين الإداري ذو أهمية بالغة و مطروح بكثرة في خضم الرقمنة الإدارية الحاصلة داخل المؤسسات العمومية الجزائرية.

2- إهتمام الباحث بالتمكين الإداري راجع لكونه موظف بمؤسسة عمومية ولديه احتكاك مع زملاء في أوساط إدارية أخرى و متأثر بالتحولات التي تشهدها هذه الأخيرة من إصلاحات و مستجدات.

3- التطرق إلى المفاهيم التنظيمية الحديثة و هما التمكين الإداري و سلوك المواطنة التنظيمي والتي تعد مصدرا هاما لنجاح المنظمة وديمومتها.

5- أهمية الدراسة:

1- تكمن أهمية هذه الدراسة في الفائدة العلمية النظرية و التطبيقية لنتائج الدراسة في فحص نماذج مقترحة للتمكين الإداري ، إلى جانب الوقوف على المستويات الفعلية للتمكين ومدى انعكاسها على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي بين العاملين داخل المنظمة محل الدراسة.

2- تنبع أهمية الدراسة في كون أغلب المؤسسات الجزائرية العمومية و الخاصة تمر بمرحلة هامة وحساسة نتيجة التطورات العالمية التي خلفت الهوة بين العمال ومؤسساتهم لكثرة المشاكل التنظيمية و الصراعات العمالية.

3- زيادة الاهتمام بالموارد البشرية لزيادة الرقي و مواكبة ما حققته المؤسسات العالمية، وبناء ركائز تنظيمية متينة أساسها التمكين الإداري و سلوك المواطنة التنظيمي.

6- أهداف الدراسة :

- 1- التعرف على علاقة التمكين الإداري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي داخل المؤسسة المبحوثة.
 - 2- الكشف عن مفهومي التمكين الإداري و سلوك المواطنة التنظيمي وأهمية كلا منهما كأسلوب إداري حديث يسهم في تحقيق الفعالية الإدارية والتطوير التنظيمي.
 - 3- دراسة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ، وبين تحسين أداء الموظفين في المؤسسة المبحوثة.
- 7- تحديد المفاهيم الأساسية:

1- مفهوم التمكين:

لغة: التمكين مصدره: مَكَّنَ، يُمَكِّنُ، تَمَكَّنًا، سعى إلى تَمَكِينِهِ مِنَ النَّجَاحِ: جَعَلُهُ مُتَمَكِّنًا مِنَ النَّجَاحِ ، مَكَّنَ لَهُ فِي الشَّيْءِ: جعل له عليه سلطانا و قدرة.¹

التمكين هو من الثبات و الرسوخ ، فهو المنزلة الرفيعة و السلطان و القدرة ، ف (مَكَّنَ فُلَانٌ يَعْنِي يَمَكِّنُ مَكَانَةً: عَظُمَ عِنْدَهُمْ فَهُوَ مَكِينٌ ، و الجمع مُكَنَاءٌ ، وَتَمَكَّنَ عِنْدَ النَّاسِ: عَلَا شَأْنُهُ ، و المكانة: المنزلة و رفعة الشأن).

¹ - معجم المعاني الجامع ، www.almaany.com ، الاطلاع على الموقع بتاريخ: 2023/08/17 ، على الساعة: 18.00 ، ص1.

وتقول العرب: إن فلان لُدُو مكنة من السلطان: أي ذو تمكن.¹

التمكين في القرآن الكريم:

وقد وردت كلمة التمكين و مشتقاتها في القرآن الكريم في ثمانية عشر موضعا ، حيث جاء في الآية 55 من سورة النور في قوله تعالى: "وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلِيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ." وقوله عز وجل في سورة يوسف الآية 56: "وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ."² ، فجاء التمكين في القرآن الكريم في صيغتين عبر المستوى الحسي المادي و المستوى الروحي ، و بتضافر هذين المستويين تتحقق تكاملية عملية التمكين في بعدها المادي و الروحي ، فالتمكين ليس عملية مادية يتحقق فيها إعمار الأرض بالوسائل المادية لكنه أيضا ضمان الأمن النفسي و الروحي للإنسان.³

في اللغة الانجليزية: عرفت كلمة التمكين من خلال الفعل يُمكن (Power) بأنه منح السلطة الرسمية. كما عرف التمكين من خلال التركيز على مكون القوة (Power)، و التمكين من هذا المنطلق يشير إلى حصول كل فرد على القوة التي كانت متمركزة في يد المدير التقليدي حتى يمكن أداء العمل بفعالية. فالقيمة التي يركز عليها التمكين هنا أن المشاركة في القوة تؤدي إلى المزيد من القوة.⁴

إصطلاحا:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين الإداري باعتباره فلسفة إدارية تقوم على منح الإدارة المفتوحة، فمن المختصين من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة.

¹ - حذيفة تقي الدين الخطيب: التمكين أسسه و أساليبه دراسة بلاغية تطبيقية ، دار الكتب الوطنية ، الطبعة الأولى ، أبو ظبي الإمارات العربية المتحدة، 2009 ، ص 13.

² - القرآن الكريم: الآية 55 من سورة النور الجزء الثامن عشر، الحزب 36 ، ص 357 ، و الآية 56 من سورة يوسف الجزء الثالث عشر، الحزب 25 ، ص 242.

³ - فاطمة حافظ: التمكين بين الرؤية القرآنية و الرؤية الحديثة ، موقع إسلام أون لاين ، <https://islam online.net> ، الاطلاع على الموقع: 2023/08/20 ، على الساعة: 11.30 ، ص1.

⁴ - عماد المهيرات: أثر التمكين على فاعلية المنظمة ، الطبعة الأولى ، دار جليس الزمان ، عمان الأردن، 2010 ، ص 21.

وقد عرف مورهيدي وجريفيين (Moorhed and Griffin) التمكين الإداري على أنه: "تحويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم ، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازه ، وحل المشاكل التي تعيق تحقيق الأهداف".¹

كما عرف Ratmawati التمكين الإداري بأنه: "نقل المسؤوليات و السلطة من المديرين إلى موظفي المنظمة للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار، وفي التمكين يكون المرؤوس مسؤولاً عن جودة قراره".
ويعرف أيضاً بأنه: "العملية الإدارية التي يتم من خلالها الاعتناء بالموظفين من خلال إثراء معلوماتهم ومعرفتهم وزيادة مهاراتهم، وتطوير قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة و توفير القدرات اللازمة لهم بشكل يحفزهم لاتخاذ القرارات المناسبة".²

ويتم تعريفه أيضاً على أنه مشاركة درجات القوة للمستويات الأدنى وإعطاء الموظفين المسؤوليات والصلاحيات لاتخاذ القرارات المتعلقة بجميع جوانب تطوير المنتج ، و بالتالي فهي مقدمة لنقل السلطة القائمة على المعلومات أو إصدار القرارات من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الأدنى بعد التأكد من أنهم يمتلكون جميع القدرات الأساسية من أجل تعظيم القيمة إلى أصحاب المصلحة.³

وفي تعريف آخر التمكين هو التقوية، أي تقوية الموارد البشرية وجعلها قادرة على فعل شيء ما.⁴
ويعرف أيضاً: "بأنه منح الموظفين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات والسلطات لاتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال أداء العمل بشكل مستقل على طريقتهم الخاصة ودون مشاركة مباشرة من الإدارة ، من

¹ - أحمد صالح ومحمد المبيضي: مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية- بحث ميداني- ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد التاسع ، جامعة الزيتونة ، الأردن ، 2011 ، ص ص 79، 78.

²-Ali Asiri et Omar Al Sharqi: **The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah city (An Applied Study)** , Journal of Human Resource and Sustainability Studies, Vol.8, No.2, June 2020, Saudi Arabia, P 159.

³-Marwan Abdeldayem et Horiya Al Deeb: **Impact of Administrative Empowerment on Organizational, Belongingness Evidence from Bahrain**, Global Scientific Journals, vol.8, Issue.2, February 2020, Kingdom of Bahrain, P19.

⁴-Saad Hussein et Suhad Abdoud: **The Relationship between Administrative Empowerment and strategic change**, International Journal of Entrepreneurship, Vol.25, Issue.5, London, United Kingdom, 2021, P10.

خلال توفير ما يكفي من الموارد و بيئة العمل المناسبة ، و يجب تفعيل المساءلة و يجب أن يكون الموظف كذلك مسؤول عن نتائج أدائه".¹

التعريف الإجرائي للتمكين الإداري:

هو تخويل مسؤولي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية الطارف موظفي المؤسسة الصلاحيات والمسؤوليات الكافية، مع تحفيزهم على اتخاذ القرارات المناسبة.

- مفهوم الإدارة

لغة: الإدارة مشتقة من الفعل أدار ، يُدير، إدارةً ، فهو مُدير ، و المفعول مُدار ، أدار السَّيَّءَ جعل حركته تتواتر بعضها في إثر بعض ، جعله يدور: أدار الآلة ، أدار محركَ السَّيَّارة: شغَّله ، جعله يدور ويعمل.²
ومعنى الإدارة ADMINISTRATION وهي كلمة عندما نبحت عن أصلها اللغوي تعود إلى الكلمة اللاتينية المكونة من مقطعين (AD + MINISTER) أي تقديم العون للآخرين أو تقديم الخدمة للغير ، كما تعني الترتيب والتنظيم الخاص بتحقيق الأهداف.³

* اصطلاحاً:

أما عن المفهوم الحديث للإدارة ، فنجد أن هذا المفهوم يستمد أصوله من التعريف الذي قدمه "فريدريك تايلور" مؤسس الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين . فقد عرف "تايلور" الإدارة بأنها:
"التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله ، ثم التأكد من أنهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل وأكفأ الطرق".
وفي تعريف آخر: يشير إلى المعنى اللفظي للمصطلح الذي يرجع إلى الأصل اللاتيني والإدارة بذلك تعني الخدمة على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى خدمة الآخرين.

¹-Mona Alfadli et Sarah Al-Mehaisen: **The Reality of Administrative Empowerment among the Recently Employed Administrators in the Intermediate Schools**,International Education Studies, Published by Canadian center of science and education, Vol.12, No.6, 2019, P123.

²- معجم المعاني الجامع: مرجع سابق ، ص1.

³- عاطف المكاوي: الموظف الإداري ، مؤسسة طيبة للنشر، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2013، ص 17.

أما الإدارة بمعناها العام فتعني توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين.¹

وجاء في تعريف (Henri Fayol): "أن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب".²

كما قام العديد من مفكري الإدارة بتعريفها كل حسب طريقته الخاصة على سبيل المثال ، يعرف Van Fleet and Peterson ، فان فليت وبيتسون الإدارة بأنها:

" مجموعة من الأنشطة الموجهة نحو الإستخدام الكفاء والفعال للموارد في السعي لتحقيق هدف واحد أو أكثر".³

تعريف موسوعة العلوم الاجتماعية: "الإدارة هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه".⁴ ، وفي تعريف تشيستر برنارد: "الإدارة هي ما يقوم به المدير أثناء تأدية عمله".⁵

التعريف الإجرائي للإدارة :

" التنسيق و التعاون بين موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية الطارف من أجل تقديم الخدمة للمواطن، مستعينين بذلك بالموارد المادية المتاحة".

مفهوم السلوك:

لغة: السلوك: مصدره سَلَكَ ، يسَلُكُ، سُلُوكًا فهو سَالِكٌ والسُّلُوكُ: سَلَكَ الشَّخْصُ مسلِكًا: تصَرَّفَ ، سَلَكَ طريقًا: سار فيه ، و المقصود به سيرة الإنسان و تصَرَّفَه و اتجَاهه آداب/ حسن/ مَيء السُّلُوك.⁶

¹- محمد سالم و محمد عمارة : إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية ، دار الطباعة الحرة ، الطبعة الثانية ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 18 .

²- الطيب الدواوي والأمين حلموس : إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية ، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، 2012 ، ص 14 .

³- J.S.chandan: **Management Concepts and Strategies**, Publishing House PVT LTD, New Delhin, India, 2009, P6.

⁴- لطفى دنبري: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية وحدة صيانة عتاد السكة الحديدية بسيدي مبروك قسنطينة ، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، السنة الجامعية 2010/2011، ص 15.

⁵- أحمد السروي: **التخطيط الإستراتيجي للجودة في المؤسسات** ، المؤسسة الدولية للكتاب للنشر و التوزيع، ب ط ، ب ب ، 2018 ، ص 22.

⁶- معجم المعاني الجامع: مرجع سابق ، ص 1.

اصطلاحا:

يقصد بالسلوك مجموع النشاط النفسي و الجسدي و الحركي و الفسيولوجي و اللفظي الذي يصدر عن الإنسان وهو يتعامل مع بيئته و يتفاعل معها.¹

و يعرف كذلك على أنه النشاط الذي يعبر عنه الفرد خلال علاقاته بمن حوله ، و السلوك له قواعد طبيعية و مادية مبرمجة طبقا للخريطة الوراثية المرسومة لكل فرد أي وفقا للترتيب الوراثي البيولوجي وصولا إلى هندسة الجينات.²

وفي تعريف آخر السلوك هو جميع ما يصدر من الإنسان من تصرفات ، سواء كانت خفية أو ظاهرة ، فطرية أو مكتسبة ، مسموعة أو مرئية ، بمعنى أنه الأعمال و الأفعال التي يقوم بها الكائن الحي ، وهو ردود فعل الإنسان للمثيرات التي تصادفه بشكل عام و في أي زمان و مكان.³

و يُعرّف علم النفس بأنه علم السلوك ، وهذا السلوك يتضمن:

- سلوك خارجي أو ظاهري يمكن ملاحظته موضوعيا مثل النشاط الحركي و التعبير اللفظي الذي يقوم به الفرد ، و تعبيرات الوجه التي تصاحب بعض الحالات الانفعالية التي تغذيه.

- سلوك باطني من تفكير و تذكر و تصور و تخيل و إدراك و ردود أفعال انفعالية و تستدل على حدوثها من خلال ملاحظة نتائجها.

و لا يمكن إدراك ماهية السلوك الصادر عن الكائن الحي إلا في ضوء العلاقة الدينامكية بين مكونات الكائن الحي من ناحية و بين مكونات البيئة من ناحية أخرى ، و الكائن الحي بكل أبعاد تكوينه و حاجاته يصدر منه نشاط يؤثر في البيئة ، وهذا النشاط الذي يصدر عن عملية التفاعل المستمر هو السلوك.⁴

¹ - محمد شفيق: السلوك الإنساني و فن القيادة و التعامل و مهارات الإدارة ، مطابع روز اليوسف الجديدة للنشر، ب ط ، ب ب ، ب س ، ص 2.

² - سليمان إبراهيم: السلوك الاجتماعي الإيجابي أساليب تعلمه - تميمته ، مؤسسة الوراق للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2014 ، ص 18.

³ - طلال الأحمد: التنظيم في المنظمات الصحية ، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر ، ب ط ، الرياض ، 2011 ، ص 292.

⁴ - سناء سليمان: سيكولوجية الفروق الفردية و قياسها ، عالم الكتب للنشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2006 ، ص 281.

مفهوم المواطنة

لغة: المواطنة: مصدرها وَطَنَ ، يَـطِنُ ، وَطَنًا ، فهو وَاطِنٌ والمُواطَنَةُ في معناها وَطِنٌ فلان بالمكان: أقام به ، سكنه وألفه و اتَّخَذَهُ وَطَنًا ، أو وَاطَنَهُ عَلَى الأَمْرِ: أَضْمَرَ أَنْ يَفْعَلَهُ مَعَهُ أَوْ وَافَقَهُ عَلَيْهِ ، وَاطَنَ سُكَّانَ البَلَدِ: عَاشَ مَعَهُمْ فِي وَطَنِ وَاحِدٍ¹.

اصطلاحا:

المواطنة بشكل بسيط و بدون تعقيد هي إنتماء الإنسان إلى بقعة أرض ، أي الإنسان الذي يستقر بشكل ثابت داخل الدولة أو يحمل جنسيتها و يكون مشاركا في الحكم و يخضع للقوانين الصادرة عنها ويتمتع بشكل متساوي مع بقية المواطنين بمجموعة من الحقوق و يلتزم بأداء مجموعة من الواجبات تجاه الدولة التي ينتمي لها² ، كما عرفت الموسوعة العربية العالمية المواطنة بأنها إصطلاح يشير إلى الانتماء إلى أمة ووطن.

وعرف قاموس علم الاجتماع المواطنة بأنها: "مكانة أو علاقة إجتماعية تقوم بين فرد طبيعي و مجتمع سياسي (دولة) ، و من خلال هذه العلاقة ، يقدم الطرف الأول الولاء و يتولى الثاني مهمة الحماية ، و تتحدد هذه العلاقة بين الشخص و الدولة عن طريق القانون³.

وفي تعريف آخر المواطنة هي ترجمة لكلمة Citoyenneté باللغة الفرنسية تدل في Le Petit Larousse أن الفرد له صفة المواطن و في نفس القاموس يحدد المواطن بثلاث معاني هي:

- في القديم: هو الشخص الذي يتمتع بحق الانتماء للحاضرة.
- عضو الدولة: وهو بهذه الصفة له حقوق وواجبات مدنية و سياسية.
- في إطار الثورة الفرنسية: صفة تعوض السيد أو السيدة.

وفي اللغة الانجليزية تأتي المواطنة ترجمة لمصطلح Citizen ship ويقصد به غرس السلوك الاجتماعي المرغوب حسب قيم المجتمع ، من أجل إيجاد المواطن الصالح Good Citizen⁴.

¹ - معجم المعاني الجامع: مرجع سابق ، ص1.
² - إبراهيم الشريف: إيديولوجية المواطنة ، دار غيداء للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2018 ، ص 21.
³ - فائزة مجاهد و محمد سليمان: المواطنة المحلية - العالمية - الرقمية ، دار التعليم الجامعي ، ب ط ، الإسكندرية مصر، 2022 ، ص13،12.
⁴ - راضية بوزيان: التربية و المواطنة الواقع و المشكلات ، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2015 ، ص26.

وبين مكدونالد (Macdonald) أن المواطنة مجموعة من الممارسات التي تشمل الممارسات : السياسية والمدنية والقانونية والثقافية والتربوية ، والتي تكونت عبر الوقت وعبر الزمن نتيجة للحركات الاجتماعية والسياسية والفكرية.¹

حس المواطنة: Le Civisme :

يتمثل حس المواطنة أو الإخلاص للوطن على المستوى الفردي في إحترام القوانين والقواعد المعمول بها ، وفي الوعي بالواجبات تجاه المجتمع ، وبصفة عامة يرتبط حس المواطنة بسلوك نشط للمواطن في الحياة العمومية . إنه العمل من أجل ترجيح المصلحة العامة على المصالح الشخصية. وعلى هذا فهو يمثل بعدا أساسيا من أبعاد المواطنة.²

مفهوم التنظيم :

* لغة: ينظم ، تنظيما ، الأمر استقام - تنظمت حياته بعد الفوضى التي عاش فيها - تنظيم العلاقات القائمة بين الأطراف التي تتألف منها الجماعة.³

* اصطلاحا:

يعرفه Stephen P Robbins بأنه كيان اجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.⁴

وفي تعريف فيبر لمفهوم التنظيم من خلال دراساته للبيروقراطية، قد عرف التنظيم بأنه: " نسق غرضي مستمر لنشاط نوع مميز." ولفظ النسق يفيد التساند و لذلك نجد فيبر يركز على ما يسمى بالجماعة المتضامنة حيث يعرفها بأنها: "علاقة اجتماعية تكون مغلقة أو محدودة الانضمام إليها طبقا لقواعد مميزة،

¹ - أمحمد مالكي: الاندماج الاجتماعي وبناء مجتمع المواطنة في المغرب الكبير ، المؤتمر السنوي الثاني للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، المركز العربي للأبحاث ودراسات السياسية ، قطر ، 2013، ص 16.

² - عثمان العامر: المواطنة في الفكر الغربي المعاصر - دراسة نقدية من منظور إسلامي - ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد التاسع عشر ، العدد الأول ، كلية المعلمين بحائل، قسم الدراسات الإسلامية ، المملكة العربية السعودية ، 2003 ، ص ص 61، 231.

³ - محمد عبد الفتاح الصيرفي : مبادئ التنظيم و الإدارة ، دار المناهج للنشر ، ب ط ، عمان الأردن ، 2006 ، ص 104 .

⁴ - عباس سمير: الثقافة التنظيمية و استراتيجيات التغيير في المنظمات ، دار الهدى، ب ط ، الجزائر، 2012 ، ص20.

أي أن التفاعل الجماعي ضمن نسق التنظيم يتم تضامنا بناء على قواعد و لوائح و ليس بصفة اعتبارية عشوائية.¹

نجد أن هناك تعريفات متعددة لمفهوم التنظيم. و في هذا الصدد ، يعرف " أميتاي إتيوني " التنظيم بأنه: "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين".

و يعرفه روبرت فورد وزملائه على اعتبار أنه : "جماعة من الناس يتصلون ببعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين".

ويذكر "نيومان" أن التنظيم : عملية تشمل تقسيم و تجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف.²

وينظر " دركر": إلى التنظيم على أنه " عملية تحليل النشاط ، و تحليل القرارات و تحليل العلاقات ، من أجل تصنيف العمل و تقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها ، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات و الوظائف في هيكل تنظيمي ، و أخيرا اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات و الوظائف". وفي تعريف آخر: "المنظمة أو التنظيم هي ذلك الكل الموحد و المكون من عناصر بشرية و مادية و تكنولوجية و قانونية و تنظيمية متعاونة و منسقة بشكل رسمي من أجل تحقيق غرض مرسوم كما أنها كيان اجتماعي هادف.³

مفهوم التنظيم حسب بارسونز: "وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين و لكي تتحقق أهداف محددة." ، أي أن التنظيم حسب بارسونز نسق فرعي يدخل ضمن نسق اجتماعي أكبر و أشمل وهو المجتمع ، كما يشترط بارسونز أن يحدد التنظيم أهدافه من البداية و يوضحها.⁴

¹ - ليندة العابد: النسق القيمي للإدارة و علاقته بتوجيه الفعل التنظيمي دراسة ميدانية بمركب النسيج E.A.T.I.T باثنة ، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية و العلوم الإسلامية ، قسم العلوم الاجتماعية ، شعبة علم الاجتماع و الديمغرافية ، السنة الجامعية 2010/2011 ، الجزائر ، ص 21.

² - طلعت إبراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم ، دار غريب، ب ط ، القاهرة ، 2007 ، ص ص 25 ، 22 .

³ - نائل عبد الحافظ العواملة : الهياكل و الأساليب في تطوير المنظمات ، دار زهران ، الطبعة الثانية ، عمان الأردن ، 2009 ، ص 285 .

⁴ - رابع كعباش : علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم الاجتماع و الإتصال، ب ط ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006 ، ص 28 .

التعريف الإجرائي للتنظيم :

" هو تجمع موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية الطارف مع الوسائل اللازمة في حيز جغرافي محدد مكونين بذلك المؤسسة التي تقوم على أساس تقديم خدمة للمواطن وفقا للأهداف المسطرة مسبقا ، مع إيجاد نوع من التوازن بين الإدارة والموظف داخل هذا التنظيم."

سلوك المواطنة التنظيمية :

* مفهومه:

هو سلوك الضمير الحي ، أي الإنجاز وفقا لما يمليه الضمير ، فهو سلوك الدور الإضافي الإختياري ، ويتصف بتقديم المساعدة للزملاء ، والمنظمة ككل ، وتحسين صورة المنظمة أمام من لا ينتمون إلى المنظمة ، أو أمام المنظمات المنافسة ، ويقوم الفرد بهذا السلوك دون النظر إلى إعتبارات الحوافز أو المكافآت المادية ، وإن إمتنع عن ممارسته لا يتعرض للعقاب ، والقيام به بشكل دوري يسهم في تحقيق الرفاهية التنظيمية.¹

8- الدراسات السابقة:

* الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: بعنوان " أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور ميتال عنابة."²
وقد كانت أهداف الدراسة على النحو التالي:

- 1- تقديم حصر للمفاهيم النظرية المتناولة و ضبطها و تجريفها من طابع التعقيد و الغموض.
- 2- تشخيص واقع إهتمام المديرين و المسيرين بتبني استراتيجية التمكين في المؤسسة أرسلور ميتال الجزائر ، وإنعكاس ذلك على سلوكيات الموارد البشرية في المؤسسة.
- 3- محاولة التعرف على واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بالوقوف على أهم المظاهر التي تتجلى من خلالها.

¹ - عبد السلام القحطاني : سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري (دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح) ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، السعودية ، 2014 ، ص ص 13،14 .
² - كيسى مسعود و دايرة عبد الحفيظ : أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور ميتال عنابة ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية و الاقتصادية ، المجلد الثاني ، العدد 8 ، ديسمبر 2017 ، رام الله فلسطين.

4- توضيح طبيعة العلاقة الإرتباطية القائمة بين متغيرات الدراسة بالإعتماد على الأدوات الإحصائية المناسبة.

5- تقديم التوصيات و الاقتراحات المناسبة على أساس النتائج الإحصائية المتوصل إليها، و التي سنتوجه بها للمديرين و المسيرين على وجه الخصوص.

وقد إعتد الباحثان على جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

- بما يتمثل مضمون إستراتيجية التمكين ، و ما هي أبعادها الأساسية؟

- ما المقصود بسلوك المواطنة التنظيمية و فيما تكمن أهميته في المؤسسة؟

- بما تتمثل طبيعة مساهمة إستراتيجية تمكين العاملين اتجاه سلوك المواطنة التنظيمية؟

- إلى أي مدى تؤثر إستراتيجية تمكين العاملين بأبعادها (العمل الجماعي ، الحرية و الاستقلالية ، التحفيز)

في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة أرسلور ميتال الجزائر؟

وقد طرح الباحثين مجموعة من الفرضيات و هي كالتالي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (العمل الجماعي ، الحرية و الاستقلالية و التحفيز)

وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ والتي بدورها يتفرع عنها الفرضيات الفرعية

التالية:

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي و سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة

$\alpha \leq 0.05$.

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحرية و الإستقلالية و سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى

الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة

$\alpha \leq 0.05$.

منهج الدراسة: إعتد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي ، و قد طبقا جملة من أدوات جمع البيانات كالإستمارة واستخدما برنامج التحليل الإحصائي spss و التي طبقت على عينة مكونة من 155 مفردة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيمايلي:

- تمارس إستراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة ، بإعتبارها توجه حديث كما أنها تركز في ذلك على العمل الجماعي على وجه الخصوص.

- مظاهر المواطنة التنظيمية في مؤسسة أرسلور ميتال هي الأخرى كانت بدرجة متوسطة ، لوجود إضطراب في البيئة الداخلية بإعتبار المؤسسة تتجه نحو فسخ عقد الشراكة.

- العمال في مؤسسة أرسلور ميتال على إستعداد كبير لبذل ذلك الجهد الإضافي في سبيل استرجاع مكانة وقوة المركب على المستوى العالمي ، الأمر الذي إتضح جليا من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية المتعلقة بالمتغيرين.

- بالرغم من عدم اعتمادها كتوجه إداري قائم بذاته إلا أن لإستراتيجية تمكين العاملين أهمية بالغة في مؤسسة أرسلور ميتال الأمر الذي عبرت عنه العلاقة الإرتباطية الإيجابية ، لما لهذه الإستراتيجية من تأثير على السلوك التنظيمي بصفة عامة و سلوك المواطنة بصفة خاصة.

* أهمية الدراسة بالنسبة للدراسة الحالية:

تناولت هذه الدراسة أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة أرسلور ميتال عنابة ، حيث أظهرت النتائج العامة للدراسة أنه هناك علاقة إرتباطية ايجابية لها أثر على السلوك التنظيمي بصفة عامة و سلوك المواطنة بصفة خاصة ، وهو ما يتفق فيه مع الدراسة الحالية من حيث الكشف عن الأثر بين التمكين الإداري و سلوك المواطنة التنظيمية ، أما الاختلاف يظهر في المجال الزمني والمكاني حيث كان تاريخ إجراء الدراسة سنة 2017 ، فارق في المجال الزمني بـ 6 سنوات عن الدراسة الحالية. أما المجال المكاني للدراسة أجريت بمركب أرسلور ميتال عنابة و هي مؤسسة ذات طابع اقتصادي تجاري لصناعة الحديد والصلب الموجه للاستهلاك المحلي والدولي ، بينما الدراسة الحالية أجريت في مؤسسة

اقتصادية خدماتية طبيعة نشاطها هو الحماية الاجتماعية للعمال الأجراء و توفير التأمين الصحي و التغطية العلاجية للمؤمن له إجتماعيا.

الدراسة الثانية: وهي بعنوان " أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر قالمة".¹

وقد كانت أهداف الدراسة على النحو التالي:

- محاولة التعرف على مستوى التمكين بشقيه الهيكلي و النفسي السائد في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من وجهة نظر العاملين فيها.

- محاولة التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية السائد في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من وجهة نظر العاملين فيها.

- محاولة التعرف على مستوى الأداء السائد في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من وجهة نظر العاملين فيها.

- دراسة أثر التمكين بشقيه الهيكلي و النفسي على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من وجهة نظر العاملين فيها ، و تقصي ما إذا كان سلوك المواطنة التنظيمية يلعب دور الوسيط في العلاقة بينها أم لا.

- إقتراح جملة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة الميدانية ، و التي تمكن المؤسسة محل الدراسة من تحسين وتطوير مستويات التمكين و سلوك المواطنة التنظيمية بهدف تطوير أداء العاملين فيها.

- كما تهدف الدراسة بشكل عام للفت إنتباه المسيرين الجزائريين لضرورة الاهتمام بالجوانب النفسية لموظفهم ، نظرا لدورها المهم في تحديد مستويات الأداء لديهم و ذلك من خلال تبني مفاهيم إدارية حديث في التسيير مثل تمكين العاملين.

وقد تمحورت إشكالية الدراسة في جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

1- ماهو مستوى التمكين بشقيه (الهيكلي و النفسي) السائدين لدى العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟

¹ - كبير عمر: أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر قالمة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، 2021.

- 2- ماهو مستوى سلوك المواطنة التنظيمية السائد لدى العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟
- 3- ماهو مستوى الأداء السائد لدى العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟
- 4- ماهو أثر التمكين بشقيه (الهيكلية و النفسي) على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟
- 5- ماهو أثر التمكين بشقيه (الهيكلية و النفسي) على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟
- 6- ماهو أثر سلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟
- 7- هل يتوسط سلوك المواطنة التنظيمية العلاقة بين التمكين و أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟
- * عينة الدراسة: طبق الباحث جملة من الأدوات لجمع البيانات كالإستمارة و المقابلات و استخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss و برنامج أموس AMOS ، على عينة عشوائية مكونة من 350 مفردة من المجتمع الأصلي المقدر بـ 987 عامل.
- و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيمايلي:
- أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي متوسط للتمكين ككل و لأبعاده منفصلة (المشاركة بالمعلومات ، الحرية والإستقلالية ، الكفاءة) على سلوك المواطنة التنظيمية ، ماعدا بعد المعنى فقد أظهرت النتائج عدم تأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية.
- وجود تأثير إيجابي متوسط لسلوك المواطنة التنظيمية ككل و لكل أبعاده منفصلة (الإيثار ، الكياسة ، وعي الضمير ، السلوك الحضاري) على أداء العاملين.
- كما أظهرت النتائج وجود تأثير قوي للتمكين ككل على أداء العاملين بينما كان تأثير أبعاد التمكين منفصلة متوسط على أداء العاملين، أما فيما يخص جزئية الوساطة فقد أظهرت النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط العلاقة بين التمكين و أداء العاملين.

* أهمية الدراسة بالنسبة للدراسة الحالية:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أهمية التمكين الإداري و تأثيره في تحقيق أهداف المنظمة ، أما جانب الاختلاف يكمن في أن الدراسة السابقة إتمدت على متغير وسيط تمثل في سلوك المواطنة التنظيمية للكشف عن الأثر بين التمكين و أداء العاملين ، بينما الدراسة الحالية اعتمدنا فيها على سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع ، أما مكان الدراسة فهو يختلف من حيث طبيعة النشاط حيث أجريت الدراسة السابقة في مصنع بولاية قلمة يختص في إنتاج العجائن الموجهة للاستهلاك الغذائي.

الدراسة الثالثة: تحت عنوان: "العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الإجتماعية SONATRACH ناحية بسكرة."¹ وقد كانت أهداف الدراسة على النحو التالي:

- تحديد المفاهيم الأساسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية كمفهوم حديث النشأة لتأصيل التراث النظري المرتبط بها و الاستفادة منه مجددا لبحث سبل تطبيقها على أرض الواقع تماشيا مع البيئات التنظيمية المختلفة.

- التعرف على محركات سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية انطلاقا من المؤسسة محل الدراسة.

- محاولة توسيع نطاق مداركنا كباحثين في مجال علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية و الإطلاع على آخر التوجهات الحديثة في التعايش مع الموارد البشرية.

- محاولة تفسير ارتباط خصوصية المؤسسة العمومية الجزائرية من خلال المؤسسة محل الدراسة ببعض محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية دون أخرى.

وقد تمحورت إشكالية الدراسة في جملة من الفروض وهي:

الفرضية العامة: هناك عوامل محددة تؤثر في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية.

¹ - حبه وديعة : العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الإجتماعية SONATRACH ناحية بسكرة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، الجزائر ، 2018.

الفرضيات الفرعية:

1- توجد فروق بين المبحوثين في العدالة التنظيمية ، الثقافة التنظيمية ، الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات شخصية وتنظيمية.

2- تتأثر سلوكيات المواطن التنظيمية للموارد البشرية بالعدالة التنظيمية في المؤسسة العمومية.

3- تتعاظم سلوكيات المواطن التنظيمية كلما تعاظمت الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية.

4- يزيد الشعور بالولاء التنظيمي من ممارسات سلوكيات المواطن التنظيمية في المؤسسة العمومية.

منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والمسح الشامل الاجتماعي.

وقد طبقت الباحثة جملة من أدوات جمع البيانات كالمقابلة والاستمارة التي طبقت على 160 مفردة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيمايلي:

* توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعكس تأثير مجموعة من العوامل هي الجنس ، طبيعة الوظيفة ، الخبرة المهنية ، المستوى العلمي في العدالة التنظيمية و الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي و التي تنعكس و تحدث تغييرات على مستوى سلوكيات المواطن التنظيمية ، إلا أن متغير السن شكل فارقا و أعطى دلالة معنوية ارتبطت بعامل الولاء التنظيمي على وجه الخصوص والذي تركز في الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق ، حيث اعتبرت أكثر الفئات العمرية ولاءً مقارنة بباقي الفئات العمرية الأخرى.

* أكدت الدراسة على أن أنواع العدالة التنظيمية تؤثر بصورة كبيرة في سلوكيات المواطن التنظيمية أي عدالة الإجراءات و عدالة التوزيع و عدالة التعاملات.

* توصلت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تتحكم في سلوكيات المواطن التنظيمية تحكما تتعدد مستوياته وأبعاده ، و بذلك فإن الثقافة التنظيمية قد أذابت بعض من الحدود التنظيمية و القانونية و ساهمت بشكل واضح في إندماج الموظف اندماجا كليا في ثقافتها و ساهمت في تداخل ثقافة المورد البشري ضمن ثقافة المؤسسة.

* يرتبط تعدد أنواع الولاء التنظيمي بتعدد السلوكيات الممارسة في المؤسسة لذا كان هناك الولاء التنظيمي العاطفي، و الولاء الأخلاقي و الولاء المستمر أثرت بصورة مباشرة في سلوك المبحوثين وزادهم رغبة في خدمة المؤسسة وعدم التفكير في تركها.

* أهمية الدراسة بالنسبة للدراسة الحالية:

لقد كشفت الدراسة عن مجموعة من العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وهذا ما يدعم الدراسة الحالية من خلال ما توصلت إليه من نتائج ، وهو في حد ذاته اختلاف مع الدراسة الحالية حيث اعتمدت الباحثة على العدالة التنظيمية و الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي كعوامل مؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، بينما الدراسة الحالية اعتمدنا فيها على عامل واحد فقط وهو التمكين الإداري.

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: وهي بعنوان: " التمكين الإداري و أثره في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بمراقبة الخدمات المالية غريان." ¹

وقد كانت أهداف الدراسة على النحو التالي:

- تقديم إطار مفاهيمي للتمكين الإداري ، و سلوك المواطنة التنظيمية.
- تحديد درجة توافر أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة ، الاستقلالية ، التحفيز ، التدريب والتعلم التنظيمي ، المشاركة في اتخاذ القرار ، الاتصال غير الهرمي و مشاركة المعلومات ، فرق العمل) داخل مراقبة الخدمات المالية غريان.
- تحديد مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل مراقبة الخدمات المالية غريان.
- بيان حجم و نوع أثر التمكين الإداري (تفويض السلطة ، الاستقلالية ، التحفيز ، التدريب والتعلم التنظيمي ، المشاركة في اتخاذ القرار ، الاتصال غير الهرمي و مشاركة المعلومات ، فرق العمل) داخل مراقبة الخدمات المالية غريان.

¹ - راضية العامري و نوال بركات و آخرون: التمكين الإداري و أثره في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بمراقبة الخدمات المالية غريان ، مجلة الدراسات الاقتصادية ، المجلد 5 ، العدد 3 ، جامعة سرت ، كلية الاقتصاد ، ليبيا ، جويلية 2022.

- محاولة تقديم بعض المقترحات و التوصيات بشأن الدور الكبير الذي يلعبه التمكين الإداري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالمنظمة.

وقد تمحورت إشكالية الدراسة في جملة من الفرضيات التالية:

الفرضية العامة: هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة ، الاستقلالية ، التحفيز ، التدريب و التعلم التنظيمي ، المشاركة في اتخاذ القرار ، الاتصال غير الهرمي ومشاركة المعلومات ، فرق العمل) على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل مراقبة الخدمات المالية غريان.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الثانوية الآتية:

- هناك تأثير إيجابي دال إحصائيا لبعده تفويض السلطة على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل مراقبة الخدمات المالية غريان.

- هناك تأثير إيجابي دال إحصائيا لبعده الاستقلالية على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل مراقبة الخدمات المالية غريان.

- هناك تأثير إيجابي دال إحصائيا لبعده التحفيز على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل مراقبة الخدمات المالية غريان.

- هناك تأثير إيجابي دال إحصائيا لبعده التدريب على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل مراقبة الخدمات المالية غريان.

- هناك تأثير إيجابي دال إحصائيا لبعده المشاركة في اتخاذ القرار على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل مراقبة الخدمات المالية غريان.

- هناك تأثير إيجابي دال إحصائيا لبعده الاتصال غير الهرمي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل مراقبة الخدمات المالية غريان.

- هناك تأثير إيجابي دال إحصائيا لبعده فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل مراقبة الخدمات المالية غريان.

* منهج الدراسة: إعتد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي ، وقد طبقوا جملة من أدوات جمع البيانات كالاستمارة و إستخدموا برنامج حزمة التحليل الإحصائي Spss على عينة دراسة مكونة من 44 مفردة من مجتمع دراسة مكون من 55 موظف و موظفة.

* وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيمايلي:

- أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري في مراقبة الخدمات المالية غريان متوافرة بدرجة متوسطة ، تم ترتيبها تنازليا من الأعلى إلى الأقل (التحفيز ، فرق العمل ، الاستقلالية ، التدريب والتعلم التنظيمي ، المشاركة في اتخاذ القرار ، تفويض السلطة ، الاتصال غير الهرمي و توافر المعلومات).

- أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى أن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في مراقبة الخدمات المالية غريان جاءت بدرجة متوسطة.

- تشير النتائج إلى وجود تأثير ايجابي للتمكين الإداري بأبعاده مجتمعة (التحفيز ، فرق العمل ، الاستقلالية ، التدريب و التعلم التنظيمي ، المشاركة في اتخاذ القرار ، تفويض السلطة ، الاتصال غير الهرمي و توافر المعلومات) على سلوك المواطنة التنظيمية.

- تشير نتائج الدراسة إلى وجود أثر ايجابي لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري منفردة (التحفيز ، فرق العمل ، الاستقلالية ، التدريب و التعلم التنظيمي ، المشاركة في اتخاذ القرار ، تفويض السلطة) على سلوك المواطنة التنظيمية ، وذلك بنسب مختلفة.

- تشير النتائج إلى أنه لا يوجد أثر لبعده الاتصال غير الهرمي و توافر المعلومات على سلوك المواطنة التنظيمية.

الدراسة الثانية تحت عنوان:

The Impact of Administrative Empowerment on Organizational Citizenship Level on Saudi

Universities.¹

¹ - Atallah Alsharah: **The Impact of Administrative Empowerment on Organizational Citizenship Level on Saudi Universities**, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol.6, Issue.10, October, 2018, United Kingdom, Britain.

* أهداف الدراسة:

1- معرفة أثر التمكين الإداري على مستوى المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات السعودية المشمولة بالدارسة.

2- التعرف على مستوى التمكين الإداري للعاملين في الجامعات السعودية المشمولة في الدراسة.

3- التعرف على واقع المواطنة التنظيمية لدى منتسبي الجامعات السعودية المدرجة في الدراسة.

4- المساهمة في زيادة كفاءة و فعالية الجامعات السعودية من خلال تقديمها التوصيات و المقترحات التي تساهم في زيادة تنفيذ مفاهيم تمكين الموظف و منح الصلاحيات الإدارية للموظفين و بالتالي زيادة مستوى المواطنة التنظيمية لديهم.

* الفرضية العامة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة ، العمل الجماعي ، التدريب ، التواصل الفعال ، تحفيز الموظفين) على سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار ، المجاملة ، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري ، و عي الضمير) لدى منتسبي الجامعات السعودية.

* الفرضيات الفرعية:

1- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة ، العمل الجماعي ، التدريب ، التواصل الفعال ، التحفيز) على بعد الإيثار لدى العاملين بالجامعات السعودية.

2- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة ، العمل الجماعي ، التدريب ، التواصل الفعال ، التحفيز) على بعد المجاملة لدى العاملين بالجامعات السعودية.

3- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة ، العمل الجماعي ، التدريب ، التواصل الفعال ، التحفيز) على بعد الروح الرياضية لدى العاملين بالجامعات السعودية.

4- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة ، العمل الجماعي ، التدريب ، التواصل الفعال ، التحفيز) على بعد السلوك الحضاري لدى العاملين بالجامعات السعودية.

5- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة ، العمل الجماعي ،

التدريب ، التواصل الفعال ، التحفيز) على بعد وعي الضمير لدى العاملين بالجامعات السعودية.

شملت الدراسة 4 جامعات حكومية وهم: جامعة الملك سعود ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ،

الجامعة السعودية الالكترونية ، و جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان ، و 4 جامعات خاصة وهي: جامعة

الأمير سلطان ، جامعة اليمامة ، كليات الشرقية ، جامعة دار العلوم.

* منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

* مجتمع الدراسة وعينته:

إعتمد الباحث على جميع العاملين في الجامعات الثمانية ، تم استخدام العينة العشوائية نظرا لكبر حجم

المجتمع وتم توزيع 380 استمارة على ثماني جامعات ، وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة 342 ومع تجاهل 14

تم قبول 328 استبانته صالحة للتحليل الإحصائي.

* نتائج الدراسة:

- أظهرت استجابات عينة الدارسة أن هناك اتجاها ايجابيا نحو أبعاد التمكين الإداري لدى العاملين في

الجامعات السعودية ، حيث جاء بعد التفويض في المرتبة الأولى ، يليه بعد التدريب ، وتحفيز العاملين ،

التواصل الفعال، وأخيرا فرق العمل.

- أظهرت النتائج أن هناك اتجاها ايجابيا و عاليا نحو أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في

الجامعات السعودية ، وجاء بعد وعي الضمير أولا ، يليه بعد الإيثار، و بعد الروح الرياضية ، و بعد المجاملة

، وأخيرا بعد السلوك الحضاري.

- تبين أن هناك تفويضا كافيا من السلطة يهدف إلى إستكمال المهام الوظيفية في الجامعات السعودية ، وأن

هناك مرونة في أداء المهام ، الجامعات المعنية تعتمد خطة واضحة للتدريب و تقدم دورات تدريبية لتطوير

مهارات و قدرات موظفيهم.

- أظهرت نتائج الدراسة أن أنظمة الجامعة لا تركز على الأداء الجماعي ، كما أن فرق العمل في الجامعات غير قادرة على تنفيذ القرارات التي تتخذها.

- تبين أن هناك اهتماما من قبل الموظفين بتقديم الاقتراحات التي تطور إجراءات العمل ، و الاهتمام بمساعدة وتوجيه الطلاب و العملاء للحصول على خدمة متميزة ، كما تبين مشاركة الموظفين في الأعمال التطوعية التي تساهم في تحسين صورة الجامعة.

- أظهرت النتائج أن هناك أثرا ايجابيا ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري(تفويض السلطة ، العمل الجماعي ، التدريب ، التواصل الفعال ، تحفيز العاملين) على سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار ، المجاملة ، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري ، وعي الضمير).

الدراسات الأجنبية: The Impact of Employee Empowerment on Organizational Performance The

Mediating Role of Employee Engagement and Organizational Citizenship Behaviour.¹

*الأسئلة الفرعية:

- 1- ماهي آثار تمكين العاملين (الهيكلي و النفسي) على الأداء التنظيمي في البنوك غير التجارية في غانا؟
- 2- ما الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين بعدي التمكين (الهيكلي و النفسي) والأداء التنظيمي في البنوك غير التجارية في غانا؟
- 3- ماهو الدور الوسيط للارتباط الوجداني بين تمكين الموظفين (الهيكلي و النفسي) و الأداء التنظيمي في البنوك غير التجارية في غانا؟

*فرضيات الدراسة:

- 1- للتمكين النفسي أثر إيجابي على الأداء التنظيمي.
- 2- التمكين الهيكلي له أثر ايجابي على الأداء التنظيمي.
- 3- للتمكين الهيكلي أثر ايجابي على سلوك المواطنة التنظيمية.

¹ - Joseph Afram et Alba Manresa and others: **The Impact of Employee Empowerment on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior**, Intangible Capital, Vol.18, Issus.1, Polytechnic University of Catalonia Barcelona Tech, May 2022.

- 4- للتمكين النفسي تأثير ايجابي كبير على سلوك المواطنة التنظيمية.
- 5- التمكين الهيكلي له تأثير ايجابي على مشاركة الموظفين في البنوك غير التجارية في غانا.
- 6- التمكين النفسي له أثر ايجابي على مشاركة الموظفين.
- 7- مشاركة الموظفين لها تأثير ايجابي على الأداء التنظيمي.
- 8- سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير ايجابي على الأداء التنظيمي.

* مجتمع الدراسة و عينته: تم إختيار عينة الدراسة من مجتمع مكون من 400 موظف و تم استرجاع 304 منها صالحة للتحليل الإحصائي و تم اختيارهم من 8 بنوك غير تجارية في منطقة بونو في غانا ، وهذه البنوك هي: Suma Pural Bank LTd, Nafana Rural Bank LTd, Wamfie Rural Bank LTd, Baccsod, Nsoatreman Rural Bank LTd, Capital Rural Bank LTd, Dormaa Area Teachers Credit Union. وقد تم توزيع استبيان

المسح بإستخدام العينة العشوائية بسيطة و معدل الاستجابة 76%.

* أهداف الدراسة:

- توفر أدلة تجريبية جديدة من خلال تحليل تأثير تمكين الموظفين على الأداء التنظيمي و كذلك الدور الوسيط لإشراك الموظفين و سلوك المواطنة التنظيمية في الصناعة المصرفية في الاقتصاد النامي.
- تتضمن الدراسة جانبي التمكين (الهيكلي و النفسي) في نموذج واحد لخلق فهم شامل لكيفية تأثير البعدين الرئيسيين للتمكين على الأداء التنظيمي ، مما يساهم في النقاش النظري المستمر حول تأثير التمكين على الأداء التنظيمي في المساعدة على بناء أدبيات التمكين في الاقتصاد النامي.
- تؤكد الدراسة على تنفيذ تمكين الموظفين في المنظمات لتحقيق النجاح التنظيمي ، مما يعارض فكرة أن تمكين الموظفين هو مجرد أسطورة ، تؤكد هذه الدراسة على أن تمكين الموظفين أمر حقيقي ، لأنه يعزز السلوكيات الجيدة مثل: مشاركة الموظفين ، و سلوك المواطنة ، و يعزز الأداء التنظيمي العام.

- من الناحية العملية تحلل هذه الدراسة تأثير تمكين الموظفين على الأداء التنظيمي ، مما يوفر للبنوك الأساس لصياغة السياسات و توفير التوجيهات للتدخلات المستقبلية لتحسين عمليات الصناعة المصرفية بشكل أفضل.

- يدرس الدور الوسيط لإشراك الموظفين و سلوك المواطنة التنظيمية ، مما يساعد القطاع على بناء نظام مصرفي قوي نظرا لحقيقة منح الموظفين حرية اتخاذ القرار ، مما يؤدي بدوره إلى تحسين خدمة العملاء وزيادة إنتاجية الموظفين.

* نتائج الدراسة:

- سعت الدراسة إلى تقييم الدور الوسيط لإشراك الموظفين و سلوك المواطنة التنظيمية على العلاقة بين تمكين الموظفين (الهيكلية و النفسية) و الأداء التنظيمي في البنوك غير التجارية في غانا.

- تشير النتائج إلى أن التمكين الهيكلية و النفسية يؤثر بشكل ايجابي على مشاركة الموظفين و سلوك المواطنة التنظيمية.

- كما أظهر سلوك المواطنة التنظيمية تأثيرا ايجابيا كبيرا على الأداء التنظيمي ، لم تكن مشاركة الموظفين مؤشرا هاما للأداء التنظيمي ، ولم يظهر التمكين النفسي و الهيكلية أي تأثير مباشر على الأداء التنظيمي ، كما لم يتم العثور على أن تأثير التمكين الهيكلية و النفسية على الأداء التنظيمي يعتمد على مشاركة الموظفين.

- يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية وسيطا مهما في العلاقة بين تمكين الموظفين (الهيكلية و النفسية) و الأداء التنظيمي.

- يمكن للقطاع المصرفي استخدام سلوك المواطنة التنظيمية كآلية لسد الفجوة بين تمكين الموظفين و الأداء التنظيمي ، لتحسين تقديم الخدمات.

• المقاربة السوسولوجية:

يرجع مدلول مصطلح مقارنة (Approche) في اللغة إلى الدنو و الإقتراب¹ ، مع السداد و ملامسة الحق ، وحسب المؤلفين فيطلق على المقاربة بالمثال النموذجي أو نمط من الفهم و إعطاء الأفضلية لعلاقة معينة أو لبيئة تفسيرية.

وفي هذه الدراسة اعتمدنا على المنظور البنائي الوظيفي ، ووفقا لهذا الإتجاه فإن التنظيم يعتبر بناء متكامل و مترابطا يتكون من مجموعة من الأجزاء أو العناصر المتكاملة والمترابطة من حيث وظائفها وأدوارها ، من أجل تحقيق هدف مشترك. و يندرج ضمن هذا المنظور النظريات المعاصرة و إنطلقا منها إعتدنا على مقارنة التحليل الإستراتيجي ل ميشال كروزي ومن بين مؤلفاته كتاب الفاعل و النسق الذي تبني فيه التوجه الوظيفي و النسقي في تحليل وظائف التنظيمات الداخلية و أسباب تعثرها ، و الإهتمام بدراسة العلاقات الداخلية ومواقف الفاعلين وعلاقات السلطة ومختلف العمليات الإجتماعية كالتعاون و التنافر و المنافسة و التباغض والعداوة ، وهي سلوكات تعبر عن توجهات الفاعلين وعن مواقفهم المسبقة وهي تعبر عن استراتيجيات الفاعلين التي علينا تحليلها ودراستها.

كما ينطلق التحليل الإستراتيجي من نقد النظريات السابقة كالتأيلورية و مدرسة العلاقات الإنسانية التي تنظر إلى العامل على أنه يتعاون ويستجيب بصفة آلية وبنفس الإستجابات لمختلف المحفزات ، وفي نفس الوقت ينطلق التحليل الإستراتيجي من مسلمة بديهية مردها أن الفرد في حالة العمل لا يمكن تحديد سلوكه كلية و لا أن نتحكم فيه أو أن نتنبأ به.

وقد تبني كروزيه و فريدبرغ في إطار نظريتهما المتمثلة في التحليل الإستراتيجي قصد فهم المنظمة ثلاثة مفاهيم أساسية ، ألا وهي مفهوم نسق الفعل الملموس ، مفهوم منطقة الإرتياب و مفهوم السلطة.

1- مفهوم نسق الفعل الملموس:

هذا المفهوم يشير إلى مجموعة العلاقات التي تتشكل بين أفراد المنظمة من خلال تصرفاتهم قصد بناء قواعد من أجل حلحلة المشاكل الملموسة التي يواجهونها في عملهم. فالأفراد يقومون في إطار المنظمة بوضع نسق من

¹ - نور الدين بولعراس: المقاربة السوسولوجية في البحث الاجتماعي: محاولة ميثودولوجية امبريقية من أجل تجاوز إشكالية الاختيار ، العرض والتوظيف ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد 35 ، سبتمبر 2018 ، جامعة قصدي مرياح ورقلة ، الجزائر ، ص 30.

العلاقات للتخفيف العوائق اليومية التي يعانون منها. وهذه العلاقات يتم بناؤها من طرف هؤلاء الفاعلين طبقا لمصالحهم ووفقا للتحالفات التي تنشأ بين مختلف الفاعلين وذلك بصفة رسمية أو غير رسمية. وكمثال لتوضيح أكثر هذا المفهوم ، يمكن الإشارة إلى حالة العامل الذي يتبادر بمحض إرادته من أجل ضبط الخلل الذي تعاني منه ألتة ، فرغم أن هذه المهمة هي من صلاحية زميله المختص في الصيانة ، إلا أنه لا يريد الإستعانة به ، وبأدرا لوحده من أجل إصلاحها ، فبإقدامه على إصلاح ألتة أراد هذا العامل التحكم أكثر على ألتة لكي ، إذا إقتضى الأمر (مثلا حدوث عطب على ألتة ، وزميلة المختص في الصيانة كان غائبا) ، يستطيع إصلاح ألتة وحده ويكسب نتيجة لذلك مسؤولية إضافية ، هذا من جهة. ومن جهة أخرى ، فبإقدامه على هذه المبادرة فإن مسؤوله ينظر إليه بنظرة إيجابية ، و النتيجة هنا هي أن العامل تبنى تصرفا إستراتيجيا لأنه إستطاع أن يكسب جزء من السلطة على جماعة العمل ، على زميله المختص في الصيانة وعلى مسؤوله ومن جهتهما ، فالزميل المختص في الصيانة والمسؤول ، لهما أيضا أسباب خاصة بهما لتقبل هذه المبادرة التي قام بها العامل لوحده على ألتة ، و كخلاصة يمكن القول بأن هؤلاء الفاعلين الثلاثة ، قاموا ببناء نسق الفعل الملموس.

2- مفهوم منطقة الإرتياب أو الشك:

يرى كل من كروزيه و فريدبرغ بأن القوانين والهيكل الرسمية في المنظمة تشكل أهم المصادر التي تنبثق منها مناطق الإرتياب في المنظمة ، و الفاعلين الذين يتحكمون في مناطق الإرتياب ، هم خاصة الذين تتوفر لديهم خبرة و كفاءات من الصعب على المنظمة التخلي عنها أو الذين لا تستطيع المنظمة تحديد أو مراقبة وظائفهم بصفة دقيقة ، فالسيطرة على بعض الميادين في المنظمة تجعل هؤلاء الفاعلين يستطيعون التنبؤ بكل مناطق الإرتياب فيها، والتي تشكل منبعا للسلطة لهم وهؤلاء الفاعلين يعملون كل ما في وسعهم من أجل حماية وإستمرار هيمنتهم على هذه المناطق.

مثال على مناطق الإرتياب: المثال الذي قدمه ميشال كروزيه من أجل توضيح هذه الظاهرة لكونها تشكل حقا حالة إستحيل التحكم فيها ، هو العطل المتكرر للآلات في المنظمة ، فرغم أن الإدارة قامت بتقنين كل

النشاطات في المنظمة من أجل التحكم في التسيير ، إلا أنه بقي مجالا واحدا لا يمكن تسييره بواسطة قوانين وهو مصلحة صيانة الآلات. لأنه لا يمكن التنبؤ أو معرفة بصفة مسبقة الوقت الذي تتعطل فيه الآلات ، فنتيجة لذلك إستغل عمال الصيانة منطقة الإرتياب هذه لجعلها كأداة لسلطة يفرضونها على العمال المكلفين بالإنتاج وعلى المسؤولين لكون أن إستمرارية عملية الإنتاج يتوقف على تصليح هذه الآلات.¹ ويعتبر هذا المجال من بين أحد مناطق الشك أو الإرتياب التي لا يمكن للإدارة التحكم فيها. وهي من أسباب تأزم العلاقات ، بصفة مستمرة بين عمال الصيانة وباقي العمال في المنظمة ، فالإدارة أصبحت قاصرة على حل هذه المشكلة وعلى فرض سلطتها على عمال الصيانة.

3- مفهوم السلطة :

فمفهوم السلطة بالنسبة لكروزيه و فريديرغ مرتبط بالمفهوم السابق المتمثل بمناطق الإرتياب و كلاهما مرتبطان أيضا بمفهوم الإستراتيجية ، لأن علاقة السلطة في المنظمة تتمركز حول هذه المناطق التي تشكل مصدرا للشك أو التردد بالنسبة للعاملين فيها. فالفاعل الذي يتحكم جيدا في هذه المناطق ، سوف يكون له قدرا كبيرا من السلطة في المنظمة التي يعمل فيها ، فبقدر ما يتحكم بمناطق الشك وبقدر ما يتمتع الفاعل بإستقلالية و بعدم التبعية للآخرين في عمله ، بقدر ما يكسب المزيد من السلطة و بالتالي يستطيع تحقيق أهدافه في المنظمة ، و كل هذه الموارد و السبل يستغلها الفاعلين الذين يتمتعون بها في بناء استراتيجياتهم المربحة وفي تحديد اللعبة التي يتبناها في المنظمة.²

✓ ألفن جولدنر Gouldner:

إن نقد جولدنر مساهمة فيبر حول النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي و دوره في ضبط السلوك التنظيمي ، وقد خلص إلى ضرورة مراجعة و تعديل بعض القضايا التنظيمية التي قدمها فيبر ، خصوصا بعد دراسته وملاحظته النتائج السلبية لأسلوب التنظيم في مصنع الجبس بالولايات المتحدة الأمريكية ، وما وقف عنده

¹ - شاولس حميد و يوسف خوجة سمير: نظرية التحليل الإستراتيجي و دراسة المنظمات حسب ميشال كروزيه و إرهارد فريديرغ ، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، المجلد 10 ، العدد 01 ، 2024 ، ص 542.

² - شاولس حميد و يوسف خوجة سمير: نفس المرجع ، ص 544.

- من مظاهر الإهمال ، تجاهل القواعد ، ضعف الرقابة ، غياب العقوبات وغيرها ، وقد توصل إلى استخلاص مجموعة من القواعد البيروقراطية ، معتبرا إياها بمثابة:
- أوامر تسمح بالتحديد الدقيق لحدود كل وظيفة.
 - وسائل رقابية تضمن مراقبة سلوك كل فرد ، وإلتزامه في العمل مثل التعرف على مدى إلتزام العامل بالحضور في الوقت من خلال توقيعه على كشف الحضور.
 - وسائل مساومة ، تسمح للرئيس في بعض المواقف من العفو على مرؤوسيه في بعض التصرفات مقابل خدمات غير رسمية يقابلها إياها مرؤوسيه.
 - وسائل لا مبالاة ، تفرض القواعد البيروقراطية تقيد العمال و إلتزامهم بما هو مطلوب منهم فقط ، و ما تجاوز ذلك فيبدون أمامه نوع من اللامبالاة.¹

¹ - ليليا بن صويلح : مدخل لعلم إجتماع التنظيم والعمل ، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص تنظيم وعمل ، جامعة 08 ماي 1945 قالمة ، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية ، قسم علم الاجتماع ، السنة الجامعية 2015-2016 ، ص 79.

الفصل الثاني

التمكين الإداري:

- ❖ أسس عملية تمكين العاملين
- ❖ أساليب التمكين الإداري
- ❖ مراحل ومبادئ التمكين
- ❖ فوائد ومزايا التمكين الإداري
- ❖ أبعاد التمكين الإداري
- ❖ أسباب فشل التمكين الإداري
- ❖ ضمانات نجاح برامج التمكين الإداري
- ❖ متطلبات تمكين العاملين
- ❖ علاقة التمكين بالمفاهيم الإدارية

تمهيد:

يعتبر التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ترفع روح التحدي والابتكار في بيئة العمل وتأهل الفرد للمسؤولية والانجاز المبني على الثقة والمنفعة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين ، فالمشاركة في اتخاذ القرارات تمنح العاملين النفوذ والقوة نتيجة للأساليب التي يدركها العامل من التمكين الإداري كالتفوق والإبداع بعد أن كان يقوم بالحد الأدنى من العمل في إدارة تقليدية غير ملهمة تعكس شعوره بإنعدام القوة وتوجهها سلبيا للمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة.

1- مفهوم التمكين الإداري:

تطرق العديد من الباحثين و المفكرين إلى تعريف التمكين الإداري بناء على أسس علمية مع توضيح وجهة نظرهم الخاصة عما يعني هذا المفهوم ، ففي تعريفه هو العملية الإدارية التي يتم من خلالها إعطاء العاملين سلطة أوسع من سلطاتهم الحالية مع ممارسة الرقابة و تحمل المسؤولية و استخدام قدراتهم و إمكانياتهم في عملية اتخاذ القرارات و تشجيعهم على المشاركة فيها.

ومن وجهة نظر بعض الباحثين فإن التمكين يقصد به تهيئة الظروف اللازمة لخلق الثقة المتبادلة و المتكافئة ما بين الفرد و المنظمة، والتي تتضمن ثقة الفرد بقدرته على أداء المهام الموكلة إليه مقابل ثقة المنظمة بأن أداء الأفراد ينسجم مع أهدافها ، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى جودة المخرجات التنظيمية التي بدورها تحقق رضا الزبائن.¹

وعليه فالتمكين يقصد به أن تهيأ للأفراد الفرص للمشاركة و الانطلاق بإستغلال طاقاتهم الذهنية كاملة في حل مشاكل العمل و تحسين الإنتاجية.²

2- أسس عملية تمكين العاملين: Principles of Empowerment

1-2- تفويض السلطات و المسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرار: تتم عملية التفويض للعاملين بإتباع المدير للخطوات التالية:

* معرفة مدير المنظمة لاستعدادات و قدرات و مهارات و ميول و رغبة العاملين في تحمل مسؤولية القيام بالأعمال الإدارية و الفنية تماشياً مع سياسة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

* تغيير و وصف وظائف العاملين و توسيع نطاق مسؤولياتها و مهامها.

* تعزيز مهارات العاملين للقيام بأنشطة الإدارة من خلال إعطائهم الدورات التدريبية اللازمة.

¹ - سعد الخريف و أسماء المطيري: أثر التمكين الإداري على مستوى رأس المال الفكري دراسة حالة شركة الخطوط الجوية العربية السعودية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 42 ، العدد 4 ، ديسمبر 2022، مصر ، ص 216.
² - علي السلمي: إدارة السلوك الإنساني ، دار غريب ، ب ط ، القاهرة ، 1997 ، ص 264.

2-2- مشاركة الموظفين في رؤية الإدارة العليا: لتحقيق عملية تمكين العاملين في مبدأ المشاركة في وضع رؤية وأهداف المنظمات ، كان لابد من تركيز المدير والعاملين معه في المستويات الإدارية (العليا أو التنفيذية) على عدد من الممارسات هي:

* وضع رؤية تتضمن أهدافا واقعية قابلة للتنفيذ على أرض الواقع.

* توفير رؤية مستقبلية واضحة تعبر عن تصور للوضع المطلوب إحداثه في المنظمات.

* تحديد رؤية مرنة تشجع على المبادرات الفردية.

2-3- وجود نظام وقواعد للعمل: كي تتم عملية تمكين العاملين في المنظمات في ضوء نظام ملزم يرتبط بأهداف ورؤية المنظمة ، كان لابد من فرض نظام وقواعد للعمل يوجه المدير من خلالها جميع جهود المنظمة وهي كالآتي:

* تحديد الأعمال والواجبات التي ينبغي القيام بها من قبل كل عضو في المنظمة.¹

* تحديد القواعد العامة للعمل والسلوكيات والعلاقات الإنسانية التي تنظم عملية مشاركة جميع المديرين وتوجه جهودهم وتنظم قراراتهم وتحبذ المنافسة والابتكار لديهم.

* تحديد الضوابط والمقاييس التي تحكم وتقيم الأداء سواء كانت تلك المقاييس مفروضة من الإدارة العليا أو من المنظمة.

2-4- تدعيم الإحساس والشعور بالأمان: يؤكد هذا العنصر على ضرورة رغبة الإدارة الجادة في التمكين الفعلي للعاملين والاستفادة من قدراتهم وإمكاناتهم ويتطلب ذلك:

* إصدار الإدارة النشرات والتعاميم الرسمية التي تقوم بنقل السلطة والمسؤولية للعاملين.

* إصدار النشرات التي تحدد المقصود بعملية التمكين والنتائج المتوقعة منها.

* إصدار النشرات التي تحدد رؤية الإدارة لكيفية تنفيذ العمليات الكاملة للتمكين.

* اطلاع العاملين على التطورات الحاصلة والمشكلات الموجودة أو المتوقعة ، وتقبل ودعم الإدارة للأفكار والآراء والمقترحات المقدمة من العاملين.

¹ - أحمد الشيبان و عنان أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، ب ط ، عمان الأردن ، 2014 ، ص 228،229.

3- أساليب التمكين الإداري: يختلف الباحثون في مجال العلوم الإدارية في ارتكازهم على أسس أحادية في تفسير مفهوم التمكين وتحديد أساليبه ، حيث استندوا على عدة أسس تتمثل في: التحفيز ، و الهيكلية والنمط القيادي ، و جماعة العمل ، و يمكن إجمال أساليب التمكين التي أجمع عليها الباحثون على النحو التالي:¹

1-3- التمكين التحفيزي: Motivational Approach

ويعرف بالتمكين من خلال التحفيز ، أو التمكين النفسي ، أو التمكين من منظور الأفراد ، حيث يتم تناول التمكين من ناحية نفسية " سيكولوجية" كمفهوم تحفيزي يتمحور و يتمركز حول الدافعية عند الفرد نحو الكفاءة و الاقتدار ، أي أنه يشكل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة و بعدد " كنوجر و كانجو " Conger & Kanugo من رواد هذا الأسلوب حيث عرفا التمكين بأنه تعزيز الكفاءة الذاتية ، وقد اقترحا أن التمكين عبارة عن بناء تحفيزي.

2-3- التمكين الهيكلي: Structural Approach

ويفهم من خلال هذا الأسلوب بأنه منح السلطة ، و سلطة اتخاذ القرار ، و تنبع القوة في المنظمات من عدة مصادر منها: السلطة الهيكلية ، و المركزية ، و السيطرة على الموارد ، أو التأثير على مخرجات المؤسسة ، و يكون التمكين الهيكلي بتقديم اللامركزية الأفقية الرسمية للسلطة مثل تدفق القوة ، إضافة إلى أنه يحتوي على تفويض السلطة ، و إعطاء صلاحية صنع القرارات للعاملين بالتزامن مع حرية التصرف.

3-3- التمكين القيادي: The Leadership Approach

حيث إن للمدير دورا مهما في عملية التمكين فالطريقة التي يستخدمها المدير لتطبيق التمكين و المحافظة عليه ، لها تأثير كبير ومهم على الشعور النفسي بالتمكين لدى العاملين ، إذ أن المدير مسؤول عن إيجاد هدف مشترك ، و عن مراقبة ما إذا كان الأفراد العاملين يشعرون بالتمكين أم لا بشكل مستمر ، بالإضافة إلى دوره في الاعتراف ، و في تقدير المساهمات التي قام بها العاملون ، و ذلك من خلال التأكيد على أهمية الجهود التي

¹ - رضا المليجي: إدارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق ، عالم الكتب للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2012 ، ص 288.

بذلها العاملون ، و من خلال تدريبهم أيضا ، ناهيك عن كون المدير عاملا مؤثرا في بناء فرق العمل و تطويرها بالتركيز على الاستراتيجيات التي تشجع الإدارة الذاتية و استقلالية قرارات الفريق.

4- التمكين الوظيفي و السماح بنسبة الخطأ:

يرى Goetsch & Davis عند الحديث عن نسبة الخطأ المسموح بها في مجال التمكين الوظيفي ، أن تعامل المديرين مع أخطاء الموظفين المتمكنين يجب أن يكون مماثلا لتعاملهم مع أنفسهم في ارتكابهم لأخطاء مماثلة ، و ذلك من منطلق التماشي مع إستراتيجية التمكين الوظيفي التي تقضي بضرورة السماح بنسبة من خطأ للموظفين أثناء تنفيذهم للمهام ، أو اتخاذهم للقرارات ، و بالتالي النظر لمثل هذه الأخطاء على أنها جزء من التجارب العملية التي يكتسبها الموظفون ، أو بمعنى آخر السماح لهم بالتعلم من أخطائهم. إلا أن ذلك لا يعني أن يتمتع الموظف المتمكن بمطلق السلطات الممنوحة له لتنفيذ المهام أو اتخاذ القرارات دون قيد أو رادع ، بحيث لا يكون مسؤولا عما تتمخض عنه أفعاله و تصرفاته و القرارات التي يتخذها ، بل على العكس من ذلك فإن التمكين الوظيفي إنما يتضمن في الواقع ركيزتين أساسيتين هما:¹

1- المسؤولية Responsibility: التي تعرف بأنها قدرة الموظف و استعداده للقيام بالأنشطة الوظيفية.

2- المسألة Accountability: والتي يمكن اعتبارها الوسيلة التي تمكن المدير أو المديرين من التأكد من أن الموظف المسؤول عن تنفيذ بعض المهام ، إنما يقوم بذلك بطريقة صحيحة ، و هما يشيران إلى أن يقبل الموظف المتمكن بتحمل المسؤوليات التي تنطوي عليها الصلاحيات الممنوحة له ، و في المقابل فإن على الموظف أن يخضع للمسألة في حال ارتكابه لأخطاء جسيمة لا تسمح الإدارة بقبولها ، و تكون أخطاء ذات أثر مباشر و كبير في المنظمة.

ومما يبرر و يعزز قيام إستراتيجية التمكين الوظيفي الفاعلة على السماح بنسبة من خطأ أثناء تنفيذ المهام المنوطة بالموظف المتمكن، و اتخاذ القرارات ، هو أن الموظف الذي من المفترض أن يقبل بالسلطات الممنوحة له ، إنما يحجم عن قبول مثل تلك السلطات إذا ما ترتب على ارتكابه لأخطاء عقاب من نوع ما ، بل إن

¹- زكية عريقات: أثر العوامل الشخصية و الوظيفية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية ، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية (رماح) للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2016 ، ص 51.

النقطة الأكثر أهمية في هذا المقام إنما تتمثل في أن الموظف وإن قبل بالصلاحيات الممنوحة له ، وهو يخشى معاقبته على أية أخطاء قد يرتكبها سيحد حتما من روح المبادرة لديه ، سعيا لأن يحمي نفسه من العقاب ، فيقتصر أفعاله مستقبلا على تنفيذ الأوامر التي تصدر إليه من المديرين فقط ، وهو الأمر الذي يخرج بالتمكين الوظيفي عن فلسفته وإستراتيجيته الفاعلة ، و يصبح مجرد شعار خاو من كل معاني التمكين الوظيفي الحقيقية ، فيكون ظاهر الأمر تمكيننا وظيفيا ، وباطنه بيروقراطية تتضمن تفويض الموظف بعض السلطات.¹

5- مراحل تحقيق التمكين: Empowerment Investigation Stages

تحتاج المنظمات التي تتبنى تطبيق وتنفيذ برنامج لتمكين العاملين لديها ، أن تتفهم بأن تحقيق ذلك ليس بالشيء السهل وقد أوضح عدد من الباحثين أن عملية تمكين العاملين يجب أن تتم على مراحل حددها (Bowen & Lawler) بثلاث مراحل تبدأ بالتوجيه ثم التدريب وتنتهي بالتمكين ، أما (Ford & Fottler) فقد أيدا ذلك إلا أنهما ذكرا بأن التمكين التدريجي للعاملين يجب أن يركز أولا على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقا ، إشراك العاملين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة عملهم ، وحدد (Conger & Kanungo) خمس مراحل لتحقيق التمكين بالمنظمات ، وتتضمن:

المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة ، التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين ، وهذه الظروف يمكن أن تشخص عوامل تنظيمية مختلفة كالتغيرات التنظيمية الرئيسية ، والمناخ البيروقراطي ، والضغوط التنافسية ، وضعف نظام الاتصالات والمركزية العالية ، لذلك فعلى المنظمة التي تتبنى التمكين أن تضع إستراتيجية لإزالة هذه الظروف وخصوصا بعد معرفة الأسباب المؤدية لهذا الشعور.

المرحلة الثانية: إستخدام أساليب إدارية حديثة ، مثل: الإدارة بالمشاركة ، وتحديد أهداف دقيقة للعاملين ، والإثراء الوظيفي ، وربط نظام المكافآت بالأداء.

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات للعاملين عن أدائهم والتغيرات التي تحققت فعلا.

¹- زكية عريقات: نفس المرجع ، ص53.

المرحلة الرابعة: نتيجة استقبالهم للمعلومات ، فالمفروض أن يتحقق في هذه المرحلة شعور المرؤوسين بالتمكين و من ثم زيادة الجهد المبذول ، وارتفاع الاعتقاد بفعاليتهم الذاتية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار و مبادأة المرؤوسين لانجاز أهداف المهمة المعطاة.¹

6- مبادئ التمكين :

و إعتقد ستر Stirr أن سياسات التمكين تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة " Empower" حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهي:

أ- Education (تعليم العاملين) : إذ ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فاعلية العاملين فيها ، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

ب- Motivation (الدافعية) : على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين و لبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه و التوعية ، و بناء فرق العمل المختلفة ، و اعتماد سياسات الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

ج- Purpose (الغرض) : إن جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة المنظمة و مهمتها و أهدافها ، إن صلب عملية التمكين هي الإستخدام المخطط و الموجه للإمكانات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

د- Ownership (الملكية): إقترح Stirr معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف يسميها (3As) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي:

السلطة + المساءلة = الإنجاز .

ولتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة و العاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم و قراراتهم ، و المسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا و كان مسموح لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

¹ - أحمد المعاني و أحمد عريقات و آخرون: قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2011 ، ص 207،208.

هـ- Willingness to Change (الرغبة في التغيير): إن نتائج التمكين يمكن أن ترشد المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، وإن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية ، و ما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

و- Ego Elimination (نكران الذات): تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين قبل البدء بتنفيذها ، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة ، و ينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم ، ليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية و الربحية للمنظمة ، أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين ، ولذلك لا بد أن يتميز المديرين بنكران الذات.¹

ز- Respect (الإحترام): إن دم الحياة للتمكين هو الإعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على الإسهام فيها من خلال تطوير الإبداع فيها ، و ما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة ، فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة، و الاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب ، لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين.

7- فوائد ومزايا التمكين الإداري:

أشار كل من (Schermrhorn & Osborn & Hunt) أن التمكين يحقق مزايا و فوائد عديدة للمنظمات والأفراد تتمثل في:²

- 1- زيادة إنخراط العاملين في اتخاذ القرارات وهذا هو جوهر فكرة التمكين الإداري.
- 2- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة و تقليل الاعتماد على الهيكل الهرمي.
- 3- يؤدي التمكين إلى استغلال الموارد البشرية و التكنولوجيا و الأدوات بشكل مناسب مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد و المال و تحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية.
- 4- تشجيع التعليم و التدريب و المحافظة على الخبرات.
- 5- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة و تلبية احتياجات المستهلكين.

¹ - عماد المهيترات: أثر التمكين على فاعلية المنظمة ، دار جليس الزمان للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن ، 2010 ، ص ص 31، 32
² - أحمد صالح و محمد المبيضين: مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى و علاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية بحث ميداني ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، العدد التاسع ، جوان 2011 ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر، ص 80.

كما أشارت دراسة (Nedd) إلى أن التمكين يرفع معنويات العاملين ويوجد لديهم شعور بالإقبال على العمل مما يؤدي إلى تقليل معدلات الغياب و الدوران الوظيفي.

وقد ذكر (Mathews) أن التمكين يؤدي بالمنظمات إلى تحقيق الميزة التنافسية ، كما أكدت دراسة (Lee) أن هناك علاقة طردية بين التمكين الإداري وزيادة دافعية العاملين.

8- أبعاد التمكين الإداري:

تعددت آراء الباحثين في تحديد أبعاد التمكين الإداري و نورد منها مايلي:

■ المشاركة بالمعلومات: إشراك الرؤساء للمرؤوسين في القرارات و التشاور معهم و تبادل المعلومات حول القضايا المتعلقة بالعمل.

■ تحفيز الموظفين: العوائد المعنوية و المادية المستندة إلى الأداء لذوي الإبداعات و الكفاءات.

■ الإتصال الفعال: تعريف الموظفين بفلسفة المنظمة و خططها و طبيعة المهام المطلوبة لتحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها.

■ تفويض السلطة: إعطاء الرؤساء أجزاء من مهامهم و صلاحياتهم للمرؤوسين بعد حصولهم على التدريب المناسب وإحساسهم بالمسؤولية تجاه نتائج أعمالهم.

■ فرق العمل و العمل الجماعي: و ذلك من خلال إنجاز العمل على شكل فرق عمل موحدة الهدف بحيث يتمتع أفراد الفريق بدافعية عالية نحو العمل.

■ تدعيم الذات: تتم بإختيار موظفين لديهم قدرات و مهارات و معارف عن طريق مشاركة الموظفين بالمعلومات التي تؤدي إلى بناء الثقة بين الإدارة و منسوبي المنظمة.

■ تدريب الموظفين: لابد من توفير التدريب المستمر و المنتظم من أجل زيادة مهارات الموظفين و تزويدهم بالمعلومات و المعارف الضرورية لأداء أعمالهم بجودة و إتقان.

كما أورد الباحثين أبعاد أخرى للتمكين أهمها:¹

¹ - عبد الله المالكي و فيصل شعبي: أثر التمكين الإداري في تعزيز الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد44 ، العدد4 ، ديسمبر2022 ، مصر ، ص38.

- ✓ حرية التصرف: درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في إختيار طرق تنفيذه لمهامه الوظيفية.
- ✓ الفعالية الذاتية: قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح إستنادا إلى خبرته ومهارته ومعرفته.
- ✓ قيمة العمل: إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.
- ✓ التأثير: إعتقاد الفرد بأنه له تأثيرا على القرارات التي يتم إتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة.

9- أسباب فشل التمكين الإداري:

ترى (Heathfield) أن هناك عدة أسباب وراء فشل التمكين وهي كالتالي:

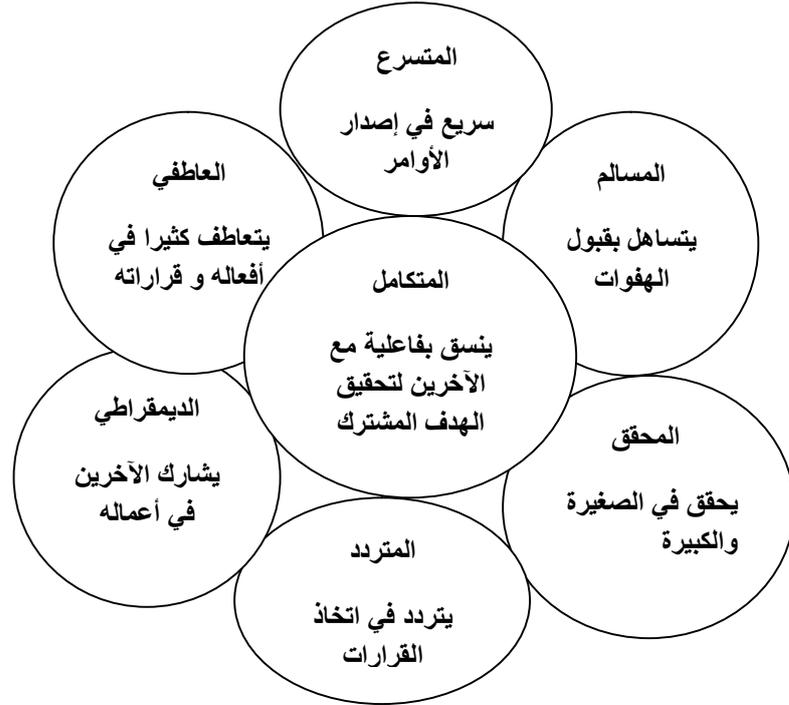
- ✚ عدم إدراك المدراء لمفهوم التمكين ، فلهيهم تصور غير جلي دون علمهم أن التمكين فلسفة وإستراتيجية لجعل الأفراد قادرين على اتخاذ القرارات فيما يخص أعمالهم.
- ✚ فشل المدراء في بناء حدود التمكين ، فالصلاحيات والمسؤوليات يجب تحديدها وإلا سبب ذلك في فشل التمكين.
- ✚ عدم ثقة المدير بالموظف الممكن وقدرته على اتخاذ القرار السليم.
- ✚ عدم تدريب المدراء للموظفين وتزويدهم بالمهارات اللازمة وإعطائهم استقلالية في اتخاذ القرار.
- ✚ عدم إزالة العقبات التي تواجه الموظفين أثناء عملهم (الوقت ، الأدوات ، التدريب الفعال ، الوصول للمعلومات ، تكوين الفرق ، الدعم المالي).

10- أنماط المدراء متخذو القرار:

حددت البحوث والدراسات أنواع المدراء متخذو القرار على مستوى المنظمة في ضوء التجارب والخبرات التي مروا بها ، ووفقا لما يعرضه الشكل بوضوح ، وعلى النحو الآتي:¹

الشكل رقم (1): أنماط المدراء متخذو القرار في المنظمة

¹ - سعد العنزي: فاعلية إدارة المنظمات (التحول من إدارة الذات إلى إدارة الآخرين و دفعهم للأداء العالي)، دار اليازوري للنشر، ب ط ، ب ب ، ب س ، ص 41.



المصدر: علي العنزي فاعلية إدارة المنظمات

أ- المدير المتسرع: النمط الذي يتخذ القرار بمجرد أن تظهر المشكلة للوجود و من أول معلومة تصل إليه بشكل رسمي أو غير رسمي.

ب- المدير المسالم: النمط الذي يشهد الجميع للمدير في المنظمة بأنه غير مؤذي و لا يسعى للإضرار بالآخرين سواء أكانوا عاملين أم زبائن.

ج- المدير المحقق: النمط القانوني الذي يحقق في كل صغيرة و كبيرة عندما يتم جمع المعلومات البسيطة والموجودة في أدراج العاملين و دواليبيهم ، و ذلك لكونه صعب المراس و لا يقتنع بسهولة ، و بخاصة عندما يتخذ القرارات غير المهيكله¹.

د- المدير المتردد: النمط السلبي الذي يتدرج في الوظيفة بشكل مسلكي يعتمد على سنوات الخدمة و ليس الخبرة ، و مثل هذا المدير نرى وجوده بكثرة في مؤسسات الخدمة العامة التي تعمل في بيئة مستقرة و لا تؤثر قراراته في أعمالها إن تأخرت أم تقدمت.

¹ - سعد العنزي: نفس المرجع ، ص 42.

هـ- المدير الديمقراطي: النمط الإنساني والاجتماعي الذي يشارك الآخرين عند مواجهة المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات بشأنها ، و من مزايا هذا النمط ارتفاع مستوى الدافعية للعمل وزيادة الرضا والولاء التنظيمي للعاملين.

ز- المدير العاطفي: النمط ذو المشاعر الإنسانية الجياشة والتوجهات الوجدانية العالية تجاه الآخرين وبشكل تكون قراراته بعيدة عن نموذج الاختبار العقلاني والمنطقي.

ر- المدير المتكامل: النمط صاحب القرارات الحرجة والمواقف الصعبة الذي يتصف بالتقوى والأمانة والجرأة والرفقة بالآخرين، فهو يهتم بتنسيق جهود الآخرين و ترتيب أوضاع المنظمة و مواقفها مع البيئة الخارجية بطريقة محكمة تصب في مصلحة تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها و وفقا لقياسات دقيقة للمخاطرة المالية والتشغيلية.

11- ضمانات نجاح برامج التمكين الإداري:

أشار الباحثين إلى أنه يجب انجاز عدة خطوات لإنجاح عملية التمكين الإداري في بيئة المنظمة وهي:¹

👉 تطبيق الإدارة العقائدية.

👉 الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.

👉 تطبيق مفهوم القيادة التحويلية.

👉 بناء المنظمة التي تشجع على التعليم الذاتي.

👉 السماح بتبادل المعلومات.

👉 إعادة النظر في نظام المكافآت.

👉 توفير التدريب الملائم للقيادات الإدارية.

❖ **متطلبات تمكين العاملين:**

يجب توافر بعض المتطلبات الأساسية لعملية تمكين العاملين وهي:

¹ - أحمد علي صالح و محمد ديب المبيضين: مرجع سابق، ص 83.

- الثقة الإدارية: المقصود هنا ثقة المديرين في مرؤوسيهم ، والتي تتمثل في منحهم مزيد من المعلومات ، و حرية التصرف والاختيار بما يساهم في تمكين الموظفين.
- الدعم الإجتماعي: لكي يشعر الموظفون بالتمكين ، لابد أن يشعروا بالدعم من رؤسائهم و زملائهم ، مما ينعكس على رفع مستوى انتمائهم التنظيمي و التزامهم.
- الأهداف و الرؤية المستقبلية: إن إدراك العاملين لأهداف و رؤية و إستراتيجية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات ، يترتب عليه شعورهم بقدرتهم على حرية التصرف ذاتيا في معالجة الأزمات.
- فرق العمل: يتطلب تمكين العاملين فرق العمل التي تشارك في صنع القرارات و معالجة الأزمات.
- التواصل الفعال: يعد التواصل الفعال مع كل المستويات الإدارية ، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين ، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها ، و إنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة.
- التدريب المستمر: لابد من توفير التدريب لتمكين العاملين بإكسابهم المعرفة و المهارة اللازمة للتصرف الفعال.¹

❖ أهمية التمكين:

و تتأتى أهمية التمكين من خلال السعي لتحقيق أهداف مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها ، فالمديرون ورؤساء الأعمال الذين مهدوا الطريق لتمكين العاملين ، إنما فعلوا ذلك لأنهم أدركوا أن هناك أهدافا مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها ، إذ تحتاج المنظمة إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم ، لتحقيق تلك الأهداف ، و المنظمة الممكنة بحاجة إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة ونقطة الانطلاق في ذلك ، هي عندما يبدأ المديرون والرؤساء إعطاء وقت لوضع أهداف مؤسسية ، و التفكير في إسهام التمكين في إحراز هذه الأهداف.²

¹ - عبد الله خليج: واقع تطبيقات البرامج و التقنيات الحديثة و علاقتها بالتمكين و الاغتراب الوظيفي ، دار الكتاب الجامعي للنشر، الطبعة الأولى ، المملكة العربية السعودية ، 2016 ، ص 93.

² - ناصر جرادات و عزام أبو الحمام: المسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية للمنظمات ، إثراء و مكتبة الجامعة للنشر و التوزيع ، ب ط ، عمان الأردن ، 2013 ، ص 70.

كذلك يسهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف ، كما يسهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه لفريق العمل الذي ينتهي له ، وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته في العمل مما يؤدي إلى تناقص معدل دوران العمل ، فالتمكين يؤدي إلى تطوير مستوى أداء الموظف ، ورفع مستوى الرضا لديه ، وفكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة.

❖ دوافع التمكين:

تشكل رغبة الشركات للمحافظة على قدرة تنافسية عالية واحدة من الدوافع للتوجه صوب العمل بإستراتيجية التمكين إذ أشار (Eestal) إلى أن المنظمات عليها أن تذهب أبعد من مفهوم الإدارة التقليدية الموجهة و التطبيق المحدود للإدارة بالمشاركة إن رغبت في التعامل مع التحديات البيئية العالمية و ما ينتج عنها من تأثيرات على البيئة الداخلية.

وهكذا ينبثق التمكين من خلال التحديات الداخلية و الخارجية التي تواجهها المنظمات كنتيجة منطقية للمنافسة الحادة أولاً والتغيرات في تركيبة القوى العاملة ثانياً و تطلعات الزبائن المتباينة ثالثاً كما أن (Appellaum) أشار إلى أن بروز فكرة إدارة الجودة الشاملة كان أحد الأسباب التي دعت مئات المنظمات إلى تبني إستراتيجية التمكين في منتصف و أواخر التسعينات. كذلك فإن توجه المنظمات نحو تمكين العاملين أولهما النزعة البشرية المتطلعة إلى الديمقراطية إسناداً إلى نظريتي (x,y) لمكريكور ، و العامل الثاني هو اقتصادي يستند على افتراض أن للعاملين فرصاً للمساهمة في نجاح المنظمة ، وهم الأقرب إلى تفاصيل العلم وظروفه ومن ثم الأقدر والأصلح لاقتراح التحسينات التي ترفع جودة العمل ، و هي المقترحات التي لا يتوقع طرحها من قبل المدراء.

ومن جانبه فقد أشار (Eccles) إلى دوافع التمكين بكونها استجابة لثورة المعلومات وثقافتها مع ما توفره من إمكانات كبيرة من إتاحة المعلومات للجميع و تسهيل العالم معها و توفر الموارد البشرية التي امتازت بالخبرات العالية و المهارات الفائقة فضلاً عن الاستجابة لظروف التنافس التي سبق ذكرها.

أما (Daft) فقد وجد من التعلم التنظيمي دافعا للتمكين فضلا عن كونه استجابة حتمية لتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية و المرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن إلى جانب الكلفة المنخفضة والخيارات المتعددة.¹

❖ معوقات تطبيق التمكين :

هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال ، يجب مراعاة العاملين لتلك المعوقات ، ومن بين هذه المعوقات مايلي:

- 1- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- 2- زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها.
- 3- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي و تفضيله على نجاح الجماعة.
- 4- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب و تعليم الأفراد.
- 5- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي و عمل اللجان.
- 6- زيادة الصراع و تفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.²

☞ معوقات الإبداع و خلق الابتكار و تطوير الإجراءات: تصنف المعوقات إلى ثلاث وهي:

أ- معوقات شخصية:

- 1- نقص المعلومات و المعارف و الخبرات.
- 2- عدم الثقة في النفس و الخوف من الفشل.
- 3- الخوف من كل ما هو جديد و التمسك بالنمط التقليدي في أداء الأعمال و الوظائف.
- 4- التواكل و عدم القدرة على اتخاذ القرار و الإعتماد على الغير.
- 5- النظرة التشاؤمية و السوداوية للحياة و اليأس و الإحباط.

¹ مؤيد الساعدي: مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الوراق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، ب ب ، 2020 ، ص 181،180.

² بلال السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان الأردن ، 2014 ، ص 303.

6- إنعدام روح الإقدام والمبادرة لدى الشخص.¹

ب- المعوقات التنظيمية:

1- المركزية.

2- خلل في نظام الإتصال و عدم تدفق و إنسياب المعلومات و الأفكار بيسر و سهولة و سرعة.

3- التمسك الجاف باللوائح.

4- إنخفاض الروح المعنوية.

5- إنعدام روح الفريق.

6- وجود خلاف و صراع بين الأفراد و الإدارة.

7- جهل الإدارة بالمداخل السلوكية.

8- عدم وضوح الواجبات.

9- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

ج- المعوقات الاجتماعية:

1- انتشار الفساد و الأمراض الاجتماعية مثل: الرشوة ، الوساطة ، المحسوبية ، الاختلاس ، السرقة ، التزوير

، النصب ، التقييم للترقي للوظائف الأعلى بعيدا عن الموضوعية و الواقعية.

2- التمسك بالقيم و العادات و التقاليد و العرف البالية التي تقف حجر عثرة أمام قيام المنظمة بتطوير

أدائها.

3- هدر الوقت و الروتين و البيروقراطية في الإدارة.

4- انتشار السلبية و اللامبالاة.

5- ضعف الولاء و الانتماء.

6- غياب المشاركة الاجتماعية و التكافل.

7- طلب السلطة و الصراع عليها من أجل السلطة فقط.

¹ - مصطفى عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي ، دار المكتب الجامعي الحديث ، ب ط ، مصر، ب س ، ص 92،90.

❖ مفاتيح التمكين ودرجاته: يشير (Ziagrami ، Blanchard) إلى وجود ثلاثة مفاتيح للتمكين وهي :

المعلومات :

في الغالب المديرون لا يشاركون العاملين في المعلومات وإتخاذ القرارات ورؤيتهم عن التمكين ، لذلك يجب عليهم مشاركة العاملين وبخاصة في المعلومات التي تخص العمل وهو ما يؤدي إلى تحقيق زيادة وتدعيم الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين وتوفير المعلومات للفريق وعدم وجود أسئلة مهمة فتتضح الأمور والمشاكل أمام فريق العمل والسماح للعاملين بإتخاذ قرارات سليمة ومبنية على أساس جيد.

الحدود :

عند تطبيق التمكين يجب وضع حدود فاصلة ومحددة وواضحة في العمل والمسؤوليات بين العاملين والمشرفين والإداريين ، ويجب أن تكون هذه الحدود الفاصلة متناسبة مع درجة الاستقلالية لدى العاملين وفرق العمل حتى يشعركل منهم بالراحة والحرية وعدم الإحباط وعدم الفوضى وعدم القلق.

فرق العمل:

إن الاتجاه الذاتي لفريق العمل يوفر تدعيم الاحتياجات اللازمة للأفراد وتطوير وتنمية المواهب الشخصية المكتسبة ، وأعضاء الفريق يهتمون بالمشاكل ويناقشونها باهتمام لقدراتهم على توفير الأدوات اللازمة لحل هذه المشاكل وتطوير مهارات الفريق ككل وعندما¹ يتم تمكين العاملين فإنهم يتطلعون إلى مستويات أعلى من الانجازات ويحاولون توفير المعلومات اللازمة وبذلك تزداد الدافعية لإنجاز الأهداف العامة للمنظمة لهذا فالتمكين يجعل العاملين في أفضل حالة.

❖ دعائم تمكين العاملين: تأتي من خلال:

- تأييد الإدارة العليا.
- تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين.
- وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

¹- مصطفى عطية: نفس المرجع ، ص 92.

- الالتزام الداخلي المتبادل من جانب العاملين والإدارة.
- المشاركة الفعالة للعاملين في القرارات والاطلاع على المعلومات اللازمة.

❖ خطوات التمكين الإداري: Steps of Empowerment

إن التمكين يتطلب مستوى عال من الالتزام و الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين¹ ، و يمكن تنفيذه من خلال عدد من الخطوات التي يُفترض أن تأتي متسلسلة و منطقية تؤدي إلى الغرض ، وهي على النحو التالي:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير: بمعنى أن يوضح المدير للعاملين الأسباب الكامنة وراء تمكينهم الأمر الذي يجعل العاملين يفهمون أكثر المهام و المسؤوليات الملقاة على عاتقهم ، و كيف يمكنهم أن يؤديوها.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين: إن التمكين لا يمكن أن يتحقق فعلا بدون أن تتوفر رغبة ما لدى المدير في التنازل عن بعض سلطاته لمؤسسيه أملا في تمكينهم ، الأمر الذي يفرض إيمانا منهم بضرورة التمكين و التزاما بممارسته.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك بها المرؤوسون: فكلما كثرت القرارات التي يشارك بها المرؤوسون كلما شعروا بالثقة ، وبإمكانية النجاح ، و بالمقدرة على تحمل المسؤولية ، و تحقيق الانجاز الأمر الذي يحقق التمكين ممارسة لا قولاً.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل: إن العمل يمكن أن يتحقق من خلال الفرد الواحد ، ولكنه يمكن أن يتحقق بصورة أفضل من خلال الفرق (Teams) الأمر الذي يوفر عنصر المشاركة و تحمل المسؤولية مع الآخرين و التفكير الجمعي.

الخطوة الخامسة: تبادل المعلومات: إن توفر المعلومات الصحيحة هو عنصر إلهام للانجاز الفعال ، ولذا فإن نجاح التمكين مرهون بالمقدرة على توفير المعلومات الضرورية التي تمكن الفرد ، أو فرق العمل من الأداء الناجح و المميز.

¹ - نور فخري: إدارة الموهبة و دورها في تمكين العاملين بحث تطبيقي ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 25 ، العدد 111 ، 30 أبريل 2019 ، جامعة بغداد ، العراق ، ص 249.

الخطوة السادسة: إختيار الأفراد المناسبين: لا شك في إن التمكين لا يمكن أن ينجح كفكرة ، أو كفلسفة إذا لم يجد من ينفذ العمل بصورة سليمة و بدافعية عالية ، ولذا فإن إختيار الأفراد المناسبين مسألة غاية في الأهمية.

الخطوة السابعة: توفير التدريب: إن إختيار الأفراد المناسبين لتمكينهم لا يكفي بحد ذاته بل لابد من تدريب هؤلاء الأفراد على المهام التي سيقومون بها إما كأفراد أو كأعضاء في فرق العمل ، وهذا يعني تدريبهم على العمل الجماعي ، وتحمل المسؤولية والاتصال الفعال ، وحل المشكلات بأسلوب منهجي منظم.

الخطوة الثامنة: الاتصال: والمقصود هنا أن تقوم الإدارة بالاتصال بكل المعنيين في المنظمة لتوعيتهم بأهمية التمكين و صور ممارسته ، و الأفراد الذي سيجري تمكينهم وصولا إلى فهم أفضل من قبل جميع المستويات الإدارية و بل وجميع العاملين في المنظمة لفكرة التمكين التي سيجري تنفيذها.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت و التحفيز: و المقصود هنا هو وضع برنامج متكامل للمكافآت و الحوافز المادية و المعنوية التي تترتب على تمكين العاملين الأمر الذي يُفترض أن يدفعهم لمزيد من العطاء و الانجاز.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج: و ذلك لأن طرح مسؤوليات جديدة على الموظفين من خلال تمكينهم فلا يجد مقاومة معينة أو عدم فهم ، و بالتالي فإن المنظمة يجب أن تعطي نفسها الوقت الكافي لإنجاح عملية التمكين و إلا تستعجل حصاد النتائج حيث إنها آتية إذا أخذت المنظمة بكل أسباب النجاح.¹

❖ مراحل تطبيق التمكين الإداري:

إن التمكين هو عملية تغيير شاملة لجميع أجزاء و أفراد و سياسات المنظمة ، و تمر عملية التغيير بعدة مراحل متدرجة ، حيث يصفها كل من جوتس و دافيس (Goetsch , Davis) بالتسلسل التالي:

1- مرحلة التهيئة المبدئية : وذلك بتهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين و إزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه ، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين و توضيح دور كل فرد فيها، و تحتاج هذه المرحلة إلى

¹ - أحمد بطاح و حسن الطعاني: الإدارة التربوية رؤية معاصرة ، دار الفكر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2016 ، 123،125.

قيادة قوية ودراية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن الأسئلة التي تواجه الأفراد.

2- مرحلة وضع الأهداف و جدولتها زمنيا: تحتاج هذه المرحلة إلى القائد في دور المنسق الذي يستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المنظمة و يحللها و يوفر الإرشاد و التوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة و المشاكل التي تواجهها و محاولة حلها.

3- مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل: و تتضمن توفير السيولة و الدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين.

4- مرحلة التطوير: و يتم في هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق و التقويم و الضبط و التطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها و تقوم بتدعيم و توجيه جهود و مهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف و تطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.¹

❖ علاقة التمكين بالمفاهيم الإدارية:

هناك بعض المفاهيم ذات الصلة القريبة بمفهوم التمكين إلا أن هناك اختلاف عديدة بينها ، ومن هذه المفاهيم " اللامركزية ، التفويض ، والحلول والإنابة ، والسلطة والنفوذ " وفيما يلي شرح لكل من هذه المفاهيم:

1- التمكين واللامركزية :

اللامركزية هي تفويض سلطة صنع القرار إلى أسفل في سلسلة الأوامر كلما أمكن وعلى العكس من ذلك ، فإن المنظمة المركزية هي التي تتركز فيها سلطة و نفوذ صنع القرار في المستويات الأعلى في المنظمة ، وهي وضع يتم فيه تفويض سلطات كثيرة للمرؤوسين ، إذن هي مفهوم أوسع من التفويض ، ولكن التمكين مفهوم أشمل وأعم من السابقين بإعتباره تفويض المسؤوليات و المهام والواجبات والمعلومات للمرؤوسين ، واللامركزية يعد تقرير اختصاصات مباشرة للهيئات اللامركزية ، أما التمكين يمكن الرئيس من مباشرة هذه الاختصاصات والنظر فيها ومراقبتها.

¹ - بوردية ليابا : التمكين الإداري و دوره في تعميق الانتماء المهني بمنظمات الأعمال ، مجلة أبحاث نفسية و تربوية ، المجلد 12 ، العدد 1 ، ديسمبر 2017 ، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية ، الجزائر، ص 162.

2- التمكين و التفويض:

يشير مفهوم التفويض إلى العملية التي يعطي أو يأخذ من خلالها الفرد القوة من الآخر، وراء وجهة النظر هذه أن هذه القوة نشأت خارج الشخص الذي يعطيها أو يحصل عليها من الآخر، وفي المقابل يقوم معنى التفويض على فكرة أن القوة هي المصدر الموجود أو الكامن في كل شخص أو مجتمع.¹

❖ أعباء التمكين الإداري:

مثلما يحقق التمكين الإداري منافع و مكاسب و مزايا متعددة بالنسبة للموظف ، فهو قد يتضمن أعباء ومسؤوليات ليست بذات السهولة واليسر ، فلا بد من أن يتحمل العامل مزيدا من الأعباء الناتجة عن تحمل مزيدا من المسؤولية و المساءلة معا. فتحمل المسؤولية يصاحبه مسؤولية عن النتائج و محاسبة عليها ، فلا يقتصر تمكين الموظف على حصوله على منافع و مكاسب فحسب ، بل هنالك جوانب تتمثل في المشاركة بالمخاطرة سواء أكانت نتائج تحمل المخاطرة ايجابية أم سلبية ، فلا بد من المشاركة في الجانبين ، لأن التمكين يشبه إلى حد ما ملكية الموظف للوظيفة التي يقوم بها ، و المالك عادة يتحمل المخاطرة و نتائج تلك المخاطرة ، لذلك قد لا يكون مشروع التمكين مناسباً لكل الناس لأن بعض الناس لا يحبون تحمل المساءلة و عواقب الأمور ويقاومون المخاطرة و تحمل نتائج المخاطرة. أما الجانب المهم في الأمر هنا أن المشاركة في المخاطرة وتحمل تبعات المسؤولية بالنسبة للموظف تؤدي إلى زيادة حرص الموظف على تجنب الأخطاء ، و تجنب النتائج التي قد يكون لها أثر سيئ بالنسبة للمنظمة. فمثلما أنه سيكافأ على النتائج الجيدة فلا بد أن يسأل عن النتائج السلبية ، مما يؤدي إلى أن يبذل كل جهد ممكن لتجنب تلك النتائج.²

¹ - حسين سليمان: الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة و المؤسسة و المجتمع ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، ب ط ، بيروت لبنان ، 2005 ، ص 423.

² - خالد المومني و محمد القضاة: معالم في الفكر الإداري ، دار الكتاب الثقافي، الطبعة الأولى ، ب ب ، 2009 ، ص 47.

خلاصة الفصل:

إن التمكين الإداري و الروح المعنوية عاملان مترادفان في الجانب الإداري ، وانخفاض الروح المعنوية للأفراد تعكس صورة الإدارة العليا في عدم تقبلها لفكرة التمكين حتى ولو كان الفرد واثقا من قدراته على النجاح في القيام بتلك الوظائف الممنوحة له ، وهذا راجع إلى أن بعض الإدارات مازالت لحد الساعة تطبق مفاهيم إدارية تقليدية كشيوع المحاسبة والمركزية المتصلبة خوفا من فقدان السلطة و النفوذ من قبل المسؤولين.

بعد ختامنا لهذا الفصل ، سنحاول في الفصل الموالي التطرق إلى سلوك المواطننة التنظيمي الذي يعتبر من الظواهر الصحية المرغوبة في المنظمة ، حيث أن حرية التصرف والمعاملة الحسنة من قبل مسؤولي الإدارة تخلق لدى الفرد سلوكا ايجابيا يرغب من خلاله في مساعدة زملائه و القيام بالأعمال التطوعية داخل المؤسسة دون مقابل وهو ما يدخل ضمن مساعي تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

الفصل الثالث

سلوك المواطنة التنظيمي:

- ❖ التطور التاريخي للمواطنة
- ❖ عناصر المواطنة
- ❖ مكونات المواطنة و مقوماتها
- ❖ أبعاد المواطنة
- ❖ إختلاف المواطنة مع المفاهيم الأخرى
- ❖ المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية
- ❖ الجوانب الايجابية لسلوك المواطنة التنظيمية
- ❖ أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
- ❖ المفاهيم المرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية
- ❖ أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
- ❖ العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد:

منظمات اليوم تعتمد بصفة مطلقة على اللوائح التنظيمية و القواعد الرسمية يجعل منها أنظمة هشة في عصرنا الحالي نظرا للتعقيد في الأدوار و الأعباء الوظيفية المثقلة للموظف ، مما يتطلب أحيانا الخروج عن الأدوار الوظيفية الرسمية واعتماد سلوكيات الدور الإضافي أو ما يطلق عليها بالسلوكيات الاجتماعية الايجابية فهي ممارسات اختيارية متجذرة في نفسية الفرد يكتسبها مع مرور الوقت أثناء تفاعله مع أفراد آخرين داخل التنظيم وتتطلب هذه السلوكيات النزاهة مناخ ايجابي محفز في المنظمة حتى يستفيد منها مسؤولي الإدارة العليا وتحقق مصالح المنظمة.

ا. تعريف المواطنة:

تعرف المواطنة بأنها علاقة وإلتزام له صبغة قانونية وسياسية وصبغة اجتماعية ونفسية ، وهي صفة ينالها الفرد ليتمتع بالمشاركة الفاعلة في المجتمع الذي يعيش فيه. وللمواطنة مكونات أساسية منها: الانتماء والواجبات ، الحقوق ، المشاركة الاجتماعية ، القيم العامة.

اا. عناصر المواطنة : ويمكن مما سبق تلخيص عناصر المواطنة بنقاط:¹

- 1- أنها انتماء إلى مكان محدد ، بحيث يحمل الفرد هوية ذلك المكان بدون أي اعتبار للانتماء إلى هوية أخرى.
- 2- تفاعل الفرد أفقياً مع محيطه الاجتماعي وعمودياً مع السلطة القائمة التي له حق معادل للآخر في نصيبها أو عزلها.
- 3- أساس التفاعل هو المشاركة التي تنقسم إلى حقوق وواجبات.
- 4- الاعتراف بالعضو الاجتماعي الآخر دون تمييز والسعي معه لبناء الوطن أساس المواطنة.
- 5- الرضا الكامل بالانتماء للوطن بمؤسساته السياسية المختلفة والاعتراف بحدوده النهائية ، وعدم التطلع للانفصال أو الاتحاد مع بلد آخر.

ااا. التطور التاريخي للمواطنة:

بدأ مفهوم المواطنة منذ العهد اليوناني قبل الميلاد ، فالمواطنة في كل مدة زمنية تعبر عن التركيبة الثقافية والأخلاقية لتلك المدة الزمنية ، و من ثم كانت المواطنة هي المؤشر على مدى تحقق المثل الأخلاقية والسياسية في زمانها، فالمواطن عند اليونان هو اليوناني الحر ، بينما المواطن في الدولة القومية هو أحد أبناء الأمة المكونة للدولة، فالمواطنة قديماً لم تكن تشير إلى مبادئ وقيم أخلاقية وسياسية عامة ، إنما كانت تعبر عن وضعية خاصة يحوزها البعض ، ويحرم منها البعض الآخر ، أي كانت حالة عدم المساواة ، يقابلها محاولة الكفاح من أجل المساواة و من هنا بدأ تاريخ المواطنة المتمثل بسعي الإنسان من أجل الإنصاف والعدل والمساواة.²

أما المواطنة بشكلها الحديث فبعد تراجع مبدأ المواطنة في ظل سلسلة أحداث كبرى متعددة المجالات الفكرية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والدينية خلال العصور الوسطى و اندثار التجارب الديمقراطية المحددة في ظل الحضارتين الإغريقية والرومانية ، تم العمل على إعادة اكتشاف مبدأ المواطنة عند بروز بوادر النهضة الأوروبية نتيجة حركات الإصلاح الديني وما تلاها من حركات النهضة والتنوير في الحياة السياسية.

¹ - صادق الموسوي: الحركات الإسلامية بين خيار الأمة ومفهوم المواطنة حزب الله نموذجاً ، مركز الغدير للدراسات ، الطبعة الأولى، بيروت لبنان ، 2012 ، ص 46.

² - سلمى الشمري و منى العبيدي: المواطنة وآليات تحقيقها في المجتمع العراقي ، مجلة تكريت للعلوم السياسية ، بدون مجلد ، العدد 25 ، 2021 ، العراق ، ص 140.

فكل المؤرخين و المفكرين الذين اهتموا بتاريخ النهضة الغربية يجمعون على أن هذا التحول الذي وقع في أوروبا في نهاية العصور الوسطى جاء نتيجة لثلاثة ثورات شكلت قطيعة مع تلك العصور ، الثورة الفكرية ثم الثورة الاقتصادية ثم الثورة السياسية ، فإبتداء من القرن الثالث عشر انتشرت الحركة العقلية والاجتماعية التي جاءت كردة فعل على ظلمات القرون الوسطى ، و مهدت الطريق أمام فهم جديد للعالم وللإنسان و ما حوله مما أعطاه الشعور بقيمته كإنسان له أساس يختلف به عن قومه و عن وطنه.¹

IV. مكونات المواطنة ومقوماتها:

1- الانتماء:

هو النزعة التي تدفع الفرد للدخول في إطار إجتماعي فكري معين ، بما يقتضيه هذا من إلتزام بمعايير وقواعد هذا الإطار و بنصرتة و الدفاع عنه في مقابل الأطر الاجتماعية و الفكرية الأخرى ، وهو بذلك السلوك المعبر عن امتثال الفرد للقيم الوطنية السائدة في مجتمعه ، كالاعتزاز بالرموز الوطنية ، و الإلتزام بالقوانين و الأنظمة السائدة ، والاستعداد للتضحية دفاعا عن الوطن ، و الانتماء له جانبان: فطري ، و مكتسب و هو حصيلة التفاعل بين ماهو مكتسب و ماهو فطري.

2- الحقوق:

إن مفهوم المواطنة يتضمن حقوقا يتمتع بها جميع المواطنين ، وهي في الوقت نفسه واجبات على الدولة و المجتمع ، وبالتالي فإن معظم الدساتير في تحديدها لحقوق المواطن ترجع إلى موائيق حقوق الإنسان و تشمل على سبيل المثال لا الحصر: توفير التعليم و توفير الخدمات الأساسية ، الخدمات الصحية ، التأمين و الضمان الصحي ، الأمن الاجتماعي ، البيئة النظيفة...الخ.

3- الواجبات:

¹ - عيساوة وهبية و مراح سميرة: مفهوم المواطنة مقارنة في التحولات التاريخية و السياقات الاجتماعية ، مجلة سوسولوجيا الجزائر ، مجلد 3 ، العدد 2 ، 2019 ، الجزائر ، ص 103.

تختلف الدول عن بعضها البعض في تحديد درجة و نوعية الواجبات المترتبة على مواطنيها باختلاف الفلسفة التي تقوم عليها الدولة ، فالدولة في الجزائر مثلا ترى بأن المشاركة في الانتخابات واجب وطني ، بينما لا ترى دولة أخرى ذلك ، ويمكن إيراد بعض واجبات المواطن في الجزائر:¹

- احترام القانون.

- الحفاظ على الممتلكات العامة.

- الدفاع عن الوطن في حال تعرضه للغزو والهجوم من الأطراف المعادية.

- التكاتف مع أفراد المجتمع.

- الإخلاص والدقة في أداء الأعمال الحكومية والمجتمعية التي تهدف لخدمة أفراد المجتمع.

✓ أبعاد المواطنة: تعتمد المواطنة في وجودها واستمرارها على جملة من المقومات التي إذا غابت فقدت المواطنة، ويمكن اختصار هذه المقومات في:

* المساواة وتكافؤ الفرص: حقا و واجبا وإتاحة الفرص لكل الأشخاص بالتساوي ، حيث أن الفرد إذا أحس بهذه المساواة ، ولامس العدالة في الفرص ، نما لديه شعور بالانتماء للوطن أما إذا ظلم وانغلقت الأبواب في وجهه ، صار متمردا ، مغتريا عن قيم المواطنة.

* الولاء للوطن: وهو رابطة وجدانية تجمع المواطن بوطنه ، تتجلى في سلوك المواطن النابع من اعتقاده بأن هناك التزامات وواجبات نحو الوطن لا تتحقق المواطنة دون التقيد الطوعي بها. فالولاء للوطن يعني أن يشعر كل مواطن أنه معني بخدمة ذلك الوطن وحماية مقوماته ، والمساهمة في إقلاعه نحو التقدم ، والدفاع عن قضاياها السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

كما تقتضي المواطنة ضرورة وجود المشاركة في الحياة اليومية ، ولا بد أن تكون هذه المشاركة فعالة ، وغالبا ما يشار لها بتطبيق مفهوم الديمقراطية ، و تعني هذه المشاركة أن لكل مواطن الحق في أن يكون جزء من مجال معين

¹ - مفتاح بن هدية و خولة مناني: قيم المواطنة في ضوء مواثيق الدولة الجزائرية ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية ، المجلد 16 ، العدد 1 ، 2023 ، الجزائر ، ص ص 718،719.

(الاقتصادي ، السياسي ، الثقافي...) دون تمييز بين المواطنين ، و الأساس في هذه المشاركة أن ينال المواطن حقه في

المشاركة في تدبر الشأن العام للوطن بشكل مباشر (تولي منصب) أو غير مباشر (إبداء الرأي ، الانتخاب...).¹

* العدل: العدالة قيمة ضرورية في المواطنة لأنه بالعدالة و العدل فقط يمكن أن تكون هناك مساواة بين المواطنين في جميع جوانبها كما أن العدل يضمن الحفاظ على الحقوق و أداء الواجبات من طرف المواطنين ، ووجود العدل يحس المواطنون بالمساواة وتكافؤ الفرص ، و هذا ما يحفز روح المواطنة فيهم ، كلما انتشرت العدالة الاجتماعية ازداد انتماء الأفراد لوطنهم و تجذرت وطنيتهم أكثر.

* الالتزام (المسؤولية): يقصد به مدى خضوع جميع أطراف المواطنة (الوطن ، المجتمع ، الدولة) للقوانين وانصياعهم لها ، هذا الخضوع ينتج عنه التزاما منتظما أو ذاتيا يهدف للقيام بالأعمال و المسؤوليات الملقاة على عاتق كل طرف من موقعه و أدائه لدوره على أكمل وجه مما يشجع روح المواطنة ، فحقيقة الالتزام تعني التمسك بالمعايير و القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع بصورة فاعلة تحقق المصلحة العامة ، و تهتم السلطة التنفيذية بالسهر على تحقيق قيمة الالتزام من طرف جميع أطراف المواطنة ، وفي الجزائر نجد الجهة المخولة لمراقبة مدى التزام المواطنين بمسؤولياتهم هي وزارة الداخلية بالإضافة إلى الوزارات ذات الطابع المالي ووزارة العدل.²

٧. اختلاف المواطنة مع المفاهيم الأخرى:

1- اختلاف المواطنة عن الهوية: إن الاختلاف و الفرق بين المواطنة و الهوية ، حيث تعد المواطنة انتساب جغرافي إلى أرض معينة بينما يجعل من الهوية انتساب ثقافي إلى معتقدات و قيم و معايير معينة.

2- اختلاف المواطنة عن الجنسية: تميز دائرة المعارف البريطانية بين المواطنة و الجنسية التي غالبا ما تستخدم في إطار الترادف إذ أن الجنسية تضمن بالإضافة إلى المواطنة حقوقا أخرى مثل: الحماية خارج البلد ، ولقد عرف بعض الباحثين الجنسية على أنها الرابطة القانونية التي تربط الفرد بدولة ما ، وهي التي تمنحه صفة المواطنة والانتماء إلى الوطن.

3- اختلاف المواطنة عن الوطنية: تعد الوطنية الإطار الفكري النظري للمواطنة ، بمعنى أن الوطنية عملية فكرية و المواطنة ممارسة عملية أي مشاركة ، و قد يكون الإنسان مواطنا بحكم جنسيته أو مكان ولادته... الخ و لكن ليس لديه وطنية تجاه المكان الذي يعيش فيه.

¹ - صبرينة حديدان: تجليات مفهوم المواطنة في أطروحات مالك بن نبي ، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية ، بدون مجلد ، العدد 17 ، 2018 ، الجزائر ، ص 59.

² - سميرة لغويل: قيم المواطنة في المجتمع الجزائري دراسة تحليلية ، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد 58 ، العدد 2 ، جوان 2019 ، كلية التربية ابن رشد للعلوم الإنسانية ، بغداد العراق ، ص 10،11.

وترى الباحثتان أن المواطنة تعني انتماء الشخص إلى الرقعة الجغرافية التي يقوم عليها أما الهوية فهي انتساب ثقافي، إذ أن الجنسية تضاف للمواطن ضمن حقوقه الأساسية وأن الوطنية مرتبطة بالإطار الفكري للمواطنة ، وأن هناك ترابط فكري و نظري بين المواطنة و الوطنية ، وهذا يعني أيضا بأنها علاقة انتماء بين الفرد و الآخرين الذين يشاركونه العيش على أرض محددة تبنى الاختيار الديمقراطي الذي يضمن للجميع الحقوق و الواجبات و المشاركة في تقرير المصير المشترك.¹

VI. المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية:

حاول الكثير من المختصين لإيجاد تفسير علمي و فهم أكثر وضوح لسلوك المواطنة التنظيمية أو التطوع أو الدور الإضافي لدى بعض العاملين دون غيرهم ، خاصة من ناحية المنطلقات النظرية و المعرفية لهذا السلوك فاستقر الأمر بين مدخلين أساسيين هما : مدخل التبادل الاجتماعي و مدخل التعاون.²

1- مدخل التبادل الاجتماعي:

كثير ما يتم استخدام نظرية التبادل الاجتماعي لدراسة الجوانب المختلفة لمعيار المعاملة بالمثل (reciprocity) بما في ذلك سلوك المواطنة التنظيمية ، و تفترض هذه النظرية أنه يتم تبادل بواذر حسن النية بين العاملين و المنظمات وكذلك بين المرؤوسين و رؤسائهم عند القيام بعمل محدد بما يضمن تحقيق معيار المعاملة بالمثل. ويمكن³ أن يفسر التبادل الاجتماعي تأثير القيادة الأخلاقية في الموظفين ، فالموظف قد يشعر بنوع من الالتزام أو الدين للقائد عندما يعامله بثقة و نزاهة ، حيث تكون المعاملة بالمثل ، و التابعون على استعداد للمعاملة بالمثل عندما يعاملون بعدالة و اهتمام من جانب قادتهم أي أن أعضاء الفريق إذا أحسوا أنهم يعاملون بشكل أخلاقي ، فإنهم سيشعرون بأنهم ملزمون بالمبادلة بالمثل ، و من هنا فإذا قام القائد الذي يعد وكيلا عن المنظمة بإيجاد بيئة من الثقة و الأخلاق ، من خلال الأخلاقيات الإيجابية و النزاهة الشخصية ، فإن الفريق ككل سيتبنى أخلاقيات القائد.

2- مدخل التعاون:

بينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد و المنظمة أو العلاقة بين الأفراد أنفسهم ، فإن نظرية التعاون تؤكد على العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة ، و تقدم نظرية التعاون الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات.

¹ - ابتهاج الشمري و مروة حسن: مفهوم المواطنة ، مجلة إشراقات تنموية ، المجلد7 ، العدد32 ، بغداد العراق ، 2022 ، مؤسسة العراقية للثقافة والتنمية للنشر ، ص 867.

² - بن كيحول محمد و علوطي عاشور: التطور المفاهيمي لسلوك المواطنة و المواطنة التنظيمية ، مجلة أبحاث نفسية و تربوية ، المجلد9 ، العدد4 ، سبتمبر 2018 ، جامعة قسنطينة، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية ، ص ص 64،63.

³ - نعيم الجهني و شائع القحطاني و آخرون: نماذج معاصرة في القيادة ، مكتبة القانون و الاقتصاد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الرياض ، 2018 ، ص 165.

وتفترح النظرية أن التعاون يصبح ممكنا عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعا من أجل تحقيق أهداف مشتركة أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا مما يدعم الجماعة في تحقيق أهدافها العامة ، والتعاون هنا غير مبني على المصلحة الفردية بل المصلحة المشتركة للجماعة ، وفي المقابل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تحقق المنفعة العامة للمنظمة.¹

VII. الجوانب الايجابية لسلوك المواطنة التنظيمية:

إن سلوك المواطنة التنظيمية يعد أحد القضايا الرئيسية التي يجب أن تتبوأ مكانة مهمة لدى الممارسين للإدارة ، لما يتمتع به من إيجابيات تنظيمية وتحقيق مستوى أداء متميز لأن سلوك المواطنة التنظيمية:²

- 1- يؤدي إلى تخفيف العبء المادي على المؤسسات فهو إضافة حقيقية لمواردها بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررا أن تدخله المؤسسات من توظيف لبعض الموظفين الجدد للتوسع في خدماتها والتميز في الأداء.
- 2- يمتاز بخلق الحماس في الأداء وهذا ما يفتقر إليه العمل الروتيني.
- 3- يخلق الإحساس بالإنتماء للمنظمة.
- 4- يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب المشاركة فيه.
- 5- يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجابا على الأداء المتميز.
- 6- يزيد من كفاءة وفاعلية الموظف في العمل.
- 7- يزيد من مستوى الرضا الوظيفي.

VIII. أنماط سلوك المواطنة التنظيمية:

تتعدد أنماط سلوك المواطنة التنظيمية حيث يذكر " بريف و موتوردلو" (Brief and Motordilwo) عددا من هذه الأنماط يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- 1- مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور التي تتعلق بالعمل كمساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة ، مساعدة الرئيس أو المشرف على عمله ، هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع الشخص أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية.

¹ - طارق عبد الرحمان: نموذج بنائي لدور رأس المال الاجتماعي التنظيمي في تعزيز فعالية الأجهزة الحكومية السعودية ، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر ، ب ط ، المملكة العربية السعودية ، 2018 ، ص 82،84.

² - تحسين الهيملة: دور المواطنة التنظيمية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 1 ، العدد 23 ، جامعة واسط ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، 2016 ، العراق ، ص 368.

2- مساعدة الزملاء فيما يتعلق بالأمور الشخصية ، و يتضمن ذلك تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل العائلية.

3- مساعدة العملاء بأمور لا تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة مثل إرشادهم أو الإصغاء والإنصات لهم.

4- الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقا لها مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل ، استخدام الموارد التنظيمية الاستخدام السليم.

5- اقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحا وتميزا مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الاستراتيجيات أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات.

6- بذل جهود مضاعفة في العمل وتجنب مضيعة الوقت في أحاديث جانبية أو فترات استراحة طويلة ومتكررة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل.

7- التطوع للقيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة كالاشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية ، وحماية المنظمة من الأخطار.

8- البقاء مع المنظمة بالرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها.

9- تقديم المنظمة للآخرين بصورة جيدة ، والدفاع عن المنظمة والحديث عنها أمام الآخرين بصورة طيبة ، مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.¹

IX. المفاهيم المرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية:

كما تم الإشارة إليه سابقا ، فإن سلوك المواطنة التنظيمية لاقى إهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمختصين في مجال السلوك التنظيمي ، فقد أطلق الباحثين من خلال خلفياتهم النظرية عدة تسميات توجي بوجود اختلافات نابعة من الأطر النظرية ، إلا أن الاتفاق السائد بين هؤلاء الباحثين أن سلوك المواطنة التنظيمية مفيد لفعالية المنظمة ، وتكريس القيم والسلوكيات الايجابية التي تعزز المناخ الصحي والحفاظ على سير المنظمة بعيد عن الصراعات

¹ - محمد أحمد علي: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نية ترك العمل ودور سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية السودانية ، مجلة العلوم الاقتصادية ، 2013 ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ص 5.

السلبية ، فمن خلال الاطلاع على الأدبيات النظرية اتضح أن هناك بعض البنى أو التسميات المتقاربة كمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ندرجها كالتالي:¹

1- السلوك التنظيمي الاجتماعي الايجابي: Le Comportement Organisationnel Prosocial

يعرف Brief et Matowidlo 1986 السلوك التنظيمي الاجتماعي بأنه ذلك السلوك الذي ينتج من عضو في منظمة ، يكون موجه إلى فرد أو مجموعة أو منظمة ، يتفاعل معها هذا العضو أثناء أدائه لأدواره التنظيمية بقصد تعزيز رفاهية فرد أو جماعة أو منظمة ، يتضح من خلال هذا التعريف أن هذا السلوك موجه إلى تحقيق هدف يخدم أطراف التنظيم بالحفاظ على جودة السياق التنظيمي لمختلف الفاعلين المكونين للتنظيم.

إذن ما يميز هذه السلوكيات عن سلوك المواطنة التنظيمية ، أن سلوك المواطنة التنظيمية يتم تحديدها على أساس مساهمته في تحقيق الفعالية التنظيمية ، ويوصي كل من Van Dyne , Cummings & Mclean Parks 1995 بضرورة التخلي عن السلوكيات التنظيمية الاجتماعية للتناقضات الموجودة في سلوكياتها ، حيث أثبتت دراسة حديثة بخصوص سلوك المواطنة التنظيمية التي تظهر البناء المتميز والفردي الذي لا يؤدي انخراط الأفراد فيه إلى نتائج عكسية أو سلبية كما تدل عليه السلوكيات التنظيمية الاجتماعية ، خاصة إذا تعلق الأمر بالجانب اللاوظيفي.

2- العفوية التنظيمية: La Spontanéité Organisationnelle

تمثل العفوية التنظيمية امتدادا لأعمال Katz & Khan 1966 عن السلوك العفوي المبتكر ومساهمته في الفعالية التنظيمية ، والذي بحسب هذان الباحثان يتطلب ثلاث مساهمات ضرورية يقوم بها الأفراد تتحدد في الحضور للعمل ، وأداء المهام وفق النصوص الرسمية والوصف الوظيفي والتخلي بالسلوك العفوي المبتكر ، هذا الأخير لفت انتباه George & Brief 1992 وكذا George & Johnson 1997 ، حول الدور الفعال لهذا السلوك في تطوير وتحسين المنظمة من خلال المبادرات

والأفكار البناءة ، وتبعاً لذلك قاما بإعادة تعريف العفوية التنظيمية من منطلق أنها سلوكيات أدوار إضافية ينتجها الموظفون طواعية للمساهمة في الفعالية التنظيمية ، فهي سلوكيات نابعة من الإرادة والرغبة الفردية وهذا دليل على صفة الإقدام والامتناع عنها.

3- الأداء السياقي:

¹ - جيدة عريفي و بوشارب بولوداني خالد: إشكالية مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة المعيار ، المجلد 27 ، العدد 3 ، جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة، كلية أصول الدين، 2023 ، الجزائر ، ص548.

يعد الأداء السياقي من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً في إطار السلوك التنظيمي الإيجابي ، وذلك لأنه من الأنشطة التي لا تعتبر من أنشطة المهام الرئيسية التي يقوم بها العاملون أو التي تكون مرتبطة بتحقيق هدف معين من أهداف المنظمة ، ولكنه من المعايير الأساسية الاستثنائية لتحقيق التميز للمنظمة ، حيث يجعل الأفراد والجماعات أكثر كفاءة وفعالية ، ولذلك فالأداء السياقي يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية.¹

في دراسة Borman , Motowidlo 1997 استهدفت التفرقة بين أداء المهمة والأداء السياقي وانعكاس تلك التفرقة على عملية اختيار العاملين ، وقد توصلت النتائج إلى تنامي أهمية الأداء السياقي بالنسبة للمنظمات وخاصة في ظل استمرار المنافسة العالمية وبالتالي حاجة المنظمات لبذل جهد إضافي من قبل عاملها ، وكون أن المنظمات القائمة على فرق العمل أصبحت أكثر انتشاراً ، واستمرار الاتجاه نحو تقليص العمالة يجعل من بذل العاملين للجهد الإضافي أكثر ضرورة وإلحاح.²

X. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية بناء متعدد الأبعاد ، حيث قام الباحثون بتحديد هذه الأبعاد من خلال تناول سلوكيات المواطنة التنظيمية ضمن مجموعات منفصلة بحيث تندرج هذه المجموعات ككل في إطار سلوك المواطنة التنظيمية ، وعلى الرغم من إجماع الباحثين على تعدد أبعاد المواطنة التنظيمية إلا أنهم لم يتفقوا على عددها ومضمونها وقد قام (Podsakoff,et al) بحصر تلك الأبعاد بوضع نموذج متكامل مكون من سبعة أبعاد كما هي موضحة:³

1- سلوكيات المساعدة (الإيثار): Helping Behavior:

وتتضمن السلوكيات التطوعية التي تهدف إلى مساعدة الآخرين فيما يتعلق بقضايا العمل ، مثل: مساعدة موظف جديد في العثور على النماذج المناسبة لإستخدامها.

2- الروح الرياضية: Sports man ship:

¹ - نجوى كشكوشة: جودة الحياة الوظيفية و علاقتها بالأداء السياقي في ظل الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالتطبيق على العاملين بالهيئة المصرية العامة للبرترول ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد42 ، العدد2 ، جوان2022، مصر ، ص229.
² - رباب عبد العال: تأثير عوامل الشخصية على الأداء السياقي للموارد البشرية ، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة ، المجلد46 ، العدد4 ، جامعة عين شمس ، ديسمبر2016، مصر ، ص256.
³ - عمر دره: العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، دار الرضوان للنشر و التوزيع ، ب ط ، عمان الأردن، 2008 ، ص154،153.

⁴ -Juliana D.Lilly : **organizational citizenship behavior,in farazmand,A.(eds)global encyclopedia of public administration,public policy,and governance**,springer,06April2023,florida atlantic university, bocaraton,fl,usa,P123.

تتمثل في الاستعداد للتغاضي عن المضايقات التي لا يمكن تجنبها وتحمل عبء العمل دون شكوى وكذلك إلتزام الأفراد بالحفاظ على توجهات ايجابية حتى عندما تسير الأمور بالإتجاه غير المرغوب ، وكذلك الاستعداد للتضحية بالمصلحة الشخصية بهدف تحقيق مصلحة الجماعة وتقبل النقد البناء وعدم إعتباره نقداً شخصياً.

3- الإلتزام التنظيمي: Organizational loyalty:

وهو يستلزم بالضرورة تحسين وتعزيز الصورة الايجابية للمنظمة من وجهة نظر الآخرين الموجودين خارج نطاقها وكذلك حمايتها والإلتزام بها عندما تقع في ظروف سيئة.

4- الطاعة التنظيمية: Organizational compliance:

تتضمن إندماج الفرد وقبوله القواعد والتعليمات والإجراءات التنظيمية بما يحقق التقيد الدقيق بها حتى في ظل غياب الرقابة.

5- المبادرة الفردية: Individual Initiative:

وهي سلوكيات تطوعية تتعلق بأداء المهام بالشكل الذي يتجاوز الحد الأدنى الذي تطلبه المنظمة وتتمثل في التصرفات الهادفة إلى الإبداع والابتكار لتحسين أداء المهمة والمنظمة.

6- السلوك الحضاري: Civic Virtue:

يتمثل في الرغبة بالمشاركة في سلطة المنظمة بفعالية كحضور الاجتماعات ، مناقشة سياسات المنظمة وإبداء الرأي حول أفضل السياسات للمنظمة ، صيانة مواردها والحفاظ عليها.

7- التنمية الذاتية: Self Development:

وتتضمن سلوكيات الموظفين الهادفة لتحسين معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم ومن أمثلة ذلك إتباع دورات تدريبية ، اطلاع الفرد على آخر المستجدات فيما يتعلق بعمله ، تعلم مهارات جديدة لتوسيع مدى مساهمة الفرد في المنظمة.

إضافة إلى هذه الأبعاد ، هناك من حدد أبعاد أخرى وهي كالآتي:¹

1- الكياسة والكرم: Courtesy:

¹ - عبد الحميد المغربي: المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، ب ط ، ب ب ، 2007 ، ص 282،280.

ويرتبط هذا النوع ارتباطا كبيرا بالبعد الأول وهو الإيثار ولكنه يختلف عنه اختلافا كبيرا ، حيث أن هذا النوع يعتبر تصرفات تساعد العاملين عن طريق منع مشكلة متعلقة بالعمل من الظهور أو تقليل حدة مشكلة يمكن أن تحدث في المستقبل ، و تقع الاستشارات والمذكرات ورسالات التذكير تحت هذا النوع من سلوك المواطنة التنظيمية.

2- الوعي (وعي الضمير): Conscientiousness:

ويشتمل هذا النوع على تصرفات العاملين مثل مراعاة مواعيد العمل ونسبة الحضور تكون أعلى من المتوسط ، حيث أن العامل يصر على الحضور إلى العمل وهو مريض ، أو مع سوء الأحوال الجوية وإتباع القواعد واللوائح والإجراءات الخاصة بالمنظمة ، وبشكل عام¹ يعطي إنطبعا من كونه مواطنا مسؤولا في المنظمة ، وإذا كان الموظف شديد الضمير ، فهذا يعني أنه مسؤول للغاية و يحتاج أقل إشراف ، و الإيثار و الضمير هما البعدان الرئيسيان لسلوك المواطنة التنظيمية ، و يستخدم الضمير للإشارة إلى أن الفرد منظم و منضبط ذاتيا و خاضعا للمساءلة ويعمل بجد.

3- الإذعان التنظيمي: Organizational Compliance:

و يشير إلى اندماج و قبول الفرد للقواعد ، و الإجراءات المعمول بها في المنظمة ، و الذي ينتج عن الالتزام العام بها ، حتى ولو لم تكن هناك مراقبة لهذا الإذعان.

4- الولاء التنظيمي: Organizational Loyalty:

و يتمثل هذا البعد الشعور بالود نحو الآخرين ، و حماية المنظمة ، و الموافقة على الأهداف التنظيمية و مساندة و الدفاع عنها وتحسين صورة المنظمة أمام الأطراف الخارجية المتعامل معها و حمايتها و الدفاع عنها من التهديدات الخارجية.

بعد تعريف هذه الأبعاد يجب القول أنه لا يشترط تواجد جميع الأبعاد في نفس الوقت ، فإن بعض العاملين يكون عندهم الوعي ولكنهم يفتقدون صفة الإيثار و العكس صحيح ، و أيضا الظروف و العوامل التي تساعد على ظهور الوعي.

¹ -Sukhada tambe,Meera Shanker : **a study of organizational citizenship behavior (OCB) and its oimensions: a literature review**, international research journal of business and management, 2014, volume no1, global wisdom research publications,all rights reserved, P3.

XI. العوامل المؤثرة في المواطنة التنظيمية: هناك العديد من العوامل التي تؤثر في المواطنة التنظيمية يمكن توضيحها

بشكل مختصر وهي:¹

1- الرضا الوظيفي: إن العلاقة بين الرضا الوظيفي و المواطنة التنظيمية كان من أقوى النتائج التي توصلت إليها الأبحاث المهمة بالربط بين الأداء و الرضا الوظيفي.

2- الخصائص الفردية: إن لخصائص الأفراد الفردية دورا كبيرا في إظهار المواطنة التنظيمية في المؤسسة ، وهي تختلف باختلاف الأفراد إذ أنها تتباين من شخص لآخر ويمكن تعزيز وتشجيع المواطنة التنظيمية وذلك عن طريق خلق التأثير في سلوك الأفراد عبر دعم وتشجيع السلوك الإيجابي للأفراد وتشجيعهم على العمل التعاوني.

3- الإلتزام التنظيمي: يعد مفهوم المواطنة التنظيمية من أكثر المفاهيم صلة و ارتباط بالالإلتزام التنظيمي من خلال التأثير ما بين الإلتزام و المواطنة التنظيمية من حيث النظر إلى الإلتزام بوصفه ميول نفسية و سلوكية تقود إلى عرض سلوكيات معينة بذلك فإن مفهوم الإلتزام هو أوسع وأشمل من مفهوم المواطنة التنظيمية كونه يقود إلى عرض تلك السلوكيات المتمثلة بالمواطنة التنظيمية.

4- الثقافة التنظيمية: أن هناك ارتباط كبير بين أبعاد الثقافة التنظيمية و أبعاد المواطنة التنظيمية ، نتيجة قوة الثقافة في كل المؤسسات و أن سمات المواطنة التنظيمية ظهرت لوجود ثقافة تنظيمية صحية.

5- العدالة التنظيمية: يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها: الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.

6- القيادة الداعمة: أن القيادة تشمل فن التأثير على الموقف و المعتقدات و المشاعر الخاصة بالآخرين فعندما يكون هذا التوجيه و التأثير صحيحا على المواقف و المعتقدات فإن ذلك سوف يكون من أهم الآثار التي سوف تؤدي إلى إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين و الذي يؤدي بالتالي إلى أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية.

7- عمر الموظف: يؤكد الباحثين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 20 سنة) هم الأكثر التزاما بالمواطنة التنظيمية من الفئات العمرية من (30 إلى 40 سنة) مرجعا سبب ذلك إلى رغبة هؤلاء الأفراد في ترسيخ أقدامهم في العمل و الاستقرار فيه.

¹ - حسين عبد الحسين: المواطنة التنظيمية و علاقتها بالتمكين الإداري لمديري المدارس المتوسطة ، مجلة الفتح ، المجلد 17 ، العدد 85 ، جامعة ديالى ، 2021 ، العراق ، ص ص 504،503.

8- الولاء التنظيمي: أن تفسير التأثير بين الولاء التنظيمي و المواطنة التنظيمية تبين أن الولاء التنظيمي مسؤول عن السلوك الذي يعتمد أساسا على المكافآت و العقاب إلى جانب أنه مسؤول عن تحديد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة.

XII. معوقات سلوك المواطنة التنظيمي:

إن عدم مساهمة الموظفين في المؤسسة بسلوكيات الدور الإضافي تعود إلى مجموعة من المعوقات تشمل¹:

- 1- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المؤسسة ، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الايجابية نحو المؤسسة.
- 2- عجز ثقافة المؤسسة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل ، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين و على سلوكياتهم الإضافية الايجابية ، مما ينعكس على تميز أدائهم.
- 3- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم و عدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.
- 4- افتقار العديد من المؤسسات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

XIII. نتائج سلوكيات المواطنة التنظيمية:

- إن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الأداء الكلي للمنظمة تتركز في النقاط التالية:
- على اعتبار أن الموارد في المنظمات نادرة فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها إجمالا.
 - إن سلوك المواطنة التنظيمية يزود الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة ، يؤدي لزيادة النتائج الإجمالية المحققة.
 - إن سلوك المواطنة التنظيمية يزيد من قدرة زملاء العمل و المديرين على أداء وظائفهم بالشكل الأفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال و المستمر و التشخيص المبكر للأزمات و حل المشاكل.

¹ - رشيد مناصرية و فريد بن ختو: سلوك المواطنة التنظيمية و أهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيلس وحدة ورقلة ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 08 ، 2015 ، جامعة قسدي مبراح ورقلة ، الجزائر ، ص 223-224.

- كما أن سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تزيد من الأداء التنظيمي لأنها:¹
- زيادة الفعالية والكفاءة وتقليل مستوى الشعور بنقص الإمكانيات أو ندرة الموارد.
 - تقليل الهدر والاستغلال الأمثل للإمكانيات و الموارد المتاحة.
 - الاهتمام بجانب المسؤولية الاجتماعية و تفعيل النظام الاجتماعي للمنظمة و تقليل الاحتكاكات أو الخلافات.
 - تساعد على التنسيق بين الجهود المبذولة بين أعضاء الفريق و جماعات العمل المختلفة من ناحية أخرى.
 - تقليل معدلات الدوران للعاملين و تقليل عدد الشكاوي و اجتذاب أفضل الأفراد و الحفاظ عليهم من خلال جعل المنظمة مكان أكثر جاذبية للعمل.

XIV. سبل تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية:

- تهدف المنظمات في الوقت الحالي إلى الاستثمار في كل عناصرها من أجل تحقيق فعالية قوية و مستمرة ، و يمثل المورد البشري أهم رهان لهذه المنظمات ، حيث تسعى بشتى الطرق للاستفادة منه كون سلوك المواطنة التنظيمية تمثل اتجاها جديدا لها ، فقد دأبت على البحث في الطرق و الإستراتيجيات المختلفة لخلقها و تعزيزها كسلوك ضروري في المنظمات الحديثة و فيمايلي نذكر أهم هذه السبل لتحقيق ذلك:
- بما أن سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات لا يتم مكافأتها بشكل مباشر إلا أن هناك العديد من الطرق التي يمكن أن تتبناها المنظمة لتصميم نظم مكافآت تنظيمية تشجع الموظفين على الإندماج في مثل هذا السلوك ، و من الممكن أن يؤدي ذلك إلى الربط بين المكافآت و سلوك المواطنة التنظيمية من ناحيتين:²
 - يساعد على زيادة درجة الارتباط بين الموظفين و المنظمة و أهدافها ، لأن العاملين سوف يركزون على المنظمة ككل في هذه الحالة ، و من ثم يسعون إلى إظهار سلوك المواطنة التنظيمية كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
 - يؤدي هذا الربط إلى تبني الموظفين وجهة نظر أكبر من مجرد متطلبات الوظيفة نظرا لإحساسهم بدورهم في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ - معراج هواري و مريم شرع: العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية و جودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية ، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، العدد 7 ، 2009 ، المركز الجامعي غرداية ، معهد العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، الجزائر ، ص 137.

² - حاقّة الأزهاري: العدالة التنظيمية كألية لترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكوبية-الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، السنة الجامعية 2022-2023 ، ص 55.

الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمي

وفي الأخير يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية هي جملة الدعائم التي يمكن أن تقوم على أساسها المنظمة بالإعتماد على ما هو رسمي و غير رسمي خدمة للهدف العام فهي تحتاج فقط لإفساح المجال لفهم هذه السلوكيات والإيمان بها ثم العمل على تعزيزها بإستعمال شتى الطرق المركزة على الجوانب الإدارية و السيكولوجية داخل التنظيم.¹

¹ - حاقّة الأزهارى: نفس المرجع ، ص 56.

خاتمة الفصل:

يبدو أن المواطنة التنظيمية إستمدت مبادئها من مفهوم المواطنة المجتمعية التي نادى بالولاء للوطن و التمسك بالمعايير و القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ، لذلك فإن هذه المبادئ شكلت جوانب إيجابية داخل التنظيم وحققت الفعالية التنظيمية الناتجة عن المبادرات الفردية و التطوع في الأداء لتخفيف الأعباء الوظيفية بين الأفراد. وسنحاول في الفصل الموالي التطرق إلى التنظيمات غير الرسمية ، لمعرفة التداخل الموجود بين السلوك الاجتماعي والسلوك التنظيمي والتناغم الموجود بينهما ، وما تولد عنهما من مصطلحات حديثة تدخل ضمن هذا التنظيم الموازي للتنظيم الرسمي و المكمل له بعد أن نبذه القادة الإداريين في وقت سابق و اعتبروه من السلوكيات المنحرفة التي تخلق الصراع داخل التنظيم.

الفصل الرابع

السلوك التنظيمي والتنظيمات

غير الرسمي:

- ❖ المقصود بالسلوك الإنساني
- ❖ أهمية دراسة السلوك الإنساني
- ❖ تعريف السلوك التنظيمي
- ❖ العمل وأثره على السلوك الإنساني
- ❖ المحددات الثقافية للسلوك التنظيمي
- ❖ أبعاد السلوك التنظيمي الايجابي
- ❖ تعريف التنظيم غير الرسمي
- ❖ التنظيم غير الرسمي و خصائصه
- ❖ مقارنة بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي
- ❖ أسباب تكوين التنظيمات غير الرسمية

تمهيد:

إن الدافع من دراسة السلوك التنظيمي و التنظيمات غير الرسمية نابع من رغبتنا في الإلمام بجميع جوانب الدراسة لكونهما الأرضية الخصبة التي تحمل في طياتها مجموعة من المعارف السلوكية التي اكتسبها الفرد داخل التنظيم ، وباعتبارها الخلفية المرجعية المكونة للتمكين الإداري و سلوك المواطنة التنظيمي، حيث أن التمكين الإداري يشمل الجانب النفسي للفرد لذا كان لابد أن نتحدث بمزيد من التفصيل على الجانب غير الرسمي الموجود في المنظمات ، و الذي يهمله أغلب المديرين لكونه الجانب الخفي الذي لا يظهر في العملية الإدارية.

ا. المقصود بالسلوك الإنساني:

هو ذلك النشاط الدائم الذي يقوم به الفرد طوال حياته بحيث يختلف باختلاف مرحلة النمو التي يمر بها الفرد ، والمتمثل في كل أوجه النشاط اللفظي و العقلي و الحركي و الوجداني (الانفعالي) والاجتماعي التي يقوم بها الفرد لتحقيق التوازن و التكيف و التوافق مع بيئته الداخلية و الخارجية مشبعا حاجاته و دوافعه ومحققا آماله و طموحاته في مختلف مواقف و أحداث الحياة.

اا. أهمية دراسة السلوك الإنساني:

إن دراسة السلوك التنظيمي تهدف بالدرجة الأولى إلى فهم ، و دراسة سلوك العاملين داخل منظمات العمل، وكذلك بغرض التنبؤ الدقيق بهذا السلوك ، و وضعه في مساره الصحيح الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف تلك المنظمات ، كما أن دراسة السلوك الإداري يساعد المدير في تحقيق الآتي:¹

- القدرة على فهم سلوكيات و تصرفات الأفراد داخل التنظيمات ، و التعرف عن قرب على المشكلات السلوكية التي يعيشونها.
- دراسة أسباب و آثار هذه التصرفات ، و العوامل التي ساعدت على ظهورها ، و هذه تعتبر خطوة أساسية للتعرف بشكل أكثر وضوحا على مختلف التصرفات التي تحدث داخل التنظيم.
- دراسة العلاقة بين هذه التصرفات لمعرفة أي منها يؤثر بدرجة كبيرة على الأخرى ، لمحاولة التحكم في درجة أهمية هذه العوامل.
- مساعدة المدير أو المسؤول ، في القدرة على التنبؤ بسلوك العاملين داخل التنظيم.
- إن دراسة السلوك الإنساني دراسة جادة و عميقة ، تساعد الإدارة عموما في اختيار من بين البدائل المطروحة الأساليب الأكثر تناسبا لتعديل أو تغيير سلوك الأفراد العاملين في المنظمة ، و ذلك بمعرفة العوامل المسببة لها ، و من ثم إيجاد الحلول المناسبة.

¹ - حناشي بن صالح: دراسة مقارنة أثر القيم على السلوك الإداري بين الفكر الإسلامي و الفكر الوضعي ، اليازوري للنشر ، ب ط ، ب ب ، ب س ، ص ص 217 ، 223.

■ مساعدة المدير في فهم خصائص الفرد العامة حتى يسهل عليه التعامل معه بالأسلوب الذي يتفق مع مكوناته الفكرية والعقلية.

III. تعريف السلوك التنظيمي:

يعرف السلوك التنظيمي بأنه: "دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف و سلوك الأفراد في المنظمة". ويعرف أيضا السلوك التنظيمي على أنه: "دراسة سلوك واتجاهات و أداء العاملين في وضع تنظيمي معين ، ودراسة أثر المنظمة و الجماعة على إدراك و مشاعر و تصرفات العاملين ، و تأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها ، و كذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها".

IV. العمل و أثره على السلوك الإنساني:

إن العامل عن طريق أداءه للعمل يشبع حاجاته و أهدافه من مأكّل و ملبس و مسكن و مركز أدبي أو إجتماعي علاوة على أن العامل بأدائه للعمل يحقق أهداف المنشأة.

وإن المنظمة تؤثر تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد العاملين بها وذلك بما توفره لهم من بيئة و ظروف و شروط العمل متمثلا في القواعد و الضوابط الوظيفية و أنظمة و أنماط العمل و مهام و مراحل الأداء (الإنتاج) و معايير الثواب و العقاب كالأجور و الحوافز و المكافآت و أنماط الإشراف و القيادة و المناخ للعمل كلها تؤثر في سلوك و نشاط و تصرفات العامل (الفرد) بعبارة أخرى فإن تصرفات و نشاطات و استجابات الفرد في المنظمة ليست نتاجا مستقلا لخصائصه و إنما هي نتاج تفاعل لخصائص الفرد مع خصائص ظروف و شروط بيئة العمل (المنظمة).¹

V. المحددات الثقافية للسلوك التنظيمي:

إن نموذج السلوك الإنساني تحكمه عدة محددات رئيسية ذات طبيعة نفسية و اجتماعية و حضارية ، فتتمثل المحددات النفسية في الإدراك و التعلم ، و الاتجاهات و القيم و الدافعية ، أما المحددات ذات الطبيعة الاجتماعية فتتمثل فيما يلي:

¹ - عصام عبد اللطيف: السلوك التنظيمي و العلاقات الإنسانية في العمل ، دار نيولينك الدولية للنشر ، ب ط ، ب ب ، 2016 ، ص 29 ، 72.

1- التأثير الاجتماعي:

إذ تحدث الجماعات تأثيراً على اتجاهات و سلوك أعضائها من الأفراد ، وذلك من خلال مجموعة من التقاليد وقواعد السلوك ، الخاصة بها ، ففي كثير من الأوضاع الاجتماعية و خاصة في ظل الجماعات يعتمد الأفراد بدرجة عالية على بعضهم البعض ، و مثل هذه العلاقة الاعتمادية ، توفر الأساس لحدوث التأثير الاجتماعي كما يتم إحداث التأثير على السلوك التنظيمي على الصعيد الرسمي من خلال المكافآت ، العقاب ، الترقية، وغيرها أي نظام الحوافز.

2- التطبيع الاجتماعي:

هو تلك العملية التي من خلالها يتعلم الفرد قواعد السلوك و الأدوار اللازمة ليتفاعل مع الجماعة أو المنظمة فهو يعبر عن كافة العمليات التي عن طريقها يكتسب الفرد الاتجاهات و القيم و القواعد السلوكية للتصرف كفرد في الجماعة.

3- التفاعل الاجتماعي:

إذ يلعب الفرد في أي صورة من صور التفاعل الاجتماعي ، دورين ، دور مؤثر و دور مستجيب ، يؤثر في المنظمة بإتجاهاته و قيمه و مجهوده ، و يتأثر بثقافتها و نظام و قواعد السلوك التي تفرضها. حيث تلعب العوامل الثقافية و الاقتصادية و الاجتماعية و غيرها من العوامل الأخرى دوراً هاماً في تحديد القيم التي تطبع سلوكيات الأفراد و تصرفاتهم و أنماط شخصياتهم والتي تؤثر بدورها على العامل و تحديد سلوكه التنظيمي و اتجاهاته نحو العمل كما أن المعتقدات الثقافية السائدة في المنظمة ، تمارس هي الأخرى تأثيراً على سلوك الفرد و تحديد استجابته نحو العمل.¹

VI. أبعاد السلوك التنظيمي الايجابي:

يتفق معظم الباحثين أنه يمكن قياس السلوك التنظيمي الايجابي من خلال ثلاث أبعاد هي:

¹ - كتفي بسمينة و بالخبط سليمة: محددات السلوك التنظيمي مقارنة نظرية سوسيوثقافية ، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية ، المجلد 3 ، العدد 2 ، جامعة ابن خلدون تيارت ، 2021 ، الجزائر ، ص 66،67.

1- الأمل: يشير هذا البعد إلى الحالة الايجابية التحفيزية التي تقوم على المشاعر المستندة على الطاقة الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة ، و المسارات المتبعة نحو التخطيط لتحقيق الأهداف التنظيمية. ويعتقد أن الأمل يتضمن الاعتقاد بأنه يمكن اكتشاف مسارات الأفراد و تحديد مساراتهم و أهدافهم (المسارات الفكرية) و تحفيزهم نحو تحقيق هذه المسارات و الأفكار الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة الذاتية ، و القدرة على تحقيق الأرباح ، و المحافظة على الأفراد ، و تحقيق مستويات عالية من الالتزام و الرفاهية للعاملين ، و توصل الباحثين إلى أن الأمل يتضمن مجموعة من المعرفة و المسارات الوظيفية المتراكمة التي يستعملها العاملون من أجل الوصول إلى أهدافهم.

2- التفاؤل: يمثل هذا البعد بالنمط المتبع لتفسير الأحداث الايجابية المتمثلة بالأسباب الشخصية، والدائمة، وواسعة الانتشار ، و الأحداث السلبية المتمثلة بالحالة الخارجية ، و المؤقتة ، و لأي عامل حالة معينة وتوصل بعض الباحثين إلى أن التفاؤل يشير إلى تحقيق نتائج ايجابية ، و اتخاذ قرارات ايجابية بشأن المعوقات التي تواجهها المنظمة ، فضلا عن هذا فإن التفاؤل يختلف عن الأمل في أنه لا يتناول مسارات التفكير للعاملين بل يتضمن تحقيق النتائج المتوقعة عن طريق قوى خارجية أي خارج الذات ، كما أن التفاؤل يرتبط بأسلوب القيادة الذي تتبعه المنظمة ، فضلا عن هذا فإن التفاؤل يرتبط بالنتائج الايجابية التي يحققها العاملون والذي يؤدي بدوره إلى المحافظة عليهم.

3- المرونة: يتضمن هذا البعد بالقدرة المتطورة على الاستجابة المرنة للعوائق و النزاعات و الفشل والأحداث الايجابية للتقدم نحو الأمام و زيادة المسؤولية ، و تتضمن المرونة المحافظة على التكيف الايجابي ، و التعامل الناجح ، و مواجهة الظروف البيئية الصعبة المتمثلة بالتغير الايجابي ، أي أنه يمكن القول أن المرونة تركز على استعمال التكيف من أجل التصدي و مواجهة المخاطرة ، فضلا عن هذا فإن المرونة يمكن تعزيزها من خلال الحد من المخاطر التي تتعرض لها المنظمة (الاستراتيجيات التي تركز على المخاطرة)¹ ، و تحسين عدد و نوعية الموارد و رأس المال الاجتماعي (الاستراتيجيات التي تركز على الموجودات) ، و تطوير أنظمة التكيف مع الأفراد

¹ - فاضل الغزالي و خيرية الخالدي و آخرون: الدور الوسيط للاحتواء العالي بين المساهمات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي الايجابي ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، المجلد 7 ، العدد 27 ، أيلول 2018 ، العراق ، ص 140.

(الاستراتيجيات التي تركز على العمليات) من خلال التدريب ، و تطوير المعرفة ، و دور النمذجة و معالجة الأخطاء ، و تطوير الشعور بالكفاءة ، الأمر الذي يؤدي إلى السماح للأفراد العاملين بالتعامل بشكل أفضل مع المخاطر التي تتعرض لها المنظمة والمثابرة نحو مواجهة الصعوبات.¹

VII. أهداف السلوك التنظيمي:

أن الهدف من السلوك التنظيمي يفيد بدرجة كبيرة في محاولة التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل ، ويمكن إجمال الأهداف لدراسة السلوك التنظيمي كمايلي:²

1- التعرف على مسببات السلوك.

2- التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.

3- التوجه و السيطرة و التحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

بصفة عامة يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد ، و لكن ما هي الأهداف الأكثر تحديدا التي يسعى إلى تحقيقها في الواقع؟ يهدف السلوك التنظيمي إلى تفسير ، و التنبؤ ، و السيطرة ، و التحكم في السلوك التنظيمي ، لذلك كانت على النحو التالي:

- تفسير السلوك التنظيمي: يهدف التفسير إلى تفسير تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة ، حيث أن فهم أي ظاهرة بمحاولة التفسير ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف ، مثال ذلك قد يترك بعض الأفراد العمل لأسباب عديدة ، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لإنخفاض الأجر ، أو الروتين في العمل ، فإن المديرين غالبا ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

- التنبؤ بالسلوك: يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل فهو يسعى إلى تحديد التصرفات المترتبة على تصرف معين ، مثال ذلك: يمكن اعتمادا على المعلومات و المعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي يمكن للمدير أن يتنبأ بإستخدامات سلوكية تجاه التغير ، و يمكن للمدير من خلال التنبؤ بإستجابات الأفراد أن

¹ - فاضل الغزالي و خيرية الخالدي و آخرون: نفس المرجع ، ص 140.
² - زيد عيوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، دار الشروق ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن، 2006، ص 198.

يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير ، و من ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

- السيطرة و التحكم في السلوك: يعد من أصعب الأهداف من بين النقطتين السابقتين ، مثال ذلك: عندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهداً أكبر من العمل ، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة و التحكم في السلوك ، و يتمثل وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام السلوك التنظيمي إضافة إلى تحقيق هدف السيطرة و التحكم في السلوك يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.¹

VIII. نظريات السلوك التنظيمي:

قامت عدة نظريات بدراسة و تفسير السلوك التنظيمي ، يمكن ذكرها فيما يلي:

أ- النظرية السلوكية: تعتمد هذه النظرية على فكرة مفادها أن الأنماط السلوكية للفرد تكون نتيجة مؤثرات خارجية تخلق للفرد الدافع لذلك.

ب- نظرية الرشد: تقر هذه النظرية بأن الإنسان يمتلك من الرشد ما يكفيه لإختيار أنماطه السلوكية وكذلك المنهجية اللازمة للقيام بهذه الأنماط.

ج- نظرية التحليل النفسي: من خلال هذه النظرية يقسم "فرويد" السلوك إلى قسمين: غريزة الحياة وغريزة الموت ، حيث تتعلق غريزة الحياة بالأفعال و السلوكات الايجابية بينما ترتبط غريزة الموت بالأفعال السلبية ، وقد تزول هذه الأخيرة و تختفي من الأفراد خاصة حين عيشهم في المجتمعات التي تسودها المعايير و القواعد.

د- نظرية جشطالت: قد يقوم الإنسان ببعض السلوكات للتخلص من حالة التوتر و القلق لديه و نتج هذا القلق نتيجة حالة عدم التوازن التي بدورها تكون ناتجة التغير في بعض عناصر البيئة التي يعيش فيها الإنسان حيث تفرض هذه النظرية أي البيئة التي يعيش فيها الإنسان تتكون من عناصر متداخلة فيما بينها.

هـ- نظرية السلوك الغريزي و الإبدال: تقر هذه النظرية بأن معظم الأعمال التي يقوم بها الإنسان بطريقة فطرية (غريزية) ولكن هذه الأعمال سرعان ما تبدأ في التغيير و الارتقاء لأن الغرائز تتغير من حيث المثبرات

¹ - زيد عيوي: نفس المرجع ، ص 199.

وبالتالي تتغير الغرائز الفطرية لتسمو وترتقي بشكل أكثر تنظيما من أجل إشباع الرغبات و مواكبة التطورات الحاصلة في المجتمع.

و- النظرية الوجودية: كل إنسان يبحث عن وجود له في الحياة لأنه في بيئة تتسم بالتغير و التعقيد مما يترتب على هذا التغير متطلبات جديدة.

وبالتالي نجد أن مختلف النظريات تحاول تفسير السلوك التنظيمي على أنه ردود أفعال ناتجة عن مؤثرات خارجية متعلقة بالبيئة و المجتمع الذي يعيش فيه الإنسان.¹

IX. أنماط السلوك التنظيمي:

1- سلوك معاون في تحقيق أهداف المؤسسة:

مثل تنفيذ العاملين و المديرين للخطط و البرامج الموضوعة و تطويرها و علاج مشاكلها ، و غالبا ما يعتبر هذا السلوك هو المؤيد للإدارة و المفضل لديها و لذلك فإن الإدارة تعمل على تشجيعه و تحفيزه على الاستمرار.

2- سلوك معوق أو معارض لتحقيق أهداف و نشاط المنظمة:

مثل التكاثر و التباطؤ في العمل و تجنب المشاركة الفعالة في حل مشاكل المؤسسة و تطويرها ، و هو السلوك الذي تحاربه الإدارة ، ذلك لأن أصحابه عادة ما يظهرون المعارضة بصفة علنية أو بصفة غير علنية حيث يتصرفون ضد الإدارة و أهدافها و بالتالي يشكلون عائقا كبيرا في سبيل نمو المنظمة و استمراريتها.

3- سلوك محايد غير مؤثر بالسلب أو بالإيجاب على كفاءة المؤسسة:

مثل تجنب أي عمل يسبب ضرر لأهداف المؤسسة و الامتناع عن أي أسلوب ايجابي يحقق قيمته.

كما يرى بعض الباحثين بأنه هناك نمطين للسلوك التنظيمي هما:

- السلوك التنظيمي الكلي: يقصد به دراسة الفرد بما يحتوي عليه من قدرات و دوافع و اتجاهات و خبراتهم

و على المؤسسة التي يعمل بها هذا الفرد و ما تشتمل عليه من بيئة داخلية و بيئة خارجية.

¹ - رديف مصطفى و بن عياد محمد سمير و آخرون: واقع الأداء و السلوك التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE بسيدي بلعباس ، مجلة دراسات و أبحاث المجلة العربية للأبحاث و الدراسات في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد 11 ، العدد 4 ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، أكتوبر 2019 ، الجزائر ، ص 22،23.

- السلوك التنظيمي الجزئي: هو دراسة الفرد في المؤسسة التي يعمل بها وحده.¹

X. معالجة تقييد الحرية وتنميط السلوك التنظيمي:

إن النظم و اللوائح و القرارات يجب أن تتم مراجعتها بشكل دوري و استقصاء آراء الموظفين والمدراء حول مدى جدواها و ما هي الاقتراحات الممكنة لتطويرها.

وينصح الباحثين أن تكون عقلية صياغة النظم و اللوائح عقلية مانحة ، ثوابية تشجع الأفراد الالتزام بها أكثر من أن تكون عقابية مانعة عند مخالفتهم إياها ، كما ينصح أن لا تسرف اللوائح في التفاصيل و الإغراق في رسم الجزئيات و الاكتفاء برسم الخطوط العريضة تاركين للقائمين بالتنفيذ فرصة الشعور بالثقة بعقولهم وأمانتهم...و بالتالي يجب أن تترك النظم و اللوائح مجالاً كافياً للموظفين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا لاتخاذ القرارات في الظروف الطارئة أو المستعجلة و التي لا تتحمل الانتظار للرجوع إلى الإدارات العليا.²

XI. تعريف التنظيم غير الرسمي:

عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية و الاجتماعية التي تنشأ وتنمو و تستمر بين أفراد التنظيم ، نتيجة وجودهم في مكان واحد هو مكان العمل و ينشأ بطريقة عفوية.

يبين هذا التعريف على أن التنظيم غير الرسمي عبارة عن نسيج من العلاقات الشخصية التي تنشأ مع مرور الوقت بين أعضاء التنظيم و بطريقة عفوية ، أو غير مقصودة نتيجة تواجدهم في مكان عمل واحد ولا ترباطهم بمصالح و أحاسيس مشتركة ، علماً أن التنظيم غير الرسمي هنا في حالة تغير مستمر وذلك لكي يكون بإمكان العاملين التعامل فيما بينهم لمواجهة ضغوطات التنظيم الرسمي و لتحقيق شعورهم الدائم بأنهم أعضاء ذوي مكانة في التنظيم.

كما يعرف التنظيم غير الرسمي على أنه: "نسق العلاقة الشخصية الذي ينمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي."

¹ - شافعي مصطفى و سالم يعقوب: الأنماط القيادية و تأثيرها على السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية ، المجلد 10 ، العدد3، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، 2022 ، الجزائر ، ص 253،252.

² - رسلان علاء الدين: التطوير التنظيمي آلياته ، استراتيجياته ، وسائله ، تطبيقاته، دار مؤسسة رسلان للطباعة و النشر، ب ط ، دمشق سوريا، 2013 ، ص 76، 77.

إن التنظيم غير الرسمي حسب هذا التعريف هو نسق من الارتباطات التي تشكل العلاقة الشخصية ما بين أعضاء هذا التنظيم ، وأن هذه الارتباطات التي تنشأ هي نتيجة تواجد وتفاعل أعضاء التنظيم فيما بينهم.¹

1- التنظيم غير الرسمي:

يوافق التنظيم غير الرسمي بطبيعته أي تنظيم رسمي ، ذلك أنه عبارة عن تنظيم اجتماعي يتأثر أفراد به بغيره من المجتمع ومفاهيمه وعاداته وتقاليده ، ولأن الأفراد العاملين في التنظيم الرسمي هم جزء من هذا المجتمع ، فإن هؤلاء الأفراد يتأثرون بهذه المفاهيم ، بحيث يرتبط هؤلاء الأفراد بقواعد ومعايير سلوكية تتحكم في سلوكهم ، الأمر الذي يعني استجابة هؤلاء الأفراد لهذه المعايير والقيم والقواعد الاجتماعية ، و تزداد استجابتهم لهذه القواعد كلما كان هناك مصالح وأهداف مشتركة ، حيث يظهر هذا النوع من التنظيمات نتيجة لعدم قدرة التنظيم الرسمي على إشباع حاجات الأفراد ، الأمر الذي يترتب عليه وضع أهداف وعلاقات عمل وقيادة غير رسمية تبدأ بممارسة نفوذها على التنظيم الرسمي بهدف إشباع حاجات هؤلاء الأفراد.

و تعتبر الإدارة جيدة إذا استطاعت إشباع حاجات الأفراد دون دفعهم إلى الدخول في تنظيمات غير رسمية تكون قادرة على وضع معايير وضوابط غير رسمية تصل إلى درجة أن تقوم هذه التنظيمات بوضع معايير تتحكم بموجها بإنتاجية العاملين ، ثم تتطور هذه الأمور إلى حد وضع استراتيجيات يترتب عليها وضع أهداف مغايرة لأهداف التنظيم الرسمي والعمل على مقاومة أي تغيير تتبناه الإدارة الرسمية.²

و تنشأ جماعات عمل غير رسمية في مواقع العمل داخل التنظيم بفعل التماثل في بعض الخصائص الاقتصادية والاجتماعية مثل التماثل في النوع ، والمستوى التعليمي ، ومعايير ثقافية يحملها العامل معه من المجتمع الخارجي إلى موقع العمل. و تنشأ الجماعات غير الرسمية كرد فعل طبيعي لعدم التطابق بين مصالح الفرد ومصالح التنظيم الرسمي وأهدافه ولأن الفرد لا يستطيع أن يحقق كل ما يصبو إليه مع حاجته الماسة للعمل ، يسعى الفرد إلى محاولة التكيف مع الأوضاع القائمة وطبيعة العمل داخل التنظيم.

¹- زكاز علي: التنظيم غير الرسمي الوجه الآخر للتنظيم الرسمي بالمنشأة الصناعية ، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، المجلد 1 ، العدد 1 ، جانفي 2013 ، الجزائر ، ص 38.

²- موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان الأردن ، 2007 ، ص 37.

في الوقت ذاته يسعى الفرد إلى أن يعوض إحساسه بعدم تحقيق أهدافه الخاصة من خلال التفاعل مع عدد من زملائه في العمل و تجمعهم به خصائص ثقافية و ديمغرافية معينة في شكل جماعة غير رسمية. و يتسم التنظيم غير الرسمي بخصائص محددة هي:¹

1- القيادة غير الرسمية: Leader Ship يمنحها أفرادها لفرد من بينهم يختارونه ، و هو الذي يبادر بالتفاعل معهم ، و تكون القيادة تلقائية و قابلة للتغيير وفق مطالب أفراد الجماعة غير الرسمية.

2- يتصف التنظيم غير الرسمي بثقافة فرعية ممثلة بالمعتقدات و المعايير و القيم كقواعد تنظم سلوك أفراد الجماعة ، و تحدد شروط العضوية و حدود العلاقات مع المستويات التنظيمية الأخرى ومع أعضاء الجماعة ذاتها. و يسعى أفراد الجماعة غير الرسمية للحفاظ على الثقافة الفرعية و الإعتزاز بها ، و استخدام الوسائل التي تكفل لها الحماية.

3- يتصف التنظيم غير الرسمي بأساليب للضبط و أساليب للثواب و العقاب. فمن نماذج أساليب الثواب ، المدح و الثناء في حالة إلتزام عضو الجماعة غير الرسمية بمعاييرها و تقاليدها و عدم إفشاء أسرارها. بينما يتخذ العقاب أشكالا متعددة كالسخرية ، و الإهمال لكل من لا يحترم معايير الجماعة ويلتزم بها. وقد يصل حد العقاب إلى الضرب و التهديد و النبذ.

4- يتصف التنظيم غير الرسمي بنمط من الاتصالات يختلف عنه داخل التنظيم الرسمي من حيث الشكل والاتجاهات ، و إذا كانت الاتصالات الرسمية تستخدم وسائل متعددة كالمكتبات و المعلومات المنقولة بالكمبيوتر ، و الهاتف ، و الاتصال المباشر ، فإن الاتصالات داخل التنظيم غير الرسمي تأخذ أشكالا خاصة كاللقاءات السرية ، و نشر الشائعات و أن الشخص الذي يمثل مركز الاتصالات داخل الجماعة هو صاحب المكانة الأعلى الممنوحة له من جماعته.

و تتمثل وظائف الاتصال داخل التنظيم غير الرسمي في السعي لمعرفة كل ما يؤثر في بنائه سلبا و إيجابا ، كالقرارات الإدارية و الخطط و التعليمات الخاصة بالأجور أو ساعات العمل ، أو إدخال تقنية متطورة على العملية الصناعية. و ذلك حتى تستطيع الجماعة غير الرسمية أن تتخذ موقفا أو أسلوبا للتعامل مع هذه

¹ - إعتقاد علام و إجلال حلمي: علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية و دراسات ميدانية ، مكتبة الأنجلو للنشر ، ب ط ، القاهرة ، 2013 ، ص 23.

القرارات بما لا يضر بمصالح أفراد الجماعة ، ويكون نشر المعلومة سريعا داخل شبكة الاتصال غير الرسمية. ويعتبر هذا الأسلوب مفيدا في تحقيق الترابط و التماسك داخل التنظيم غير الرسمي.¹

XII. مقارنة بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي:

- ينطلق التنظيم الرسمي من مبدأ تقسيم العمل و النشاطات و يؤدي لظهور الشكل الرسمي والخرائط التنظيمية، أما التنظيم غير الرسمي فيتمثل بالطريقة أو الأسلوب الذي ستقوم فيها الإدارة بربط وجمع هذه النشاطات معا.

- حجم التنظيم الرسمي أكبر من حجم التنظيم غير الرسمي و السبب في ذلك يعود إلى أن العضوية في التنظيم الرسمي مفروضة من الأعضاء فرضا ، أما في التنظيم غير الرسمي فإنها غير مفروضة.

- يساهم التنظيم الرسمي في وصف قنوات الاتصال التي تربط بين المستويات التنظيمية من القمة إلى القاعدة ، أما التنظيم غير الرسمي يعني أنه من خلال التنظيم الرسمي تكون علاقات شخصية بين أفراد التنظيم أفقيا ورأسيا تؤدي إلى ظهور هذا التنظيم.²

- يتصف التنظيم الرسمي بالاستقرار في حين يتصف التنظيم غير الرسمي بعدم الاستقرار النسبي ، ويرجع ذلك إلى أن التنظيم الرسمي يقوم على أسس واضحة التنظيم و لا يقوم على أكتاف أفراد معينين ، أما التنظيم غير الرسمي فيقوم على أفراد وليس على أسس التنظيم ، إضافة إلى ذلك فإن كثرة دخول الأعضاء الجدد وكثرة خروج الأعضاء القدامى تجعل هذا التنظيم أقل استقرارا.

- تركز السلطة في التنظيم الرسمي على الوظائف و السلطة تتدفق من أعلى إلى أسفل و لاعتبارات تملها المنظمة فإن الوصف الرسمي للوظيفة يحدد دور الفرد ، و التنظيم الغير رسمي يتمثل بتركيزه على الأفراد أولا. و السلطة تتدفق من أعلى أسفل إلى أعلى أي يقوم الأفراد التابعون بإعطائها للقائد.

XIII. أسباب تكوين التنظيمات غير الرسمية:

- الرغبة في الانتماء إلى جماعات.

¹- إعتقاد علام و إجلال حلمي: نفس المرجع ، ص23.
²- ياسر عربيات : المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع و دار الجنادرية للنشر و التوزيع ، ب ط ، ب ب ، 2008 ، ص 124.

- الرغبة في تأسيس الأمن و الحماية.
 - الرغبة في الحصول على بعض المزايا النسبية.
 - الرغبة في الحصول على المساعدة و النصح و الإرشاد.
 - الرغبة في التقرب إلى أصحاب مراكز النفوذ. (أو كبار الموظفين)
 - يتكون التنظيم غير الرسمي لسد الفراغ في الأمور التي يعجز التنظيم الرسمي على ملئها.
- XIV. أهمية التنظيم غير الرسمي أو الاجتماعي:

- يعمل على تجسيد مطالب أعضائه و رفعها للإدارة ، كما يقاوم أي إضرار بحقوقهم المادية أو المعنوية.
- يعتبر متنفسا لأفراد المجموعة فيعبرون فيه عما يلاقون في المنظمة من متاعب و مشاكل و مشاعر إحباط ، ويتبادلون فيه الأفكار و الآراء حول الأمور التي تهمهم.
- يمارس مهمة الرقابة الذاتية على أعضائه.
- يحقق لأعضائه مهمة الارتقاء بالذات عن طريق المحافظة على (إتساق الذات).
- يحاول تطوير سلوك أعضائه بعدة وسائل سلوكية حميدة كالنقد الذاتي ، البناء الذي يباشره التنظيم في العضو الذي ينحرف عن القيم السليمة.
- يمكن الاستفادة منه كإحدى قنوات الاتصال بالنسبة للعاملين.
- يعتبر أحد ديناميكيات انجاز العمل.
- هيكل التنظيم الرسمي و التقسيم إلى إدارات – وجهة نظر موقفية (ظرفية).¹

XV. أنظمة الاتصال غير الرسمية:

تتسم عملية الاتصال غير الرسمية بقاء أعضاء الفريق بشكل عفوي و بشكل طبيعي و تطوعي لمناقشة المشاكل التي تواجههم ، وقد تتشكل الدافعية لديهم و الرغبة القوية لحل المشاكل التي يواجهونها بسبب الشعور بالمسؤولية و التمکن وهذا الأمر هو الذي يدفعهم تطوعا و عفويا للشعور بالحاجة الماسة للالتقاء والتواصل من أجل حل المشاكل و تقديم أفكار جديدة ، ومن أجل التعلم و المساعدة الجماعية لحل المشاكل و تقديم إبداعات جديدة.

¹- ياسر عريبات : نفس المرجع ، ص125.

ويكاد يبدو هذا الطرح للقارئ مثاليا ، ولكن هنالك شركات على أرض الواقع مثل (MacDonald ,HP, IBM) قد استطاعت أن تقدم مثل هذا النموذج من الاتصال غير الرسمي ، وهذا النموذج لا يكاد يبدو متاحا أو ملحوظا في مؤسسات الدول العربية أو دول العالم الثالث بشكل عام ، علما بأنه غير مستحيل ولكنه يحتاج إلى شروط من أهمها المناخ التنظيمي المشجع على روح الإبداع والاعتماد على الذات (روح الفريق) و التوازن في الأهداف ، وعدم قمع المحاولة و التجربة و السماح بهامش من المخاطرة و الخطأ.¹

XVI. العلاقات الإنسانية و أثرها على العمل و العاملين:

تعتبر العلاقات الإنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين و توفير بيئة عمل مناسبة و مشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة على التميز و المستوى العالي من الانجاز ، فالإنسان في طبيعته يميل إلى إنسانية و يرغب أن تكون كل الأجواء و التعاملات في بيئته الحياتية و العملية تتم بصيغة ملؤها الروح الإنسانية البعيدة عن التشنج و التعالي و برود التعامل ، إن العلاقات الإنسانية تحقق للإدارة سلطة غير رسمية أقوى بكثير من السلطة الرسمية ، تعمل على دعمها و مساعدتها على ممارسة القيادة الناجحة و تقبل الآخرين لها و لتوجهاتها الهادفة و التي تسيطر عليها الصبغة الإنسانية. و يمكن إيضاح أهم التغييرات أو الفعاليات التي توفرها العلاقات الإنسانية في بيئة العمل و العاملين:

- ✓ إنها توفر للعاملين الرضا الوظيفي في المنظمة.
- ✓ إنها تعمل على زيادة حيوية العمل و القضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في أداءه و الذي غالبا ما يكون حاجزا بين العاملين و بين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل.
- ✓ تعمل على التخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين و تنظيمهم ، فعندما يكون التنظيم مفرط بشكل لا يراعي إنسانية العاملين فسيكون عامل سلبي مؤثر على معنوياتهم و بالتالي على مستوى أدائهم.
- ✓ تشكيلها العنصر الايجابي لإثارة دوافع العاملين لحسن الأداء في العمل كما إنها تمنحهم الفرصة الواسعة لبذل المزيد من الجهود و تحقيق الانجاز المتميز ، و الإبداع في العمل.

¹ - إسماعيل محمود: التحفيز الوظيفي ، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2018 ، ص 120.

✓ إنها تبعد العاملين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية ، أو حالات التشاحن و الحقد و التحاسد لأن العلاقات الإنسانية كما أسلفنا توفر روح العمل الجماعي و بالتالي فهم سيكونون متساوون في الحقوق والواجبات ، فهي ترفع من روحهم المعنوية لكل ما هو ايجابي و خصوصا ما تثير الدوافع للعمل والإنتاج.

✓ إنها توجب الشعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة ، والمحبة والتعاون و الصدق والأمانة.

✓ إنها تمنع التصرفات السلبية مثل: المجاملات التي تتسبب بحالة التسبب في العمل.

✓ إنها من العوامل التي تؤدي إلى إشباع الرغبات الثانوية للعاملين مثل: توفير فرص التعبير عن الذات الإنسانية لديهم أو النجاح في الأداء أو الإحساس بالأمن و الاطمئنان و المكانة الاجتماعية ، و هذا سيؤدي بدوره إلى تحقيق الرغبات الأولية عندهم.

و تبرز العلاقات الإنسانية في أهدافها من خلال التالي:

- تحقيق مبدأ التعاون بين العاملين في بيئة العمل من جهة ، و في نواحي المجتمع من جهة أخرى لتعزيز الصلات الودية و التفاهم الوثيق و تقوية الثقة المتبادلة.

- تحقيق زيادة الإنتاج و التي تكون كنتيجة متوقعة من زيادة التعاون.

- تحقيق الإشباع للحاجات المتنوعة للأفراد ، و تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

- تحقيق المعنوية العالية بين الأفراد العاملين لكي يتوفر الجو النفسي العام لصالح العمل والإنتاج.

و من المبادئ التي يجب توافرها بين العاملين و التي تبني عليها العلاقات الإنسانية:¹

- التواضع: وهي صفة لا بد من توفرها في المدراء و أصحاب المسؤولية.
- التشجيع: فالمسؤول الجيد لا بد له أن يختار من أساليب التشجيع ما يناسب العاملين معه.
- التعاون: فلا بد للمسؤول أن يعمل على تشجيع العاملين على العمل الجماعي وأنه واحد منهم.

¹ - محمود رضوان: إدارة النزاعات و الصراعات في العمل ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة مصر ، 2012 ، ص 88.

- الشورى: للشورى أهمية كبيرة في العمل حيث أنه أسلوب يعمق جو العلاقات الإنسانية من خلال توثيق رابطة الألفة و المحبة بين المسؤول و العاملين معه مما يؤدي إلى تحقيق الرضا و الطمأنينة التي تؤديان إلى سرعة تقبل القرار و العمل على تنفيذه بالصورة المطلوبة.¹
- العدالة: إن الموضوعية و الابتعاد عن التحيز من أهم الصفات الإنسانية.
- القدوة الحسنة: فلا بد للمسؤول أن يتحلى بالسلوك الراقى ليكون قدوة لمن هو أدنى منه.
- المسؤولية: إن الشعور بالمسؤولية يؤدي إلى الإحساس بالإثارة و حب الآخرين.
- الرحمة: فالرحمة بين العاملين في مجال العمل تعتبر من أهم ركائز العلاقات الإنسانية.

XVII. القيم الأساسية لتطوير المنظمات:

إن الممارس في تطوير المنظمات ينظر إلى الإمكانيات في إيجاد حياة تنظيمية أفضل لا تكون فيها الأهداف الشخصية والتنظيمية في تعارض. و هذا يعني ، ربما بشكل رئيسي بالنسبة لقيم تطوير المنظمات ، أن الفعالية الذاتية ، والتحدى ، و التعلم ، و الانجاز ، و الرضا يمكن الحصول عليهم في الوقت نفسه الذي يمكن أن تتحقق فيه فعالية المنظمة و أهدافها. و سوف نناقش في الأقسام التالية عددا من قيم تطوير المنظمات السارية بشكل أكثر تفصيلا:²

1- المشاركة و الانخراط و التمكين:

تعد المشاركة الأساس الأول بالنسبة للقيم الديمقراطية في تطوير المنظمات ، و تعني هذه القيمة أن أعضاء المنظمة ينبغي أن يكونوا متفاعلين مع القرارات و التغييرات التنظيمية التي يتأثرون بها ذلك " أن الأفراد يدعمون ما هم يساعدون في إيجاده".

2- الحوار و التعاون:

¹ - محمود رضوان: نفس المرجع ، ص91.
² - دونالد أندرسون ، ترجمة منصور المعشوق: تطوير المنظمات عملية إدارة التغيير التنظيمي، معهد الإدارة العامة للنشر ، ب ط ، الرياض المملكة العربية السعودية، 2018 ، ص84.

مبكرا في عام 1969، لاحظ بيكارد Beckhard " أن إحدى المشكلات الرئيسية ذات الأثر على الفعالية التنظيمية هي كمية الطاقة المهذرة وظيفيا التي تستهلك في منافسة غير ملائمة ، و في عراك بين المجموعات والتي كان ينبغي أن توجه – أي الطاقة- نحو التعاون." ويمكن في الواقع قول ذات الشيء عن الأفراد. إن القيمة الرئيسية في تطوير المنظمات هي إيجاد بيئات صحية تؤدي إلى ترويج التعاون أكثر من المنافسة بإفترض أن الجميع يكسب و أن التعاون أفضل من الصراع. وهذا لا يعني أن كبت الصراع مرغوب فيه ففي الواقع ، التقيض لذلك هو الصحيح. إن حلول تطوير المنظمات تسعى إلى دفع الصراعات إلى النور حيث يمكن معالجتها بأسلوب صحي عن طريق الحوار المفتوح ، بدلا من جعل كبت الصراع الذي يستمر و لا يتم الحديث عنه. وفوق ذلك ، فإن الهدف هو أن أعضاء التنظيم يعلنون كيف يتعرفون على الصراع الخفي وكيف يتفاعلون معا بأسلوب سليم.

3- الأصالة ، الإنفتاح ، و الثقة:

إننا حين نؤسس بيئات تنافسية فإن المنظمات تتطور بسياق تكون فيه القيمة و الأهمية هي في حجب المعلومات أو إعطاء معلومات مغلوبة بغرض الحفاظ على المركز أو السلطة.¹ إن الممارسات التعاونية لا يمكن أن تنجح في مثل هذه البيئة و بدلا من ذلك ، فإن هذه البيئات تطالب أن نعمل بأسلوب فيه أصالة. ولكي نكون ذوي أصالة ، ينبغي أن نكون صريحين ، و صادقين ، و أمناء ، و ذوي مصداقية حول خطط الفرد منا، و آرائه و دوافعه. و لهذا تبعاته بالنسبة للمديرين في كيفية اتصالهم بالموظفين ، إن القيادة الأصلية تطلب الثبات (و عدم التذبذب) في القول والفعل حيث إن التابعين (أي الموظفين) ينظرون إلى سلوك القادة عما إذا كان حديثهم صريحا و يمكن الوثوق به ، إن القادة يبرهنون على ثقتهم عند تزويد موظفيهم بالمعلومات، ويشرحون لهم الاتجاه التنظيمي ، و القيم والمبادئ والأساس المنطقي ، و ضمهم في الحوارات و المناقشات، والسماح لهم بصنع القرار.

¹ - دونالد أندرسون ، ترجمة منصور المعشوق: نفس المرجع ، ص 90.

خاتمة الفصل:

السلوك التنظيمي و التنظيم غير الرسمي من الظواهر الاجتماعية المعقدة التي نالت نصيبها بالدراسة والتحليل من قبل العديد من المختصين وأظهرت أهمية هذا الجانب ، فأصبح فيه التنظيم غير الرسمي مرادفا للتنظيم الرسمي الذي إستمد منه بعض السلوك الايجابية مساهما بذلك في التطوير الإدارية وتحقيق الفعالية ، بعد أن كان محل إنتقاد من قبل رواد المدرسة الكلاسيكية في بدايتهم لتنظيم الحياة التنظيمية المختلفة في أشكالها وطبيعة نشاطها.

لذلك فإنه في الفصل الموالي سنتطرق إلى هذه المداخل التي فسرت التنظيمات حسب التوجهات الفكرية لروادها، وفي مجملها يمكن أن نحصي ثلاث مداخل نظرية كبرى هي: (المدرسة الكلاسيكية ، مدرسة العلاقات الإنسانية ، المدرسة النيوكلاسيكية أو الحديثة).

الفصل الخامس

المدخل النظرية الكبرى في التنظيم:

❖ المدرسة الكلاسيكية:

- نظرية الإدارة العلمية فريدريك تايلور
- نظرية المبادئ التنظيمية هنري فايول
- نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي هربرت سيمون
- النظرية البيروقراطية ماكس فيبر

❖ مدرسة العلاقات الإنسانية:

- نظرية الاندماج أو الانصهار وايت باك و كريس أرجريس
- نظرية سلم الحاجات ابراهام ماسلو
- نظرية ذات العاملين فريدريك هيرزبيرج

❖ المدارس المعاصرة:

- نظرية النظم
- النظرية الموقفية

تمهيد:

يعد موضوع التمكين الإداري و سلوك المواطنة التنظيمي من الموضوعات الهامة التي أولتها الدراسات السوسيولوجية عناية كبيرة ، لذلك فقد تعددت الدراسات و المقاربات النظرية التي تناولت هذين المتغيرين بتعدد المنطلقات الإيديولوجية للباحثين ، و بالنظر إلى هذا التعدد النظري سنحاول التعرض إلى المحاولات النظرية ذات الارتباط الوثيق بموضوع التمكين الإداري و سلوك المواطنة التنظيمي وهي كالآتي :

1. المدرسة الكلاسيكية (1890-1930) Classical School

تضم هذه المدرسة النظريات (الاتجاهات الفكرية) الآتية:

- الإدارة العلمية Scientific Management

- التقسيمات الإدارية (نظرية المبادئ) Administrative Principles

- البيروقراطية Bureaucracy

لقد اعتمدت المدرسة الكلاسيكية بنظرياتها و اتجاهاتها الفكرية المختلفة عددا من الافتراضات حول المنظمات والناس ، أهمها:

* نظرت للإنسان نظرة ساذجة محدودة ، و اعتبرته " كائن اقتصادي " ، أي أنه يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز فقط.

* نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق و لا تتفاعل مع البيئة الخارجية ، التي تعمل فيها ، و أن هذه البيئة هادئة ومستقرة.

* اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة و ذات طبيعة روتينية بسيطة.

* اعتمدت معيار الكفاءة الإنتاجية (Efficiency) فقط للحكم على نجاح المنظمات.

* رأت أن هنالك أسلوبا أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه عالميا.

و انطلاقا من الافتراضات السابقة طورت المدرسة الكلاسيكية أفكارها و مفاهيمها التي سنعرضها كالآتي:¹

1- نظرية الإدارة العلمية في دراسة التنظيم (فريدريك تايلور)

¹ - حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي ، دار الحامد ، ب ط ، ب ب ، ب س ، ص 20.

اقتربت حركة الإدارة العلمية بفريدريك تايلور (1911) و توصف بنظرية الآلة لأنها أغفلت آدمية الفرد أو العامل الإنساني داخل التنظيم. واعتبرت الفرد كآلة من منظور اقتصادي محض يقوم على استغلال أقصى طاقة فيزيقية لديه في العمل ، و يتحقق الاستغلال الأمثل لهذه الطاقة من خلال تصميم الآلة ليكون بالكيفية التي تحقق هذا الاستغلال.

لذلك اهتم تايلور و أتباعه بدراسة الوقت و الحركة و وضع أفضل فنون الحركة الفيزيقية للآلة ذاتها لتحقيق الاستغلال الأمثل للطاقة الفيزيقية من الفرد و تنهض نظرية الإدارة العلمية عند تايلور على المبادئ الآتية:¹

✓ تجريد الفرد في موقع العمل من كل إحساس بالاستقلالية Autonomy أو المشاركة بالرأي في العملية الإنتاجية ، ويتحدد أداء الواجب التنظيمي للفرد (العامل) بثلاث ممارسات تعتمد على ما تلقاه من تدريبات مسبقة على أدائها والممارسات الثلاث لدور العامل هي: (أ) المتابعة الفنية لسير العمليات الإنتاجية بواسطة الآلة و من خلال الجداول الخاصة بذلك ، (ب) التعرف على ما ترسله الآلة من إشارات أو علامات أثناء تشغيل المادة الخام، و التصرف حيالها وفق ما تعلمه العامل و تدرب عليه. (ج) القيام بتغذية Feedback الآلة قبل بدء مرحلة التشغيل الأولى و عقب انتهاء كل مرحلة أو عملية تشغيل.

✓ الامتثال الكامل من جانب العمال لأوامر الإدارة و تعليماتها.

✓ ربط الحوافز و المكاسب المادية التي يجنيها العامل بالإنتاج. و أن الفرد قد يترك العمل إذا ما تهيأت له ظروف مادية أفضل و لكي يضمن التنظيم بقاءه و استمراره ، يلزم أن يحد - قدر الاستطاعة- من فرص إقامة علاقات إنسانية في موقع العمل ، مع الالتزام بفكرة الحتمية التقنية Technological Determinism كضرورة لبقاء التنظيم الاجتماعي لذلك أوصت نظرية الإدارة العلمية بضرورة التحكم في جوانب العلاقة الاعتمادية بين الواجب التنظيمي و الفرد المكلف به من خلال مقترحات خاصة بترتيبات إدارية و نظم مالية للأجور و الحوافز. و أن يكون للتنظيم بنية فوقية تتصف بتدرج هرمي للسلطة تنهض على تصميم يحقق التنسيق بين العناصر المسؤولة عن أداء العمل مع الربط فيما بينها و مقاومة التباينات المتوقع حدوثها بين العناصر بعضها البعض ، و مقاومة قنوات الربط الاجتماعية التي قد يحدثها الأفراد فيما بينهم.

✓ قيام التنظيم على الأعمال و المهام الرسمية و يعتبر المركز Position داخل التنظيم الوحدة الأساسية للتنظيم.

¹ - اعتماد علام و إجلال حلمي: علم الاجتماع التنظيم مداخل نظرية و دراسات ميدانية ، مكتبة الأنجلو للنشر ، ب ط ، القاهرة ، 2013 ، ص ص 33،34.

✓ ضرورة أن يتكيف الأفراد مع متطلبات التنظيم ، ويتم الاستغناء عن كل من لم يستطع تلبية تلك المتطلبات.
✓ اختيار القيادات التنظيمية من خلال المنافسة القائمة على الجدارة والاستحقاق واتجاه الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل للعامل دون أن ترجع عكسيا وتعتبر التقارير الخاصة بإنجاز العمل ، الشكل الأوحده للاتصال الرأسي من أسفل إلى أعلى.

✓ التخصص و تقسيم العمل مرتبطان برفع الكفاءة الإنتاجية.

و لكي نجعل الأسس السابقة نقول إنها تعتبر الفرد كالألة حيث ارتبط بنظرية الإدارة العلمية بمصطلح " الرجل الاقتصادي" وهو اصطلاح يغفل تماما البعد الإنساني للشخصية بينما يركز على البعد الفيزيقي بشكل كامل.

2- نظرية هنري غانت:

اتفق مع تايلور بالكثير من العناصر في نظريته العلمية إلا أنه اختلف معه في نظريته الإنسانية تجاه العمال ، فقد اهتم بزيادة الكفاءة الإنتاجية على مستوى المصنع الصغير إلا أنه كان أكثر عطفا على العمال وتفهما لهم ، ونتيجة لتعاطفه هذا قدم فكرة المهمة و العلاوة (Task , Bonus) سنة 1901 إذ اعتبر الوقت اللازم لإتمام العمل على أساس ظروف العمل المعيارية وعلى أساس انجاز العمل بأحسن وجه ممكن ،¹ ولهذا فإن العامل يتقاضى أجرا إضافيا لأجره اليومي إذا أنجز العمل المقرر إنجازه ذلك اليوم ، وأما إذا فشل في إنجازه فهو يتقاضى أجره اليومي دون نقصان ، أي إن " غانت" كان يعتقد أن نظام الأجر يجب أن يقدم للعامل تعويضا عادلا بغض النظر عن كمية الإنتاج التي حققها ، وهنا يكمن الفرق بينه وبين تايلور ، حيث دعا تايلور إلى دفع الأجر تبعا لعدد القطع المنتجة بأجر محدد للقطعة الواحدة إذا قل الإنتاج عن مستوى معين ، ثم يرفع هذا السعر للقطع جميعا إذا زاد الإنتاج عن ذلك المستوى ، أما " غانت" فيرى دفع أجر يومي ثابت يكفي لتوفير حياة كريمة للعامل بغض النظر عن عدد القطع التي يتمها وإذا زاد الإنتاج عن المستوى المطلوب فإن العامل يتقاضى تعويضا أكبر عن كل قطعة تزيد عن المستوى المطلوب ، أي أن العامل الذي ينتج أكثر من المعيار يأخذ الحد الأدنى للأجر اليومي + علاوة تتراوح بين (20-50) % من ذلك الأجر.

وبالإضافة إلى نظام الأجر فقد ساهم " غانت" في وضع خرائط مختلفة (رسومات بيانية) للرقابة على الآلات والعمال وإنسياب العمل ، ولكن أبرز هذه الخرائط ما أصبح يعرف بإسم خريطة غانت (the Gantt chart) وهي رسم بياني

¹ - ماجد مساعدة: إدارة المنظمات منظور كلي ، دار المسيرة ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2013 ، ص 57.

يوضح الزمن المتوقع لإنجاز نشاط معين ويقارنه بالزمن الفعلي الذي يحتاجه العامل لإنجاز ذلك النشاط ، وخريطة غانت هذه كانت نقطة البداية لنشوء أداة رقابة حديثة تعرف بإسم بيرت PERT.¹

3- نظرية المبادئ التنظيمية هنري فايول:

بدأ عمله كمدير ، وقد تعلم من خبرته العلمية أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل ، وأن هذه المبادئ يمكن تطبيقها في جميع المستويات الإدارية وفي كافة المجالات. وقد تميز فايول عن تايلور بأنه قد حاول تطوير نظرية عامة للإدارة مازالت مفيدة حتى وقتنا الحاضر، وقد أكد على ضرورة تعلم الإدارة على مختلف المستويات لذا انصب اهتمامه على مستوى المدراء ، كما أنه حاول تطوير نظام فكري إداري يمكن تعلمه ودراسته. وقد سعى رواد هذه النظرية إلى الوصول لمبادئ إدارية عالمية تحكم المنظمات في مختلف البيئات. حيث قسم الوظائف الإدارية إلى ستة وظائف (فنية ، مالية ، تجارية ، تأمين الموارد ، محاسبية ، إدارية).

وضع مبادئ لزيادة الإنتاجية وهي 14 مبدأ:

- 1- تقسيم العمل على أساس التخصص.
- 2- توازن السلطات مع المسؤوليات
- 3- الانضباط والالتزام الوظيفي.
- 4- وحدة الأمر.
- 5- وحدة التوجيه.
- 6- أولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
- 7- دفع أجور عادلة للعمال.
- 8- وجود درجة مناسبة من المركزية واللامركزية.
- 9- التسلسل الرئاسي.
- 10- التمسك بالنظام كأساس للعمل والتعامل.
- 11- التمسك بالعدالة.
- 12- الاستقرار الوظيفي من خلال التخطيط للقوى العاملة.
- 13- تشجيع المبادرة الفردية.
- 14- تشجيع روح الفريق.²

4- نظرية لوثر جوليك:

يرى جوليك على أن تقسيم العمل هو المبدأ الأساسي للتنظيم إذ يتيح للعاملين التخصص و الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء ، ولكن تقسيم العمل قد تكون له نتائج سلبية على تماسك ووحدة المنظمة وتحقيق الأهداف إذا لم يصاحبه تنسيق وإشراف ، ويشرح جوليك طريقتين للتنسيق: تنظيمية وسلوكية ، فالتنظيم يربط بين الوحدات

¹ - ماجد مساعدة: نفس المرجع ، ص 57.
² - إسماعيل الشرقاوي: إدارة الأعمال من منظور اقتصادي ، دار غيداء للنشر، الطبعة الأولى ، عمان الأردن، 2016 ، ص 72.

ويبين علاقات السلطة ويتم التنسيق من خلال إصدار الأوامر من الرؤساء إلى المرؤوسين ، أما الطريقة الأخرى للتنسيق فتتطلب من الإدارة إقناع العاملين بضرورة التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة وهي سلوكية لأن جوليك يريد بنتيجتها أن يحدث التعاون بشكل تلقائي ، أي بدون حافز مباشر أو أمر من الرئيس.

بالإضافة إلى تقسيم العمل وعلاقات السلطة و التنسيق ، تطرق جوليك إلى جوانب أخرى من التنظيم هي نطاق السيطرة ووحدة الرئاسة والتجانس ، وهو يرى أن عدد المرؤوسين الذين يستطيع رئيس واحد الإشراف عليهم (أي نطاق السيطرة) لابد أن يكون محدودا ، لأن للرئيس قدرة محدودة على الانتباه و المتابعة و الاتصال ، ولكن هذا لا يمنع من تباين نطاق الإشراف بين مدير وآخر حسب الظروف المؤثرة.

واشتهر جوليك بلفظة POSDCORB وهي مركبة من الحروف الأولى لوظائف الإدارة العليا التي تشتمل على التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق ورفع التقارير و إعداد الميزانية ، وهي بدون شك أهم مهام الإدارة في زمن فايول وجوليك كما هي في الوقت الحاضر مع بعض التعديلات و الإضافات ، وبالرغم من الانتقادات الكثيرة التي وجهت لهذه المدرسة فلا يمكن تجاهل ما أضافته إلى المعرفة الإدارية ، فمن خلال تحليل العملية الإدارية والخبرات الناجحة للمديرين ، وضعت مبادئ الإدارة لتحسين كفاءة أداء المديرين في كل مكان ، وإذا كان من الصعب الآن التسليم بصحة وعالمية هذه المبادئ فإن وضعها قد وجه الاهتمام إلى دور الإدارة وشرح عناصر هذا الدور.¹

5- نظرية ماري باركر فوليت:

طرحت ماري باركر فوليت عددا من المفاهيم الحديثة و التي مازالت تجذب عددا من طلاب الإدارة العامة كنموذج مرغوب للمنظمات الإدارية المختلفة ، و التي تسعى إلى تحقيق كفاءة العنصر البشري و لعل أبرز إنجازات فوليت تتمثل في تناول أثر الجماعة على الفرد ، حيث أوضحت أن الجماعة لديها قدرة كبيرة في التأثير على الأفراد بناء على الاقتناع الاختياري لمفاهيم ومعايير وقواعد الجماعة

إن أهم أمر ساهمت به فوليت يتمثل في قانون التصالح و التعارض الذي يقوم على دراسة أطراف رغبات النزاع واتجاهاتهم وترتيب عناصر الحل ، بحيث يجد كل طرف من أطراف النزاع ما يرضيه في المنظمة في ضوء هذا التصور ترسم صورة المنظمات الإدارية التي يشترك العاملون في السلطة.

¹ - حامد عطية: العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية ، بدون دار نشر ، ب ط ، ب ب ، ب س ، ص ص 26،27.

أثبتت الخطوات التقدمية ضرورة المنظمة الإدارية و لعل أهم حصيلة خرجت بها فوليت من تجاربها الكثيرة أن المسؤولية يجب أن تكون تضامنية حيث يصعب الفصل الدقيق بين مسؤوليات الأفراد.¹

6- نظرية النظام التعاوني لبرنارد شستر:

يرى شستر أن التنظيم هو عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصية أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد ، و التنظيم بهذا المنطق يمثل وحدة فرعية في نظام أكبر من ناحية كما أنه سيضم وحدات أصغر منه من ناحية أخرى ، فالتنظيم إذن نظام مفتوح و من ثم هناك عدد من الاستنتاجات المترتبة على هذه الحقيقة هي:

أ- أن المناخ المادي المحيط يمثل جزءا أو عنصرا رئيسيا في التنظيم و بالتالي فإن تشكيل التنظيم يجب أن يتوافق مع خصائص هذا المناخ.

ب- أن المناخ الاجتماعي المحيط يمثل جزءا أهم و أكثر خطورة في التأثير على التنظيم ، ويصل تأثير هذا المناخ الاجتماعي إلى التنظيم بوسائل مختلفة منها الأفراد الذين يلتحقون بعضوية التنظيم أو يتعاملون معه و من خلال اتصال التنظيم بغيره من التنظيمات في المجتمع.

ج- أن السمة المميزة للتنظيم حقيقة ليست في اتصاله بالمناخ المادي أو الاجتماعي و لكنها في تكوينه من جماعات بشرية تتعاون من أجل أهداف محددة.

د- أن عضوية التنظيم لا تقتصر على العاملين فيه ، و لكنها تشمل أيضا المتعاملين معه و المستفيدين منه ، و على ذلك فتنظيمات الأعمال تضم عضوية فئات أربع هم أصحاب رأس المال و من يمثلهم من المديرين ثم العاملين بأجر و المستهلكين و العملاء بصفة عامة.

* التنظيم غير الرسمي: في الوقت الذي تجاهلت النظريات الكلاسيكية موضوع التنظيم غير الرسمي ، فإن نظرية برنارد تعترف بهذا التنظيم و تطرح أفكارا واضحة حول علاقته بالتنظيم الرسمي و أنواع الوظائف التي يمكنه القيام بها ، و يختلف حجم و تأثير التنظيم غير الرسمي باختلاف الأعضاء الداخليين في تركيبه و تنوع علاقاتهم و أهدافهم و أنماط سلوكهم ، و بصفة عامة فإن برنارد يرى بأن هناك تنظيما غير رسمي يرتبط بكل تنظيم رسمي ، و يرى أن للتنظيم غير الرسمي آثارا مهمة تبلور في أمرين:

أ- أنه يخلق لدى الأعضاء اتجاهات و مفاهيم و عادات و يشكل أنماط سلوكهم بدرجة كبيرة.

ب- أنه يسهم في تهيئة الظروف التي يمكن للتنظيم الرسمي أن يمارس في ظلها أعماله المحددة.

¹ - محمد المغربي: أصول الإدارة و التنظيم ، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي للنشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2018 ، ص 31.

وفي تحليل العلاقة بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي فإن نظرية برنارد ترى أن كل تنظيم رسمي ينشأ بالضرورة عن تنظيم غير رسمي ثم عندما يشرع التنظيم الرسمي في العمل فإن تنظيما غير رسمي ينبع من داخله.¹

7- نظرية هيربرت سيمون:

طور "سايمون" أعمال "برنارد" في كتابه والتي يعكس التواصل الفكري بين هذين العالمين خاصة فيما يتعلق بتفسيره للسلطة وعملية اتخاذ القرارات في المنظمة ، فالقرارات من وجهة نظره هي وحدة التحليل الأساسية في المنظمة وقد أطلق على نظريته في التنظيم "الرشد المحدود" لكونها تبحث عن البديل الذي يحقق الرضا للمدير ، وليس الرشد المطلق الهادف إلى تعظيم المنفعة القصوى كما أنه يرى بوجود توفر شرطين أساسيين في المدير لمساعدته على تحقيق الفعالية التنظيمية وهما:

- أن يكون قادرا على اتخاذ قرارات مناسبة.

- أن يستطيع التأثير في منفذي القرارات لوضعها موضع التنفيذ لتعميم فائدتها.

كما أنه يرى أن القرارات لا قيمة لها إن لم يجر تنفيذها من المرؤوسين ، كما أخذت القرارات الخاصة بمشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة مكانة مهمة عنده ، حيث تشكل نظرية التوازن التنظيمي أو البقاء واحدة من أهم إسهامات "سايمون" في مجالات المشاركة ، وقد تبلورت هذه النظرية بطريقتين تتجسد الأولى بسلوك الفرد الخاص بالارتباط أو البقاء أو الانسحاب من المنظمة ، أما الثانية فتتضمن الموازنة بين المغريات المقدمة للفرد من قبل المنظمة والمساهمات التي يقدمها الفرد بدوره لها ، وفي حالة حدوث خلل معين في هذا التوازن يتوجب العمل على إعادته إلى حالته الأولى قبل أن يكون سببا في تدهور المنظمة و اضمحلالها.

* مضمون نظرية التوازن التنظيمي لسايمون:

تقوم نظرية التوازن التنظيمي عند "سايمون" على أن الأفراد داخل المنظمة الإدارية يعملون بشكل جماعي و أن قراراتهم تتأثر بمدى مساهمة كل مهتم في صنع القرار ، كون الأفراد على علم بأن هذه المشاركة سوف يترتب عليها إشباع لحاجاتهم و رغباتهم ، أي يتحقق "توازن" بين تحقيق أهداف المنظمة و تحقيق أهداف الأفراد.²

8- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (1864-1920):

¹ - سعاد حفاف: مطبوعات بعنوان محاضرات في نظريات التنظيم و التسيير ، مقدمة لطلبة الليسانس السنة الثانية (ل.م.د) جذع مشترك شعبة العلوم السياسية ، جامعة حسينية بن بو علي الشلف ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، الموسم الجامعي 2018، 2019 ، ص 47،50.

² - سعيد زيوش: نظرية اتخاذ القرار و التوازن التنظيمي عند "هيربرت سايمون" ومجالات تطبيقها في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسيولوجية ، مجلة أفاق للبحوث و الدراسات ، المجلد 5 ، العدد 1 ، المركز الجامعي اليزي ، الجزائر ، ص 505 ، 506.

كان ماكس فيبر عالم اجتماع ألماني و أول من تحدث عن فكرة البيروقراطية و التنظيم البيروقراطي ، و يقصد بالتنظيم البيروقراطي ذلك البناء التنظيمي المبني على مجموعة من الإجراءات و اللوائح و الضوابط الرشيدة و الرسمية التي تحكم سير العمل في المؤسسة ، مع الأخذ في الاعتبار الفروقات في مستوى الكفاءة الفنية للعاملين لاختيار الأفضل فيما بينهم.

وهذا ما تطرق إليه ماكس فيبر في كتاباته حول البحث عن الطريقة المثلى للوصول إلى الأهداف المحددة و اعتبر أن البيروقراطية أنجح طريقة للوصول إلى الكفاءة و الفاعلية. و تتمثل أهم خصائص هذا النموذج في:

1- التخصص و تقسيم العمل: حيث تقتضي التنظيمات البيروقراطية تقسيم العمل و توزيع المهام على مختلف المستويات الإدارية و وضع الأفراد في الوظائف التي تتلاءم و تخصصاتهم و تزويدهم بالسلطات الكافية لانجاز أعمالهم.

2- التسلسل الرئاسي: يعتبر التدرج الهرمي للسلطة أساس الترابط بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة ، حيث تتولى الإدارات العليا الإشراف على الإدارات الدنيا ، مما يجعل الارتباط وظيفيا و ليس شخصيا.

3- عمومية القواعد التي تطبقها الإدارة البيروقراطية: تتسم الإجراءات التي تطبقها الإدارة البيروقراطية بالشمول و العمومية و الثبات و الحرص على جعل الأفراد يعملون وفقا بتدريبهم عليها.¹

ولقد انطلقت دراسات حديثة للبيروقراطية من حقيقة نموذج فيبر في بناء المنظمة (النموذج المثالي) ، و لكن مع مراعاة التعديلات المطلوبة ، و تفادي بعض الانتقادات التي وجهت إليه و من أشهر النماذج التي جرت صياغتها في هذا المضمار ثلاثة و هي لكل من مرتون ، سلزنك ، كولندر.

أ- نموذج روبرت مرتون 1940 R.Merton:

لقد انطلق من الآثار السلبية لتعليم المنظمة (حيث يعمم أعضاء المنظمة الاستجابة المتعلمة على مواقف مشابهة للتي كانت مناسبة لها ، مما يؤدي نتائج غير متوقعة و غير مرغوبة من قبل المنظمة و يعتمد النموذج على مطلب للرقابة صادر عن الإدارة العليا كمايلي:

¹ - رايس وفاء: نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية و التطبيق ، دار اليازوري للنشر ، ب ط ، عمان الأردن ، 2016 ، ص 19.

- تضاؤل العلاقات الشخصية بين العاملين ، ذلك أن التنظيم البيروقراطي عموما هو تنظيم يعتمد على مجموعة العلاقات القائمة بين الوظائف والأدوار ، وأن الموظف في كل موقع يقيم صلاته مع الآخرين على أساس الموقع الذي يشغله في التنظيم.

- يزداد استيعاب أعضاء التنظيم بصورة مستمرة لقواعده ومعايير ، ذلك أنهم في بداية الأمر لا يعرفون بصورة كاملة هذه القواعد والمعايير ، غير أن ممارسة الضبط ، واتخاذ الإجراءات المستمرة لضمان فعالية الأعضاء يجعل هؤلاء أكثر استيعابا لمعايير التنظيم وقواعده إلى درجة يسميها (ميرتون) بمرحلة استبدال الأهداف ، حيث تصبح هذه المعايير أهدافا بحد ذاتها ، بعد أن كانت في الأصل وسائل لتحقيق بعض الأهداف.

- يعتمد التنظيم معايير أساسية جديدة في اتخاذ القرارات ، و يستخدم في سبيل ذلك مقولات محددة تختلف باختلاف درجة إمكانية تطبيقها ، و درجة ملائمتها لسير التنظيم ومع تحديد تلك المقولات ينخفض الاهتمام بالبحث عن البدائل ، وتسهل عملية اتخاذ القرار¹ ، مما يؤكد الاتجاه نحو جمود السلوك ، و يقود جمود السلوك إلى ثلاثة نتائج هي:

- إشباع الحاجة الأصلية للرقابة وزيادة دفاع الأفراد عن أنفسهم ، وزيادة مصاعب المنظمة في تعاملها مع الزبائن بسبب هبوط مستوى الانجاز مما ينجم عنه نتائج غير مرغوبة ، جمود السلوك و تنميته حيث يؤدي إلى حلول القواعد والإجراءات التنفيذية محل الأهداف ، وتضعف قوة الإدارة في الاستجابة لشكاوي الزبائن ، إن بروز ظاهرة جمود السلوك في المنظمة حقيقة أساسية تجاهلها النموذج الفيبري ، هذا إلى جانب ضرورة النظرة إلى المنظمة كنظام مفتوح ، غير أن نموذج ميرتون معقد في علاقاته ، ولا يجيب المستفسر حول مصداقية النموذج الفيبري.

ب- نموذج سلزنك:

لقد أكد " ميرتون" على القواعد الرسمية كإستجابة لمطلب الرقابة ، أما سلزنك Selznick 1949 فيؤكد على تحويل السلطة (أو الصلاحية) في مجال دراسته للنتائج غير المتوقعة ، و قد تبلور نموذجه من دراسته لتجربة سلطة وادي تنسي في الولايات المتحدة الأمريكية.²

9- نظرية ميشيلز و مشكلة الديمقراطية في التنظيم:

¹- طاهر الزبياري: النظرية السوسيولوجية المعاصرة ، دار البيروني ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن، 2016 ، ص 202.
²- نور الدين تاويريريت: تطور الفكر التنظيمي للمنظمة فهم المبادئ ، حل للمشكلات التنظيمية ، عالم الكتب الحديث للنشر ، ب ط ، إربد الأردن ، 2009 ، ص ص 15 ، 16.

إذا كان ماركس قد عالج التنظيمات البيروقراطية في ضوء مفهومية عن الصراع الطبقي و الاغتراب و تصوره للمجتمع الشيوعي ، وإذا كان فيبر قد اهتم عموما بدراسة التأثيرات التي يمكن أن تحدثها التنظيمات البيروقراطية على البناء السياسي للمجتمع.

فإننا نجد روبرت ميشيلز يقدم تحليلا جذابا للسياسة الداخلية التي تتبعها التنظيمات الكبيرة الحجم ، متأثرا في ذلك بكثير من القضايا الميكيفيلية ، و خاصة المتعلقة منها بسيطرة الصفوة ، و ما يترتب على ذلك من ضالة فرص ممارسة الديمقراطية ، و لكي يكشف ميشيلز عن أبعاد مشكلة الديمقراطية في التنظيمات الحديثة الكبيرة الحجم ، درس عددا من الأحزاب الاشتراكية و نقابات العمال في أوروبا فيما قبل الحرب العالمية الأولى ، ثم قدم قانونا شهيرا أطلق عليه " القانون الحديدي للأوليغاركية." و لكي يزيد ميشيلز هذه القضية وضوحا درس بصفة خاصة البناء الداخلي للحزب الاشتراكي الألماني الذي كان من أكثر الأحزاب قربا إلى المبادئ الديمقراطية وقتئذ.

و اتضح له أن هذا الحزب كان بحكم بنائه أيضا حزبا أوليغاركيا تسيطر عليه أقلية صغيرة العدد. و من خلال هذه النتيجة قدم ميشيلز استنتاجا مؤداه أن كل التنظيمات الكبيرة الحجم تشهد نموا كبيرا في جهازها الإداري ، نمو يستبعد تحقيق ديمقراطية داخلية حقيقية ، برغم ما تعتنقه هذه التنظيمات من إيديولوجيات تؤكد المساواة و تكافؤ الفرص و الديمقراطية. و لقد أوضح ميشيلز أن الديمقراطية الحقيقية مطلب عسير التحقيق في التنظيمات الكبيرة الحجم ، خاصة إذا ما كانت هذه الديمقراطية تعني مشاركة كل أعضاء التنظيم في العمل السياسي المتعلق بإصدار القرارات.¹

فمشاركة هؤلاء الأعضاء مستحيلة فنيا ، لأن كثيرا منهم ينتمون إلى طبقتي العمال و صغار الموظفين ، فضلا عن أن كثيرا من مشكلات التنظيم تنطوي على تعقيد يفرض ضرورة وجود معرفة متخصصة و تدريب فني لا يتوافر لدى هؤلاء العمال و الموظفين ، و يقابل ذلك موقف قادة التنظيم. فبحكم موقفهم هذا يتحكمون في قنوات الاتصال و ما يرتبط بها من سلطة و قوة ، مما يدعم في النهاية أوضاعهم ويزيدها رسوخا و استقرارا. و ما يلبث هؤلاء القادة أن يكتسبوا من خلال ممارستهم لوظائفهم معرفة متخصصة و مهارات سياسية تبعدهم بالتدرج عن المشكلات الحقيقية لتنظيماتهم.

¹ - السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم ، دار المعارف ، الطبعة الخامسة ، القاهرة ، 1985، ص 62.

و تشجعهم على السعي لتحقيق مصالحهم و أهدافهم الخاصة ، تلك المصالح التي تتمثل في المحافظة على الأوضاع التي يشغلونها. وهكذا يحدث تحول عن الأهداف الديمقراطية للتنظيم ، فتقل رغبة القادة في الإقدام على مخاطر النشاطات الثورية خشية إغضاب الحكومة وتعريض التنظيم للخطر ، و بذلك يعتمد التنظيم إلى أداء وظائفه في هدوء و سكون فيفقد ثورته و يصبح محافظاً.¹

10- المدرسة الكمية (بحوث و إدارة العمليات): Management-Science School

كان بداية ظهور مدرسة علم الإدارة أو بحوث العمليات أو علم الإدارة إلى الحرب العالمية الثانية ، و التي تناولت بصورة أساسية تطبيق الأساليب الكمية على المشاكل العسكرية و المشاكل المتعلقة بإصابة الأهداف الثابتة المتحركة و بالنقل و التوزيع و التخزين. و كانت الأبحاث الأولى تتعلق ببعض النواحي مثل: زيادة دقة تصويب المدفعية، تطوير طرق البحث عن الغواصات ، و استفادت إدارة الأعمال كثيرا من تطبيقاته كما أن المسؤولين في المشاريع يستعملون علم مثل علم الفيزياء ، الهندسة ، الرياضيات ، الإحصاء ، الاقتصاد... الذين استعملوا أسلوب حل المشكلات ممن لديهم أفضل الخيارات في استعمال الأسلوب العلمي و هذا الأسلوب العلمي يتطلب من العلماء:²

* ملاحظة منظمة النظام ، موضوع البحث.

* استعمال هذه الملاحظات المحددة لتركيب إطار عام.

* استعمال النموذج للاستدلال بكيفية سلوك النظام في ظل ظروف لم يكن قد تم ملاحظتها.

* اختبار النموذج بتجربته على النظام الفعلي لمشاهدة ما إذا كانت التغييرات التي تم التنبؤ بها تقوم باستعمال النظام الفعلي الذي تم التوصل إليه عندما حصلت التغييرات.

و هذه المدرسة تحاول تقديم نماذج موضوعية و معيارية يمكن أن يسترشد بها في اتخاذ القرارات مما يحد من عملية التقدير و الحكم الشخصي و يشمل على فروع أساسية هي:

* علم الإدارة: و الذي يقدم أساليب و نماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة اتخاذ القرارات.

* بحوث العمليات: و تهتم أساسا بكيفية تطبيق الأساليب و النماذج في المجالات الإدارية.

* نظم المعلومات: تهتم بتوفير قاعدة بيانات تساعد في توفير معلومات دقيقة و سريعة بتكلفة ملائمة.

تقييم المدرسة الكمية أو بحوث العمليات أو علم الإدارة:

¹ - السيد الحسيني: نفس المرجع ، ص 64.
² ياسر عربيات: المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار يفا العلمية و دار الجنادرية للنشر، ب ط ، ب ب ، 2008 ، ص ص 47، 42.

■ أنه لا يمكن لأي مهتم بأي أسلوب علمي أن يغفل الفوائد الكبيرة التي تنتج عن التحليل الكمي الذي تقدمه هذه المدرسة.

■ أن هذا التحليل يجعلنا نعرف المشاكل أولاً ثم يسمح لنا باستخدام رموز للكميات الغير معروفة.

■ تقدم إدارة قوية و منطقية لتبسيط و حل المشكلات المعقدة في مجالات كثيرة مثل: المخزون.

■ لعبت دورا مهما في تطوير الفكر الإداري بتشجيع الأفراد لمواجهة حل المشكلات بطريقة علمية منظمة.

■ أوضحت مدى الحاجة إلى تحديد الهدف و بالتالي قياس الأداء.

II. مدخل العلاقات الإنسانية:

بدأت دراسات هذه المدرسة بالتجارب التي أجراها إلتون مايوو 1949 بمصانع هورثون بشركة ويسترن إلكترتك ما بين عام 1924 و عام 1932. و كان الهدف في البداية قياس الآثار المترتبة على تغيير الظروف المادية للعمل و التهوية والرطوبة والضوضاء و سوء توزيع فترات الراحة و الأجور التشجيعية على إنتاجية العمال ، و قد قاموا بعدة تجارب لاختيار صحة الفرض.

ويتضح هنا أن حركة العلاقات الإنسانية حاولت مثل حركة الإدارة العلمية التوصل إلى أحسن طريقة لأداء العمل وزيادة معدلات الإنتاج. ففي حين ركزت حركة الإدارة العلمية على الجانب المادي و الفني بإعتباره المحدد الأساسي لكمية العمل ، ركزت حركة العلاقات الإنسانية على البعد النفسي و الاجتماعي للإنسان و توصلت إلى أحسن طريقة لأداء العمل هي القيادة الديمقراطية ، و الحوافز المعنوية لها تأثيرها البالغ على العاملين ، على عكس حركة الإدارة العلمية التي أكدت على أهمية الأجر و الحوافز المادية بإعتبارها الحوافز الوحيدة التي تدفع العامل إلى زيادة الإنتاج.¹

● النظريات السلوكية الاجتماعية: The Social Behavioral

و تنقسم هذه النظريات إلى الأنواع التالية:²

1- نظرية روبرت ماكموري: Robert McMury Theory

و تقوم فلسفة ماري باركر على أن الفرد لا يجد نفسه إلا في المجموعة التي ينتمي إليها و من ثم فإن التكامل بين الأفراد هو الحل الرئيسي لكافة المشكلات و من ثم فإنه يجب على الإدارة أن تعيد النظر في مفهوم السلطة بحيث

¹ - حجاج المرعي: إدارة الأفراد ، الأكاديميون للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن، 2010 ، ص 18.
² - رعد الصرن: نظريات الإدارة و الأعمال دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة و ممارساتها و وظائفها، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى ، دمشق ، 2004 ، ص 77.

- تكون السلطة بالمشاركة مع العاملين وليست قوة ضغط عليهم هذا وتقوم نظريته على المبادئ والأفكار التالية:¹
- إن أغلب القادة يتميزون بطبيعة خاصة لا تميل إلى كثرة تبادل الرأي و التشاور ، إلا في بعض الموضوعات الصغيرة.
 - إن الشخصية البيروقراطية في نظر ماكموري هي المستويات الإدارية الدنيا التي ليس لديها الرغبة في تحمل المسؤولية ولا تحبذ عنصر المبادأة في العمل ، كما إنها لا ترغب في ممارسة سلطة اتخاذ القرارات. وهذه الشخصية تفضل أن تنقاد و أن تعمل وفق إجراءات وروتين عمل محدد و واضح ، يوفر لها الأمن و السهولة في العمل و تحقيق الأهداف بجهد أقل.
 - إن الفرد العادي يحب و يحترم الرئيس الصالح الحازم ، حيث يشعر براحة وطمأنينة إلى أن هناك شخصا يقوده و يوجهه بنجاح نحو الأهداف ، لذلك فهو يرضى بسلطة هذا الرئيس و يطيع أوامره.
- إن عدم المبالغة في التركيز على العنصر البشري من قبل ماكموري إنما يعود للأسباب التالية:
- ألا يكون التركيز عليه على حساب العناصر الأخرى في التنظيم ، فالتركيز يجب أن يكون بإعتدال و ضمن حدود معينة.
 - إن استخدام السلطة الحازمة شرطا ضروريا ، ولكنها يجب أن تكون صادقة و أمينة.
- وقد تعرضت هذه النظرية إلى انتقادات من النواحي التالية:
- وصف ماكموري القيادة الناجمة ، إلا أنه لم يعط فكرة عن كيفية الاختيار السليم لهذه القيادة و كيفية إعدادها و تنميتها.
 - افتراض أن معظم القادة لهم صفات و خصائص معينة تكاد تكون لصيقة بهم و هي التي تجعلهم قادة ، وهذا الافتراض حتى وجامد لا يمكن قبوله.
 - إن صفات الشخصية الإنسانية ثابتة لا يمكن تغييرها ، و لاشك أن هذا الافتراض غير سليم فالإنسان قابل للصل و التغيير و هذا ما أثبتته الدراسات النفسية.
- 2- نظرية الاندماج أو الانصهار وايت باك و كريس أرجريس:

¹ - محمد الصيرفي: أصول التنظيم و الإدارة للمدير المبدع النظريات و الأنماط الإدارية الجزء الأول ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، مصر ، 2005 ، ص 132.

تعتبر هذه النظرية إمتدادا للنظرية السابقة ، حيث حاولت توضيح الأسباب التي تؤدي إلى حدوث التناقض وكيف نزيله ونحقق التكامل بين أهداف الطرفين ونحدث اندماج الفرد بالتنظيم الرسمي ، ولقد أوضح كل من أرجريس وباك أن الاندماج في المنظمات لا يكون بدرجة واحدة وإنما يكون بدرجات متفاوتة تندرج من الأدنى إلى الأعلى ، هذا وقد وضع كل من أرجريس وباك معايير خاصة لقياس درجة اندماج وانصهار الفرد في المنظمة ، ومعايير أخرى لقياس انصهار المنظمة في الفرد فكلما كانت نتيجة القياس مرتفعة لدى الطرفين كان ذلك دليلا على أن التنظيم ناجح والطرفين راضيان عن تحقيق أهدافهما ويوجد اندماج والعكس صحيح ، فعندما تكون نتيجة القياس منخفضة معنى ذلك أن درجة الانصهار ضعيفة لدى أحد الطرفين أو كليهما ، وأن أحد أو كلا الطرفين غير راض أو راضيين عن تحقيق أهدافهما ، وفي هذه الحالة يجب إجراء دراسة لتحديد الخلل وأسباب عدم الإنتاج ، فمن خلال دراسة حاجات الأفراد ومقارنتها بالإشباع الفعلي الذي حققته المنظمة ، والتي أثرت في الاندماج وبالتالي في نجاح التنظيم ، ومن خلال دراسة مطلب المنظمة أي ماهو مطلوب من الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة ومقارنته مع انجازهم الفعلي بالنسبة لأهداف المنظمة يمكن معرفة النواحي التي قصر فيها العاملون في تأدية واجهم نحو المنظمة و تحقيق أهدافها ، وبالتالي أثر ذلك في عملية الاندماج وفي نجاح التنظيم.

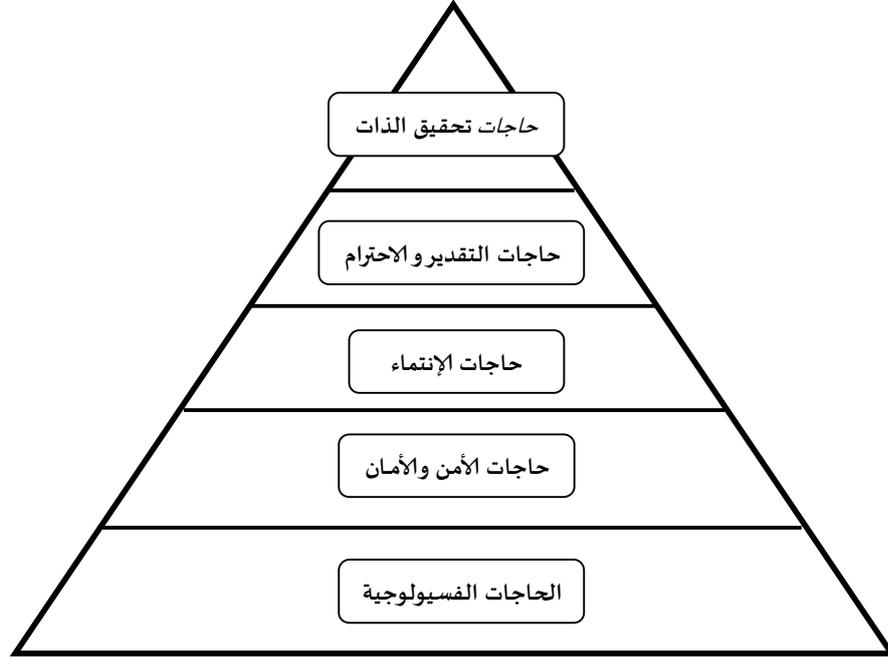
بالرغم من أهمية هذه النظرية في دراسة التنظيم إلا أن عملية اندماج الفرد في المنظمة و انصهاره فيه ليس بالأمر السهل كما تصوره كل من أرجريس وباك ، ذلك أنها عملية تتطلب الكثير حتى يحدث ذلك الاندماج و الانصهار ، إضافة إلى أن هذا الاندماج و الانصهار هو في حد ذاته متغير وثابت بتغير ظروف الفرد وما تحققه المنظمة للفرد من إشباع حاجات ، إضافة إلى أن إشباع الحاجات ليس المحدد الوحيد للاندماج و الانصهار فقد يعتبر بالنسبة للأفراد عامل ثانوي مقارنة بعوامل أخرى أكثر أهمية تتعلق بالمناخ التنظيمي السائد في المنظمة والعدالة وغيرها من العوامل التي تؤثر في عملية الاندماج ، مع العلم أن الفرد حينما يدخل المنظمة فهو يتكيف معها ويتأقلم مع سياستها ولا يندمج ذلك الاندماج الكلي كما تصوره باك وأرجريس ،¹ لأن حصول ذلك يعني الاحتواء الكلي للأفراد من طرف المنظمة وهو أمر نسبي و تختلف درجاته بين الأفراد وهو ما يؤثر على اندماج الجماعة في المنظمة وهو الأمر الذي لم يشر إليه ولم يتكلم عنه أرجريس وباك.

3- نظرية ماسلو وسلم الحاجات:

¹ - بحري صابر و خرموش منى: البحوث التنظيمية في الفكر التنظيمي مابين التطور التقليدي والحديث مقارنة نظرية تحليلية في ظل واقع المشهد التنظيمي ، مجلة الرواق ، مجلد4 ، عدد1 ، المركز الجامعي غيلزان ، مخبر الدراسات الاجتماعية و النفسية و الأنثروبولوجية ، جوان ، الجزائر، 2018 ، ص ص 244 ، 245.

تعتبر نظرية الحاجات نقطة الانطلاق في دراسة الدافعية ، و تقوم هذه النظرية على فرضية أساسية هي: أن النقص في الحاجة هي التي تدفع سلوك الفرد تجاه التصرف بطريقة معينة.

أعتقد ماسلو أن هذه الحاجات ترتب تدريجيا حسب أهميتها كما هو موضح في الشكل التالي:¹



الشكل رقم (2): يوضح هرم ماسلو للحاجات الشخصية.

وبناء على هذا التقسيم توصل MASLOW إلى النتائج التالية:

1- حسب ماسلو أن الحاجة المشبعة ليست محفزة لسلوك الفرد بالرغم من اعترافه بعدم إمكانية تحقيق إشباع كامل للحاجات.

2- تعمل المؤسسات على إشباع هذه الحاجات و انعكاسها بشكل ايجابي على الفعالية التنظيمية من خلال مايلي:

- الحاجات الفسيولوجية: من خلال تقديم الأجر المناسب و توفير الظروف المادية المناسبة للقيام بالعمل.
- الأمان: من خلال ضمان الفرد لوظيفته و تحقيق الاستقرار الوظيفي و حماية الفرد من تعسف المسؤولين و توفير التأمين والمعاشات والأمن الصناعي.
- الانتماء: من خلال الروابط الأسرية و يمكن للمؤسسة من مساعدة العامل في إشباع هذه الحاجات عن طريق إنشاء النوادي وتنظيم الرحلات.
- التقدير والاحترام: عن طريق الترقية و الكفاءات الاستثنائية و الأوسمة.

¹- داودي أحمد: الفعالية التنظيمية ، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر ، الطبعة الأولى ، الجزائر، 2020، ص 82.

- تحقيق الذات: تعتبر من أصعب الحاجات إشباعا وفهما و نادرا ما يصل الفرد إلى تحقيقها.

* التنظيم من زاوية الحاجات:

تناول ماسلو موضوع الإدارة و التنظيم انطلاقا من نظريته حول الحاجات بما أسماه الإدارة المستنيرة Eupsychain Management و التي تقوم على فرضية أساسية تتمثل في التآزر (Synergie) ، أي استفادة كل من المؤسسة و العامل بالتعاون مع بعضهم البعض و تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال التفاعل الايجابي بين أطراف العملية التنظيمية و تقوم الإدارة المستنيرة على المبادئ التالية:¹

* الثقة الجماعية: تتم على أساس الاختيار العلمي و تصبح عامل مساعد لتحقيق التفاعل التنظيمي الايجابي.

* رغبة الفرد في تطوير قدراته بالمؤسسة: التي تدل على وجود روح ابتكارية خاصة لدى الإنسان.

* السعي المتواصل نحو الكامل و الأفضل: من خلال قيام العامل بواجباته بشكل دقيق.

* الاتجاهات الايجابية نحو العمل: يفرض الاستفادة من طاقات الفرد و توجيهها نحو الأهداف المسطرة.

* العلاقات الديمقراطية: من خلال بث روح الحوار و التنافس بين الرئيس و المرؤوس.

* قوة النشاط المؤسسي: من خلال ميل العامل لتحمل مزيد من المسؤولية.

* المحافظة على ممتلكات المؤسسة: الذي يعبر عن حب العامل لمكان عمله و مؤشر لفعالية حقيقية.

* حب التقدير و الثناء: الذي يجعل من المؤسسة قادرة على تحفيز الأفراد.

* احترام الرؤساء: الذي يعتبر من العادات و القيم المرغوبة التي تجعل من نتيجة التفاعل ايجابية.

و مما سبق نقول أن ماسلو استطاع أن يقدم إطارا علميا لتصنيف الحاجات ساعد المؤسسة في تحفيز أفرادها ، قد

تعرضت هذه المساهمة لمجموعة من الانتقادات:

- لا يوجد دائما خمس مستويات للحاجات.

- لا يتفق بالضرورة تدرج الحاجات مع السلم المقترح.

- هيكل الحاجات غير مستقر كما يفترضه النموذج فهي أكثر حركية مما يتصور ، لكن بالرغم من ذلك يمكن أن

نستنتج الدور الذي يلعبه إشباع حاجات الأفراد في زيادة الفعالية التنظيمية.

4- نظرية فردريك هيرزبيرج (ذات العاملين):

¹- داودي أحمد: نفس المرجع ، ص86.

تقوم على عاملين أساسيين: الأول الرضا ، والثاني السخط (عدم الرضا) ، إذ أن العوامل التي تشكل عامل الرضا لها علاقة مباشرة وعفوية بطبيعة الوظيفة أو المهنة التي يشغلها الفرد ، أما عامل السخط فيرتبط عضويا بمحيط العمل ، وقسم هيرزبيرج العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد في بيئة العمل إلى قسمين:

أ- عوامل وقائية: تنتمي إلى محتويات العمل ومحيطه وتعمل للمحافظة على الفرد من عدم الرضا عن عمله ، وتمثل هذه العوامل بالسياسات التنظيمية والاستقرار في العمل وعدالة التعويضات...إلخ.

ب- عوامل حافزة: وتمثل في الانجاز والمسؤولية والتقدير وفرص التقدم والترقية في العمل...إلخ فإذا ما توفرت للفرد فإنها تحفزه وتجعله راضيا عن العمل.

5- نظرية ماكيلانر (الحاجات المكتسبة):

هناك ثلاثة حاجات أساسية تؤثر على سلوك العاملين في المنظمات هي:¹

أ- الحاجة إلى الانجاز: وهي الرغبة في الامتياز أو الدافع للنجاح في أداء العمل ، وبمعنى آخر أن يكون الفرد مدفوعا بالرغبة في التفوق والنجاح والتميز في إتمام أي عمل يمارسه داخل المنظمة.

ب- الحاجة إلى الانتماء: الرغبة في تكوين مجموعة صداقات مع الآخرين ، وأن يكون للفرد علاقات شخصية واجتماعية قوية مع أفراد آخرين داخل المنظمة.

ج- الحاجة إلى السلطة: أو الحاجة إلى النفوذ والقوة ، وهي الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير على الآخرين.

III. المدارس المعاصرة:

تستمد هذه المدارس جذورها من النظرية النيو كلاسيكية ، مع الإشارة إلى أن الاتجاه النيو كلاسيكي يستخدم استنتاجات المدرسة الكلاسيكية مضيفا إليها إسهامات الاتجاهات اللاحقة:²

* اقتبس هذا الاتجاه من المدرسة الكلاسيكية تضخيم الربح والبحث عن تحسين أداء المؤسسة.

* يستخدم نتائج الاتجاهات السلوكية لتحفيز الأفراد وتشجيع اندماجهم في أهداف المؤسسة عبر التأكيد على

مسألتها المركزية وتحمل المسؤوليات ، يمكننا تصنيف المدارس المعاصرة إلى ثلاثة أصناف:

● نظرية النظم

● النظرية الموقفية

¹- سمير شمتو: مدخل إلى الإدارة العامة ، دار الوثائق للنشر ، الطبعة الأولى ، بغداد، 2017، ص 80 ، 81.
²- عبد القادر دربالي ، ترجمة الحبيب ثابتي: نظرية المنظمات ، مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات جامعة معسكر للنشر ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 2019 ، ص 39.

1. نظرية النظم:

نظرا للتعقد المتنامي للظواهر المدروسة المتعلقة بالتقدم التكنولوجي ، التطورات الاجتماعية الاقتصادية و تزايد التفاعلات والاتصالات ، تهدف نظرية النظم إلى طرح مقاربة جديدة أكثر شمولية للمشاكل التي يواجهها التحليل ، إن سير مصنع سيارات لا يمكن تصوره دون الأخذ في عين الاعتبار تكاليف المواد الأولية ، التطورات التكنولوجية ، سلوك المستخدمين و تطور الطلب.

1.1- النظرية العامة للنظم:

يمكن تعريف النظام بأنه هيكل منظم مفتوح على المحيط ، يضم عدة عناصر مختلفة ، غير أنها تعمل بشكل متفاعل من أجل تحقيق هدف مشترك و بإجراءات تعديلية. وعموما النظام هو نموذج أي تمثل للواقع ، مركب من مجموعة عناصر متفاعلة تشكل مجموعا منسجما ، منظما و هادفا.

يعتبر لودفيغ فون بارتالانفي L.V.Bertalanfy (1901-1972) مؤسس نظرية النظم ، وهو يميز بين نوعين من النظم:¹

* النظام المفتوح.

* النظام المغلق.

و حسب هذا المؤلف:

- النظام المغلق لا يتعرض لتأثير المحيط.

- أما النظام المفتوح فهو في علاقة دائمة مع محيطه الخارجي.

ويرى بارتالانفي أن المقاربة النظامية تؤكد على حيوية وأهمية علاقات النظام بالمحيط و تدمج بالتالي في تحليله الأبعاد الزمانية والتطورية.

يدرس النظام بشكل كلي(بصفة شاملة) ، و يركز الاهتمام بوجه خاص على التفاعلات والأهداف ، إضافة إلى أنماط تعديل النظام التي ينبغي أن تحظى بعناية كبيرة و تحلل بشكل دقيق ، منتظم و صارم.

2.1- النظامية: مقارنة بالتعديلات:

يميز التحليل النظامي للمنظمات بوضوح ، في سياق اتخاذ القرار ، بين ثلاثة أنماط للتعديل:

أ- التعديل بالاستباق: يتمثل في مواجهة الاختلالات قبل أن تؤثر على سير المنظمة ، فالمؤسسة على سبيل المثال يمكنها انجاز دراسة تنافسية قبل الشروع في منتج جديد.

¹ - عبد القادر دربالي ، ترجمة الحبيب ثابتي: نفس المرجع ، ص42.

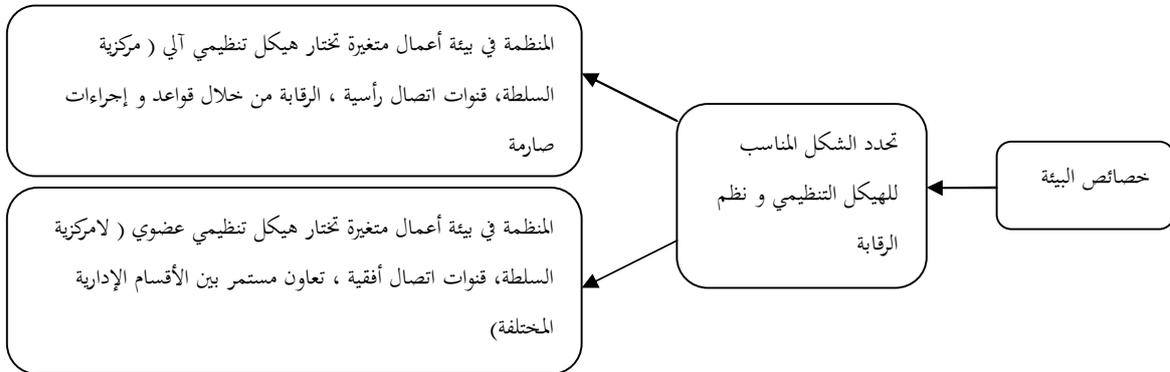
ب- التعديل بالإندازار: يتمثل في تصحيح اختلالات تحدث داخل المنظمة ، كأن تدرك المؤسسة أن نوعية ما من المنتوجات تعاني مشكلة في البيع ، مما يدفعها إلى التساؤل عن الأسباب الحقيقية التي تفسر هذه الظاهرة من أجل تداركها.

ت- التعديل بالخطأ: في هذه الحالة ، تلاحظ المؤسسة و نظامها القيادي وجود فوارق بين الأهداف المحددة مسبقا والنتائج ، هذه الفوارق تدفع إلى اتخاذ قرارات عملية تصحيحية ، إن انخفاض المبيعات مثلا أو ورود شكاوى كثيرة من الزبائن تقود المؤسسة إلى إعادة التفكير في السياسة التسويقية وتأهيل المنتجات.

2- المدرسة الموقفية في الإدارة: Contingency Approach to Management

على عكس المدارس التقليدية و العلاقات الإنسانية التي تقوم على وجود مجموعة من المبادئ العلمية القابلة للتطبيق في جميع المنظمات وفي كل المواقف الإدارية ، تقوم المدرسة الموقفية على فكرة أساسية وهي أن ما تمارسه الإدارة من عمليات يعتمد بدرجة كبيرة على مجموعة من المتغيرات التي تختلف من موقف لأخر و من منظمة لأخرى.¹ وبناءا عليه لا يوجد ما يطلق عليه الأسلوب الأمثل للإدارة بل أسلوب المناسب للإدارة يعتمد على التفاعل بين مجموعة المتغيرات منها بيئة المنظمة ، و حجم المنظمة ، و دورة حياتها ، و التقنيات المستخدمة واستراتيجيات المنظمة و نوع العاملين و طبيعة عمل المنظمة و الثقافة السائدة.

الشكل رقم (3): يوضح كيف يختلف طبيعة التنظيم مع اختلاف طبيعة البيئة التي تعمل بها المنظمة.



¹ - نيفين الحبيشي و أمل محمد: أصول الإدارة ، منشورات كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2018- 2019 ، <https://maktbah.net> ، الاطلاع على الموقع يوم: 2023/07/08 على الساعة: 14.55 ، ص 43.

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل المعنون بالمدخل النظرية لدراسة التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمي إلى أهم المداخل النظرية المفسرة لموضوع العمليات الإدارية داخل التنظيم ، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مدارس أساسية وهي المدرسة الكلاسيكية و مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة الحديثة.

وسنحاول في الفصل الموالي التطرق إلى الجانب الميداني بتحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيانات الموزعة على المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

الفصل السادس

الجانب الميداني:

❖ مجالات الدراسة

❖ منهج الدراسة

❖ العينة و كيفية اختيارها

❖ أدوات جمع البيانات

❖ تحليل وتفسير البيانات وعرض نتائج الدراسة

- على ضوء فرضيات الدراسة

- على ضوء الدراسات السابقة

❖ اقتراحات و توصيات الدراسة

❖ خاتمة

أولاً : مجالات الدراسة

تعتبر مجالات الدراسة نقطة أساسية في البحث الإجتماعي ، و هذا لما تكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية ، حيث يجمع جل الباحثين في مناهج البحث الإجتماعي أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية :

1-المجال المكاني:

ويقصد به النطاق المكاني لإجراء الدراسة أو البحث الميداني ففي دراستنا هذه يتمثل المجال الجغرافي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الطارف.

* الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS: يعد الصندوق مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقاً للمادة 49 من القانون رقم 01-88 المؤرخ في 12/01/1988 المتضمن القانون التوجيهي لمؤسسات العمومية الاقتصادية ، وتحكمها القوانين المطبقة في هذا المجال.

حيث تكلف الوكالة الولائية بالطارف على غرار باقي الوكالات الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، زيادة على دورها في تنظيم أعمال مراكز البلدية و ملحقات الإدارة ، عند الاقتضاء ، وتنسيقها و مراقبتها، بالقيام بما يأتي:

■ مصلحة أداء الخدمات المستحقة بعنوان التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ، و انتقالها ، بعنوان الخدمات العائلية.

■ مصلحة أداء الخدمات المستحقة بعنوان العطل المدفوعة الأجر تطبيقاً للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

■ الأعمال الموضوعة على عاتقها في مجال الوقاية.

- تتولى تحصيل الاشتراكات و مراقبة التزامات الخاضعين ، و تقوم ، فيما يخصها بعمليات المنازعة في تحصيل الاشتراكات.

- تمارس المراقبة الطبية.

- تمسك المحاسبة و تتولى تنفيذ العمليات المالية و تنسيقها.

- تتولى التسيير العادي للوسائل المادية و البشرية في الوكالة، و تنفيذ الاستثمارات الموضوعة على عاتق الوكالة، وتسيير الهياكل ذات الطابع الصحي والاجتماعي التابعة لاختصاصها.

و يعد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء من بين الصناديق التي استحدثتها الدولة في مجال الضمان الاجتماعي مقرها على المستوى المركزي الجزائر العاصمة (المديرية العامة) تابعة لوزارة التشغيل و الضمان الاجتماعي و يتفرع عنها وكالات جهوية (وسط ، شرق ، غرب ، جنوب) ويتفرع عن هذه الوكالات الجهوية وكالات محلية على مستوى الولايات.

ويقع الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة الطارف في عاصمة الولاية التابع جهويا لولاية قسنطينة، حيث يحدها من الجهة الغربية مديرية الطاقة و المناجم و من الجهة الشرقية الصندوق الوطني للسكن ويقابلها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء والصندوق الوطني للتقاعد و من الجهة الخلفية الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة. وهي تتوسط ولاية الطارف بموقعها ، أما مراكز الدفع التابعة لها فهي تتوزع على 7 دوائر وهي : دائرة الطارف ، دائرة القالة ويتبعها ملحقة للدفع ببلدية السوارخ ، دائرة بوثلجة ، دائرة بن مهدي ، دائرة بوحجار ، دائرة الذرعان ، دائرة البسباس.

و تصنف الوكالات الولائية في (3) ثلاثة أصناف وهي:

- الصنف الأول: وكالات تسيير 200.000 مؤمن اجتماعي على الأقل.

- الصنف الثاني: وكالات تسيير أقل من 200.000 مؤمن اجتماعي أو على الأقل 100.000 مؤمن اجتماعي، و هو الصنف الذي تندرج تحته وكالة الطارف ، وتشمل الوكالة من الصنف الثاني على الهياكل الفرعية التي تكلف تباعا بما يأتي:

- أداء الخدمات ، التي توزع مهامها بين المسؤولين اثنين أو ثلاثة مسؤولين عن التسيير.
- العمليات المالية و التحصيل و المنازعات ، التي توزع مهامها بين ثلاثة (3) مسؤولين أو أربعة (4) مسؤولين عن التسيير.
- المراقبة الطبية و يشرف عليها طبيب.

- الصنف الثالث: وكالات تسيير أقل من 100.000 مؤمن اجتماعي.

2-1- المجال البشري: ويقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة مجال الدراسة : وهو الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الطارف ، حيث يضم 208 موظف وموظفة من الإداريين والتقنيين ، موزعين حسب التصنيف التالي:

- أعوان التنفيذ: من الدرجة 01 إلى الدرجة 09

☞ من الدرجة 01 إلى الدرجة 06: المستوى الدراسي الابتدائي والمتوسط.

☞ من الدرجة 07 إلى الدرجة 09: المستوى الدراسي ثانوي.

- أعوان التحكم:

☞ من الدرجة 10 إلى الدرجة 1/15: المستوى الدراسي الثالثة ثانوي و/أو تقني.

- أعوان التأطير المتوسط:

☞ من الدرجة 2/15 إلى الدرجة 18: بالنسبة للحائزين على شهادة التعليم العالي.¹

- المجال الزمني : يقصد بالمجال الزمني ، الوقت الذي استغرقه إجراء هذه الدراسة بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء الوكالة الولائية بالطارف ، حيث بلغت مدة إجراء هذه الدراسة قرابة أربعة أشهر حيث أن كل الزيارات للمؤسسة تمت في الفترة الصباحية وعلى أي حال فإن فترات إجراء هذه الدراسة مرت بثلاث مراحل موزعة على النحو التالي :

☞ المرحلة الأولى : وهي عبارة عن جولات استطلاعية دامت 15 يوما من 10 سبتمبر إلى 24 سبتمبر 2023، وقد كانت في فترات متقطعة أين تم من خلالها التعرف على المديرية وطبيعة نشاطها بعد المقابلة التي حظينا بها من طرف المديرية الفرعية للمستخدمين التي منحتنا موافقتها لإجراء الدراسة الميدانية ، كما تحدثنا إلى بعض الموظفين وقد سمحت لنا هذه الزيارة الاستطلاعية بجمع المعطيات الأولية عن ميدان الدراسة.

¹- الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي ، 2019 ، ص 65.

👉 المرحلة الثانية : و قد استغرقت 30 يوما حيث إمتدت من 24 سبتمبر إلى 23 أكتوبر 2023 نظرا لإنشغال المكلفين بمكتب المستخدمين بالأعمال المكتبية. وانتظارنا الفرصة السانحة للحصول على المعلومات الضرورية لتحضير الاستبيانات ، حيث تم تطبيقها في شكلها النهائي بعد أن أدخلت عليها بعض التعديلات، وقد تمت هذه العملية عن طريق مقابلة الموظفين الواحد تلو الآخر داخل المديرية، وباقي الموظفين المتواجدين على مستوى مراكز الدفع تقدمنا إلى رؤساء المراكز لمساعدتنا في توزيع الاستبيانات على الموظفين.

👉 المرحلة الثالثة : و تمثلت في جمع الاستبيانات التي تم توزيعها على مستوى مقر المديرية و على مراكز الدفع التي تنقلنا لها ، أما الدراسة بصفة عامة بشقيها النظري و الميداني فقد دامت قرابة السبع سنوات.

ثانيا : المنهج:

في دراستنا الراهنة سنحاول الكشف عن الأثر الموجود بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمي) ، بالاعتماد على إستراتيجية من تحليل وتركيب واستنباط ، واستقراء إضافة إلى جمع البيانات وتبويبها في جداول إحصائية و التعليق عليها ، وبما أن البحوث الاجتماعية والتنظيمية تتطلب من الباحث الاعتماد على منهج معين يكون مناسباً للحصول على المعلومات اللازمة ، فإن موضوع الدراسة وأهدافها، هما اللذان يفرضان نوع المنهج المستخدم .

حيث يعرف المنهج بأنه " الطريقة التي يصل بها الإنسان إلى الحقيقة. و بكلمة أخرى، إن البحث هو طلب الحقيقة و البحث المتواصل عنها وإشاعتها بين الناس بعد تقصيصها و عرضها وتحليلها تحليلًا شاملاً ودقيقاً".¹ أما في البحوث الاجتماعية طبيعة الدراسة و أهدافها هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج الملائم للموضوع المراد بحثه ، و بما أن هذه الدراسة تندرج ضمن الدراسات الوصفية ، فقد اعتمدت الدراسة الراهنة في تحقيق أهدافها على استخدام المنهج الوصفي ، ويعرف المنهج الوصفي بأنه:

👉 منهج لا يقف عند وصف الظاهرة موضع الدراسة فحسب بل يركز في جمع البيانات والمعلومات على ظاهرة الدراسة وتنظيمها وتصنيفها والتعبير عنها كمياً وكيفياً، وذلك بغرض دراسة العلاقات بين المتغيرات

¹ - منصور نعمان و غسان ذيب النمري : البحث العلمي حرفة وفن ، دار الكندي ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 1998 ، ص 15.

والوصول إلى نتائج يمكن أن تساهم في معالجة مشكلة الدراسة.¹

✍ ويعرفه الدكتور عبد الرحمن بدوي أنه: " الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة

طائفة من القواعد العامة تهيم على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة ومعلومة.²

وهي الطريقة التي سمحت لنا بجمع المعلومات عن مجموعة من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من حيث

نشاطها ، وضعها التنظيمي...إلخ ، متبعين في ذلك الإجراءات المألوفة في هذه الطريقة و هي : الملاحظة ،

المقابلة الحرة ، السجلات والوثائق ، إضافة إلى اعتماد التحليل الكمي و الكيفي للبيانات ، إلى جانب هذا

تكون هذه الطريقة قد مكنتنا من تشخيص الواقع الفعلي للظاهرة البحثية وتحديد العلاقات القائمة بين

طرفيها (المتغير المستقل و المتغير التابع).

ثالثا : مجتمع الدراسة وعينته :

1- مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة كما ذكرنا سابقا في المجال البشري ، من جميع الموظفين المنتمين

للسندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء الوكالة الولائية بالطارف ، حيث بلغ عدد الموظفين

208 موظف.

2- العينة : شملت عدد الموظفين المعنيين بالدراسة وهم 150 موظف من عدد الاستبيانات التي تم استردادها

من أصل 208 استبانته بنسبة 72.11 % من العينة المستهدفة ، وتم استنباط ذلك وفقا للمعادلة التالية :

$$\% 72.11 = 208 / (100 \times 150)$$

وهي ممثلة للمجتمع الأصلي ، الذين ينطبق عليهم موضوع الدراسة، وبما أننا نحاول الكشف عن أثر التمكين

الإداري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي (علاقة الرئيس بالمرؤوس الدافعة إلى تحفيز الموظفين لمساهماتهم في

العمل التطوعي بالمؤسسة محل الدراسة من منظور سلوك المواطنة التنظيمي). فإن مجتمع البحث الذي

نحن بصدد دراسته ، هم الموظفين الذين يساهمون من خلال تمكينهم و منحهم فرص تطوير و تحسين

أداءهم في خلق سلوكيات ايجابية تطوعية في العمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

¹ - أحمد الرفاعي : مناهج البحث العلمي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان الأردن ، 2002 ، ص 122.
² - مروان عبد المجيد إبراهيم : أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2000 ، ص 68.

وكالة الطارف بتطوير قدراتهم على المشاركة في صنع أو اتخاذ القرارات الإدارية أو المشاركة في تنفيذها ، وقد تم توزيع الاستبيانات بالكامل على الموظفين، وذلك باستخدام طريقة المسح الشامل لجمع البيانات. ويعود السبب في إرجاع بعض الاستبيانات فارغة وعدم استيفاء البعض الآخر لشروط الإجابة إلى تخوف البعض وعدم تفهمهم للمغزى المراد الوصول إليه من هذا الاستبيان ، كما صدف تاريخ توزيع الاستبيانات خروج بعض الموظفين في إجازة سنوية ووجود البعض الآخر في عطلة مرضية بين طويلة وقصيرة المدى.

رابعاً: أدوات جمع البيانات:

استخدمت الدراسة الراهنة مجموعة من التقنيات البحثية وهذا للحصول على المعلومات الدقيقة والبيانات العلمية، والتوصل إلى الإجابة عن الأسئلة والقضايا المطروحة والتي تدور في مجملها كالآتي:

• **الملاحظة:** تعتبر من أهم الأدوات، أو الوسائل التي يستخدمها الباحثون الاجتماعيون في جمع المعلومات، أو الحقائق من الحقل الاجتماعي، لأنها تعطي المجال للباحث لملاحظة سلوك وتفاعلات، وعلاقات المبحوثين.

• **المقابلة:**

تعتبر المقابلة من أهم أدوات جمع البيانات ، وقد عرفها موريس أنجرز بأنها : " تلك التقنية المباشرة التي تستعمل لمساءلة أفراد على انفراد وفي بعض الحالات مجموعات بطريقة نصف موجهة ."

- وتم استخدام المقابلة الحرة أو غير المقننة في هذه الدراسة ، وهي المقابلة التي لا تكون فيها الأسئلة موضوعة مسبقاً ، بل يطرح الباحث سؤالاً عاماً حول مشكلة البحث ومن خلال إجابة المبحوث تتسلسل الأفكار في طرح أسئلة أخرى . واستخدمنا هذا النوع من المقابلة مع:

- رئيس قسم المستخدمين وذلك من أجل إعطاءنا معلومات حول مهام المؤسسة ، العدد الإجمالي للموظفين وكيفية توزيعهم .

- كما استخدمنا هذه الأداة مع بعض أفراد العينة بغرض شرح بنود الاستمارة.

• السجلات و الوثائق :

تشكل الوثائق و السجلات مصدرا هاما من مصادر جمع البيانات و المعلومات الرسمية، فقد تحصلنا من خلالها على معلومات تتعلق بتنظيم العمل و أساليب التسيير و من بين الوثائق و السجلات التي استعنا بها في بحثنا:

* معلومات عن الجانب البشري و البطاقة الفنية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء – الوكالة الولائية بالطارف.

* الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة و الهيكل التنظيمي للفروع التابعة لها .

* مجموعة من المراسيم التنفيذية للجريدة الرسمية الجزائرية .

قد ساعدتنا هذه الوثائق و السجلات في تحليل و تفسير المعطيات الميدانية بالإضافة إلى تحديد نوع و حجم العينة و أخذ صورة عامة عن مهام الصندوق و أهدافه.

• الاستبيان: هي "وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة المطبوعة في استمارة خاصة ، حيث يطلب من المبحوثين الإجابة عنها.

وتعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية ، في عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعد إعداد محددًا .

و تعرف استمارة البحث على أنها : " نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف ، و يتم تنفيذ الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد."¹

في بحثنا هذا قمنا بوضع استمارة بحث أولية من أجل تحكيمها من قبل أساتذة محكمين ، بهدف معرفة مدى صحة الأسئلة.

¹ - عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي (دليل الطالب في كتابة الأبحاث و الرسائل العلمية) ، مكتبة الإشعاع للنشر، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، 1996 ، ص 129.

لقد كان الهدف الذي وضعت من أجله هذه الاستمارة هو معرفة آراء العاملين فيما يخص موضوعنا وهل يمكن أن يؤثر التمكين الإداري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي ، حيث أن محتوى الاستبيان شمل متغيرات وفرضيات الدراسة إذ احتوى على 41 سؤالاً موزعة على ستة محاور متعلقة بفرضيات البحث وهي كالتالي:

*المحور الأول: خصص للبيانات الشخصية إذ يحتوي على المؤشرات الخاصة بالجنس، السن، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي والأقدمية، وتكمن أهمية هذه المؤشرات في التعرف على خصائص مجتمع البحث.

*المحور الثاني : يتضمن 05 أسئلة من أبعاد التمكين الإداري تعرفنا من خلاله على موقف الموظفين من التعليم و التدريب ومدى توفرهم داخل المؤسسة وتأثيرهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده ، وذلك أن التعليم و التدريب من بين الطرق التي تؤثر على التطور الأدائي للموظف.

*المحور الثالث : يحتوي على 04 أسئلة نتعرف من خلالها على تأثير تنفيذ المهام ضمن جماعات العمل في تذليل الصعوبات الأدائية و خلق مناخ تنظيمي مساعد على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي.

*المحور الرابع: يحتوي على 05 أسئلة يتضمن هذا المحور وجهة نظر الموظف حول المشاركة في اتخاذ القرارات ودورها في تعزيز مكانته الوظيفية وخلق سلوكيات ايجابية داعمة للمؤسسة.

*المحور الخامس: يحتوي على 10 أسئلة يتضمن هذا المحور وجهة نظر الموظف حول الامتثال للأوامر وتحمل المسؤولية في القرارات التي يتخذها.

*المحور السادس: يحتوي على 06 أسئلة يتضمن هذا المحور وجهة نظر الموظف من التفويض ومنح الصلاحيات في مجال العمل و اعتبارها من مؤشرات الثقة بين الرئيس والمرؤوس.

*المحور السابع: يحتوي على 11 سؤالاً يتضمن هذا المحور أبعاد سلوك المواطنة التنظيمي بإعتباره المتغير التابع في الدراسة ولقياس وجهة نظر الموظفين وتأثير هذا المؤشر على سلوكياتهم داخل المؤسسة.

1- الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ:

يقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في النتائج و عدم تغييرها بشكل كبير لو تم إعادة تطبيقها على نفس أفراد العينة عدة مرات و في نفس الظروف و الشروط خلال فترة زمنية معينة ، و لقياس مدى ثبات أداة الدراسة

(الاستبيان) استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha ، و تتراوح قيم هذا المعامل ما بين 0 و 1 ، وأصغر قيمة مقبولة هي 0.7 ،

الجدول رقم (1): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحاور
التمكين الإداري	30	0.914
سلوك المواطنة التنظيمي	11	0.947
الثبات العام للاستبيان	41	0.948

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

يتضح من الجدول أن معامل الثبات العام للاستبيان مرتفع جدا حيث بلغ 0.948 لإجمالي عبارات الاستبيان الواحد و الأربعون وهي أكبر من القيمة المقبولة 0.70 ، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين 0.914 كحد أدنى و 0.947 كحد أعلى ، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

2- الثبات بطريقة التجزئة النصفية: Split half

الجدول رقم (2): معامل التجزئة النصفية لقياس ثبات أداة الدراسة.

معامل الارتباط	تصحیح المعامل بمعادلة جثمان للتجزئة النصفية	حجم العينة N
0.789	0.879	150

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.789 ، كما قام الباحث بتصحيح معامل الارتباط بواسطة معامل جثمان للتجزئة النصفية ، وذلك لأن التباين و معامل ثبات ألفا كرونباخ غير متساوي للمجموعتين، حيث بلغ معامل جثمان 0.879 ، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات و يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

3- عرض و تحليل الجداول:

الفصل السادس: الدراسة الميدانية

1-3- بيانات عامة حول مجتمع الدراسة: هي البيانات الشخصية والوظيفية التي تميز الباحثين وتصنفهم حسب الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ، طبيعة الوظيفة.

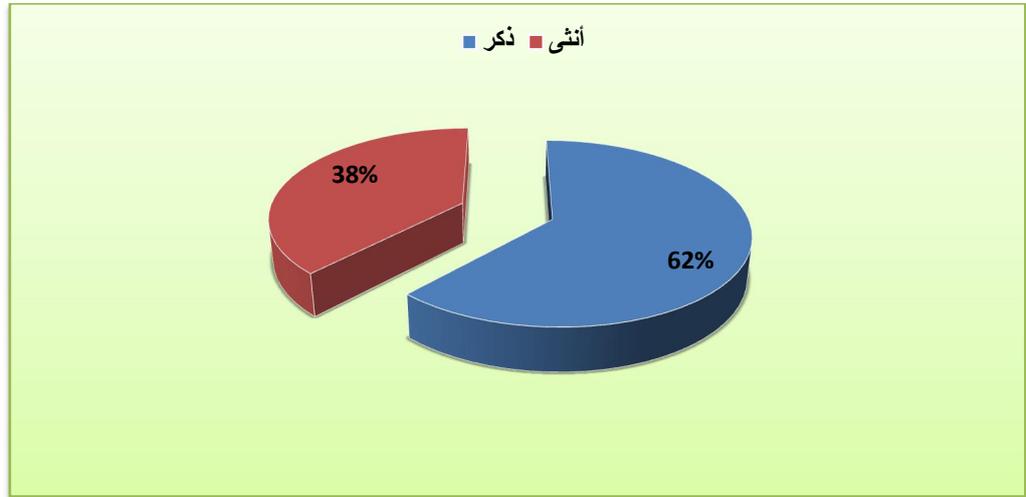
الجدول رقم (3): يوضح توزيع الباحثين حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
62%	93	ذكر
38%	57	أنثى
100%	150	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أن أكبر عدد من الباحثين هم من الذكور و الذين قدر عددهم بـ 93 موظف بنسبة 62% مقارنة بالعنصر النسوي العامل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء – وكالة الطارف- و الذين بلغ عددهم 57 موظفة بنسبة بلغت 38% ، وهذا يبين هيمنة العنصر الذكوري داخل المؤسسة.

الشكل رقم(4): يوضح توزيع الباحثين حسب الجنس في الدائرة النسبية.

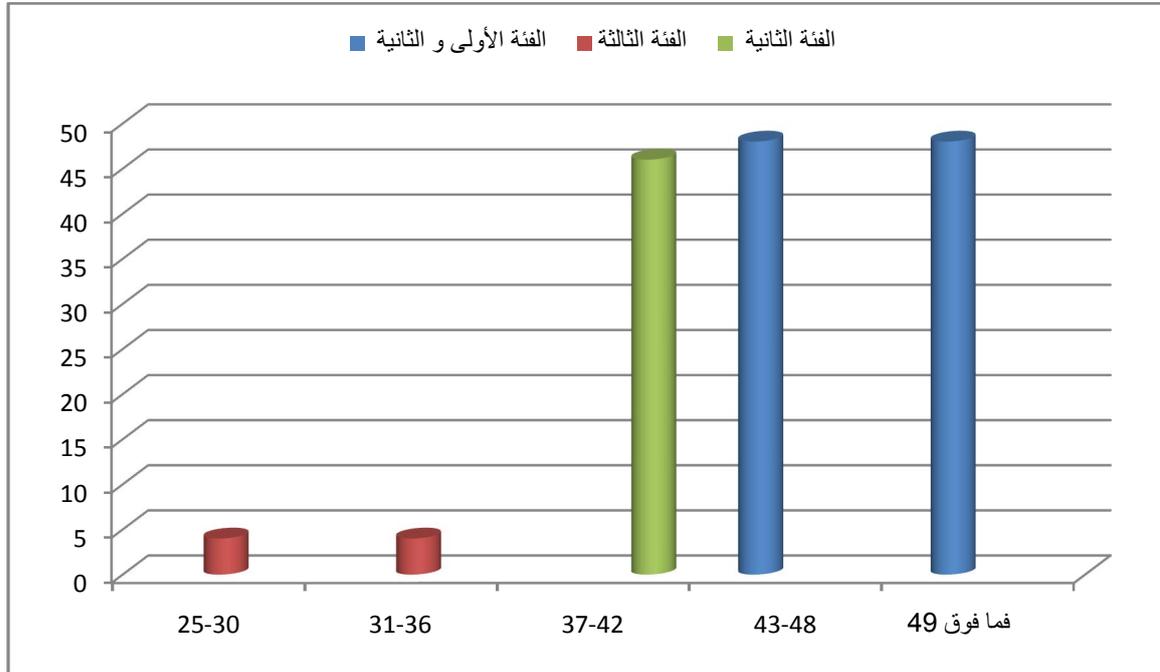


الجدول رقم (4): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.

النسبة	التكرار	السن
2.7%	4	(30-25)
2.7%	4	(36-31)
30.7%	46	(42-37)
32%	48	(48-43)
32%	48	49 فما فوق
100%	150	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (5): يوضح توزيع الفئات العمرية للمبحوثين في الأعمدة البيانية.



يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين وفقا للفئات العمرية ، فنجد أن أكبر عدد من الموظفين يتمركز في الفئتين العمريتين الرابعة والخامسة أي (من 48-43 سنة) و(49 سنة فما فوق) بـ 48 موظف بنسبة 32% حلتا في المرتبة الأولى مناصفة ، لتأتي الفئة العمرية الثالثة والتي تتراوح (37-42 سنة) بـ 46 موظف ونسبة تقدر بـ 30.7% في المرتبة الثانية ، واحتلت المرتبة الثالثة والأخيرة الفئتين العمريتين الأولى المحصورة بين (25-30 سنة) بـ 4 موظفين وبنسبة 2.7% ، و(31-36 سنة) بـ 4 موظفين أيضا وبنسبة 2.7% ، ويتضح لنا من هذا التحليل أن أغلب الموظفين من الكهول التي تعدت أعمارهم 37 سنة مقارنة بالفئة

الفصل السادس: الدراسة الميدانية

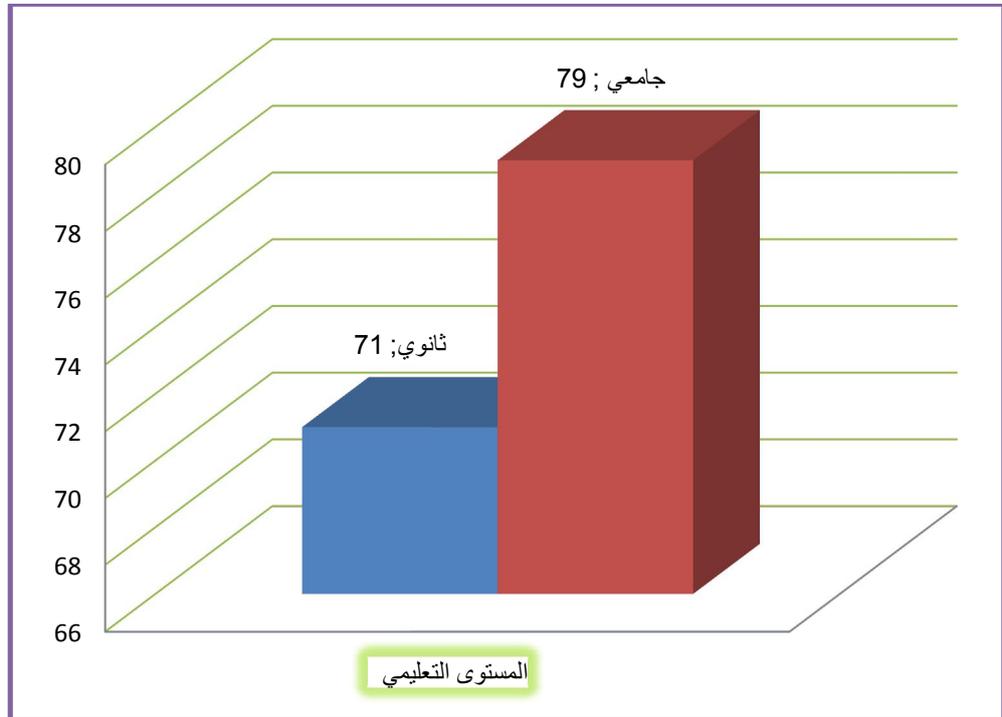
الشابة المحدودة في 8 موظفين بنسبة 5.4% وهذا راجع إلى شروط التوظيف المحددة في الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي التي تلزم المستخدم على فتح مناصب التوظيف إلا في حالات محددة حسب المادة 24 التي تنص على أنه: "لا يمكن أن يتم التوظيف ، ما لم يكن هناك شغور و/أو استحداث لمنصب شغل مبرر و/أو مدرج ضمن الهيكل التنظيمي".¹ وهو ما أثر سلباً على تشييب المؤسسة و تدعيمها بالكوادر الشابة.

الجدول رقم (5): يوضح توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
47.3	71	ثانوي
52.7	79	جامعي
%100	150	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v.22

الشكل رقم (6): يوضح توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي في الأعمدة البيانية.



يوضح الجدول أعلاه المستوى العلمي للمبجوثين والذي يظهر المستوى العالي للمبجوثين فنجد أن ما يعادل 79 مبجوث ذو مستوى جامعي بنسبة 52.7% وهي تمثل نسبة عالية مقارنة بالعدد الإجمالي المقدر بـ 150 مبجوث ، بعدها شكل 71 مبجوث بنسبة 47.3% المستوى الثانوي وهو متقارب مع عدد المبجوثين في المستوى

¹ - الاتفاقية الجماعية الخاصة بهيئات الضمان الاجتماعي ، مرجع سابق ، ص 12.

الفصل السادس: الدراسة الميدانية

الجامعي ، وهو ما يؤكد توجه المؤسسة نحو توظيف أفراد ذو كفاءة عالية مع اختيارهم من ذوي الشهادات العلمية الملائمة لمناصب التوظيف ، وحسب الاتفاقية الجماعية الخاصة بهيئات الضمان الاجتماعي فإن مقتضيات ومعايير الالتحاق بمناصب العمل حددت المستوى الثانوي فما فوق للالتحاق بالمناصب الإدارية (أعوان التحكم ، أعوان التأطير المتوسط) ، أما أعوان التنفيذ كأعوان الأمن و الوقاية و العمال المهنيين وعمال النظافة فالمستويات الدراسية المطلوبة إما المستوى الابتدائي أو المتوسط حسب المنصب الوظيفي.

الجدول رقم (6): يوضح الخبرة المهنية المكتسبة داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
2%	3	أقل من 5 سنوات
4.7%	7	من 6 إلى 10 سنوات
32.7%	49	من 11 إلى 15 سنة
60.7%	91	من 15 سنة فأكثر
100%	150	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه توزيع المبحوثين وفقا للخبرة المهنية ، حيث أن 91 مبحوث بنسبة 60.7% سجلوا خبرة مهنية من 15 سنة فأكثر وهي أعلى نسبة ، بعدها سجل 49 مبحوث بنسبة 32.7% خبرة مهنية للفئة المحصورة من 11 إلى 15 سنة ، بعدها 7 مبحوثين بنسبة 4.7% انحصرت خبرتهم بين 6 إلى 10 سنوات ، وأخيرا سجل 3 موظفين بنسبة 2% خبرة مهنية أقل من 5 سنوات. ومن خلال هذا التحليل نلاحظ أن أغلب المبحوثين لديهم خبرة مهنية معتبرة فاقت 15 سنة، وهو ما يؤكد على الاستقرار الوظيفي وغياب فكرة التخلي عن الوظيفة لدى الموظف وهذا راجع إلى الأجر المرتفع مقارنة بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

الجدول رقم (7): يوضح طبيعة الوظيفة داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة الوظيفة
12%	18	رئيس قسم
6.7%	10	رئيس فرع
34.7%	52	رئيس مصلحة
1.3%	2	رئيس قطاع
4.7%	7	رئيس مركز
40.7%	61	أخرى تذكر
100%	150	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه توزيع المبحوثين وفقا لطبيعة الوظيفة ، حيث أن 61 مبحوث بنسبة 40.7% سجلت أعلى نسبة توزع فيما الموظفين في وظائف مختلفة داخل المؤسسة على سبيل المثال (نائب رئيس مركز، مصفي ، مهندس دولة في الإعلام الآلي ، مسؤول تقييم ، محاسب...) ، في حين سجل 52 مبحوث بنسبة 34.7% في رتبة رئيس مصلحة وتجدر الإشارة أن هذه الرتبة فيها 3 درجات للترقية (رئيس مصلحة درجة 1 ، رئيس مصلحة درجة 2 ، رئيس مصلحة درجة 3) ، بعدها 18 مبحوث بنسبة 12% في رتبة رئيس قسم ، بعدها 10 مبحوثين بنسبة 6.7% في رتبة رئيس فرع ، في حين سجل 7 مبحوثين بنسبة 4.7% في رتبة رئيس مركز وتجدر الإشارة أن رؤساء مراكز الدفع موزعين حسب دوائر الولاية 7 دوائر يقابلها 7 رؤساء لمراكز الدفع ، و أخيرا سجل 2 مبحوث بنسبة 1.3% في رتبة رئيس قطاع.

- مدى الموافقة على أبعاد التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمي:

الفصل السادس: الدراسة الميدانية

الجدول رقم(8): يوضح درجة الموافقة حول بعد تدريب العاملين:

الرقم	العبارات	درجة الممارسة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		موافق جدا	موافق	بدون رأي	معارض	معارض جدا			
01	توفر المؤسسة دورات تدريبية باستمرار للعاملين	49	49	16	23	13	3.65	1.311	مرتفع
		%32.7	%32.7	10.7%	15.3%	% 8.7			
02	تسمح المؤسسة لموظفيها بالاندماج في المسار التعليمي (الجامعي مثلا)	61	52	29	4	4	4.08	0.973	مرتفع
		%40.7	%34.7	%19.3	%2.7	%2.7			
03	تتعاهد المؤسسة مع جهات خاصة بالتدريب والتكوين	22	52	38	21	17	3.27	1.209	متوسط
		%14.7	%34.7	%25.3	%14.0	%11.3			
04	تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها	41	55	18	21	15	3.57	1.297	مرتفع
		%27.3	%36.7	%12.0	%14.0	%10.0			
05	عملية التدريب متاحة لجميع الموظفين	44	52	21	21	12	3.63	1.261	مرتفع
		%29.3	%34.7	%14.0	%14.0	%8.0			
		الدرجة الكلية لممارسة قيمة تدريب العاملين					3.75	0.952	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

يوضح الجدول رقم (8) أن أعلى متوسط حسابي بلغ 4.08 حصلت عليه العبارة رقم(2) : تسمح المؤسسة لموظفيها بالاندماج في المسار التعليمي (الجامعي مثلا) لتلبية احتياجاتها ، وسجل إنحرافها المعياري 0.97 بدرجة موافق جدا لـ 61 موظف وهو ما يدل على أنه هناك سياسية واضحة للمؤسسة تشجع فيها على تحسين المستوى ، لتحصل بعدها العبارة رقم (1) " توفر المؤسسة دورات تدريبية باستمرار للعاملين" على متوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 1.31 لـ 49 موظف بدرجة موافق جدا في حين أبدى أيضا 49 موظف موافقتهم ، حيث أكد فيها أغلب الباحثين على توفر دورات تدريبية من قبل المؤسسة و هو ما لمسناه أثناء

الحديث مع بعض منهم من الذين تلقوا تكوينا في مؤسسات عمومية للتكوين ، وهو ما تؤكدُه أيضا العبارة رقم (5) " عملية التدريب متاحة لجميع الموظفين" التي حصلت على متوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 1.26 لـ 52 موظف بدرجة موافق و 44 موظف بدرجة موافق جدا ، وهو ما تؤكدُه أيضا العبارة رقم (4) " تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها" التي حصلت على متوسط حسابي 3.57 وانحراف معياري 1.30 ، لـ 55 موظف بدرجة موافق و 41 موظف بدرجة موافق جدا ، بمعنى أن المؤسسة على دراية ووعي بأن تطوير قدرات الموظف يأتي من خلال اهتمامها بالمسار التعليمي للموظف، وهو ما تدعمه العبارة رقم (3) " تتعاقد المؤسسة مع جهات خاصة بالتدريب والتكوين" بمتوسط حسابي 3.27 وانحراف معياري 1.21 لـ 52 موظف بدرجة موافق و 22 موظف بدرجة موافق جدا ، وهذا ما يتوافق مع تطلعات الموظف في تطوير مساره المهني بحرص المؤسسة على برمجة دورات تدريبية وتكوينية خارج أسوار المديرية و التعاقد مع مؤسسة عمومية تابعة للوزارة الوصية على المستوى المركزي.

على العموم سجل بعد تدريب العاملين متوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري 0.95 بمستوى قبول مرتفع ، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم إجماع على توفر التدريب ، وهذا نتيجة السياسة الواضحة التي تنتهجها المؤسسة في تشجيع موظفيها على الاندماج في المسار التعليمي لتحسين مستواهم إلى جانب توفير دورات تدريبية للجميع كل حسب تخصصه وهذا وفقا لما جاء في الاتفاقية الجماعية في الباب التاسع الخاص بالتكوين المهني و الرسكلة و تحسين المستوى ، في إطار البرامج المسطرة من أجل تطوير قدرات الموظفين ومواكبتهم للرقمنة الإدارية التي تعتمدها المؤسسة.

الجدول رقم(9): يوضح درجة الموافقة حول بعد فرق العمل:

الفصل السادس: الدراسة الميدانية

الرقم	العبارات	درجة الممارسة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		معارض جدا	معارض	بدون رأي	موافق	موافق جدا			
06	تسود أجواء التعاون بين جماعات العمل في المؤسسة	14	7	14	69	46	3.84	1.188	مرتفع
		%9.3	%4.7	%9.3	%46.0	%30.7			
07	تركز إدارة المؤسسة على الأداء الجماعي بدلا من الفردي	14	7	23	63	43	3.76	1.191	مرتفع
		%9.3	%4.7	%15.3	%42.0	%28.7			
08	تسود الثقة بين جماعات العمل في المؤسسة	10	14	29	50	47	3.73	1.191	مرتفع
		%6.7	%9.3	%19.3	%33.3	%31.3			
09	العمل الجماعي يساعد في التغلب على المشاكل الإدارية	7	11	4	45	83	4.24	1.115	مرتفع جدا
		%4.7	%7.3	%2.7	%30.0	%55.3			
مرتفع	الدرجة الكلية لممارسة قيمة فرق العمل					3.89	1.034	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

يوضح الجدول رقم (9) أن أعلى متوسط حسابي بلغ 4.24 وإنحراف معياري 1.12 حصلت عليه العبارة رقم (9): "العمل الجماعي يساعد في التغلب على المشاكل الإدارية" لـ 83 موظف بدرجة موافق جدا و 45 موظف بدرجة موافق ، أي أن أغلب المبحوثين يساعدهم العمل الجماعي ويرونه من السبل التي تخفف عليهم مصاعب الوظيفية و المشاكل التي تنجم عنها ، لتحصل بعدها العبارة رقم (6) " تسود أجواء التعاون بين جماعات العمل في المؤسسة " على متوسط حسابي 3.84 و انحراف معياري 1.19 لـ 69 موظف بدرجة موافق و 46 موظف بدرجة موافق جدا ، أي أن أغلب المبحوثين أكدوا على أن العمل ضمن جماعات يوفر لهم التعاون ، و هو ما تؤكدُه أيضا العبارة رقم (7) " تركز إدارة المؤسسة على الأداء الجماعي بدلا من الفردي" التي حصلت على متوسط حسابي 3.76 و انحراف معياري 1.19 لـ 63 موظف بدرجة موافق و 43 موظف بدرجة موافق جدا ، وهذا ما لمسناه من خلال الزيارة التي قمنا بها إلى مقر الصندوق والفروع التابع له أغلب المكاتب

الفصل السادس: الدراسة الميدانية

يوجد بها ما بين موظفين اثنين إلى ثلاث موظفين و هو عدد كافي بالنسبة لمساحة المكتب من أجل العمل بأريحية ، كما تؤكد أيضا العبارة رقم (8) " تسود الثقة بين جماعات العمل في المؤسسة " التي حصلت على متوسط حسابي 3.73 و انحراف معياري 1.19 لـ 50 موظف بدرجة موافق و 47 موظف بدرجة موافق جدا ، بمعنى أن جو العمل يسوده الثقة بين الموظفين نتيجة تفضيلهم العمل ضمن جماعات.

على العموم سجل بعد فرق العمل متوسط حسابي 3.89 و انحراف معياري 1.03 بمستوى قبول مرتفع ، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم إجماع بأنهم يعملون ضمن فرق عمل ، وهذا نتيجة التوجه الذي تسلكه الإدارة العليا للصندوق و المتمثلة في تشكيل جماعات عمل للتقليل من حجم الأعباء الوظيفية وتقليص أوقات العمل لمواكبة التنمية العصرية للرقمنة الحاصلة داخل الصندوق.

الجدول رقم(10): يوضح درجة الموافقة حول بعد المشاركة في اتخاذ القرارات:

الرقم	العبارات	درجة الممارسة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		موافق جدا	موافق	بدون رأي	معارض	معارض جدا			
10	مشاركة المعلومات الإدارية من طرف الإدارة العليا تمنحني ثقة في التصرف بالطريقة الصحيحة	71	50	14	8	7	4.13	1.091	مرتفع
		%47.3	%33.3	%9.3	%5.3	%4.7			
11	في الغالب ينفرد مسؤولي المؤسسة باتخاذ القرارات دون مشورة أو مشاركة مع باقي الموظفين	27	23	34	45	21	2.93	1.319	متوسط
		%18.0	%15.3	%22.7	%30.0	%14.0			
12	يتعمد بعض الموظفين إلى حبس المعلومات لتعزيز مراكز قوتهم في الإدارة	18	31	35	25	41	2.73	1.374	متوسط
		%12.0	%20.7	%23.3	%16.7	%27.3			

الفصل السادس: الدراسة الميدانية

مرتفع	1.247	3.61	17	8	31	55	39	تنسق الإدارة بين المستويات الإدارية عند التفكير في اتخاذ قرار معين	13
			%11.3	%5.3	%20.7	%36.7	%26.0		
مرتفع	1.269	3.88	13	10	22	42	63	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامي	14
			%8.7	6.7 %	%14.7	%28.0	%42.0		
مرتفع	0.702	3.46	الدرجة الكلية لممارسة قيمة المشاركة في اتخاذ القرارات						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

يوضح الجدول رقم (10) أن أعلى متوسط حسابي بلغ 4.13 و انحراف معياري 1.09 حصلت عليه العبارة رقم(10): " مشاركة المعلومات الإدارية من طرف الإدارة العليا تمنحني ثقة في التصرف بالطريقة الصحيحة" لـ 71 موظف بدرجة موافق جدا و 50 موظف بدرجة موافق ، أي أن أغلب المبحوثين يرونا أن مشاركة المعلومة الإدارية من قبل الإدارة العليا يمنحهم ثقة أكبر في اتخاذ القرار الصحيح في مجال وظيفتهم ، لتحصل بعدها العبارة رقم (14) " أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامي" على متوسط حسابي 3.88 و انحراف معياري 1.27 لـ 63 موظف بدرجة موافق جدا و 42 موظف بدرجة موافق ، أي أن أغلب المبحوثين أكدوا أنه لهم الحرية في اتخاذ القرار أثناء تأديتهم للمهام المنوط بهم ، و هو ما تؤكدُه أيضا العبارة رقم (13) " تنسق الإدارة بين المستويات الإدارية عند التفكير في اتخاذ قرار معين" التي حصلت على متوسط حسابي 3.61 و انحراف معياري 1.25 لـ 55 موظف بدرجة موافق و 39 موظف بدرجة موافق جدا ، فالتنسيق الإداري واضح حسب آراء المبحوثين وكل مديرية فرعية تنسق مع الموظفين الذين ينتمون لها و بعدها يحدث التنسيق العام بين المديرية الفرعية و باقي مراكز الدفع ، وهذا ما تؤكدُه العبارة رقم (11) " في الغالب ينفرد مسؤولي المؤسسة بإتخاذ القرارات دون مشورة أو مشاركة مع باقي الموظفين" التي حصلت على متوسط حسابي 2.93 و انحراف معياري 1.32 لـ 45 موظف بدرجة معارض و 21 موظف بدرجة معارض جدا و 34 موظف بدون رأي ، حيث أن أغلب المبحوثين يعارضون على هذه العبارة وأن المسؤول لا ينفرد بالمعلومة الإدارية ، و يشارك باقي الموظفين في القرارات التي يتخذها. أما العبارة الأخيرة رقم(12):" يعتمد بعض الموظفين إلى حبس المعلومات

الفصل السادس: الدراسة الميدانية

لتعزيز مراكز قوتهم في الإدارة" فحصلت على متوسط حسابي قدر بـ 2.73 و انحراف معياري 1.37 لـ 41 موظف بدرجة معارض جدا و 25 موظف بدرجة معارض و 35 موظف بدون رأي ، حيث أن أغلب المبحوثين ينفون وجود هذا التصرف السلبي و أن المنافسة عادلة في استحقاق المناصب العليا. على العموم سجل بعد المشاركة في اتخاذ القرارات متوسط حسابي 3.46 و انحراف معياري 0.70 بمستوى قبول مرتفع وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم إجماع بأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم(11): يوضح درجة الموافقة حول بعد تحمل المسؤولية:

الرقم	العبارات	درجة الممارسة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		موافق جدا	موافق	بدون رأي	معارض	معارض جدا			
15	أعمل على بذل مجهود مضاعف لتحسين أدائي الوظيفي	85	51	7	00	7	4.38	0.946	مرتفع جدا
		%56.7	%34.0	%4.7	%00	%4.7			
16	أنجز أعمالي وفقا لما يمليه ضميري المهني	111	30	4	00	5	4.61	0.834	مرتفع جدا
		%74.0	%20.0	%2.7	%00	%3.3			
17	يقتصر مهامي على تنفيذ الأوامر التي تصدر عن رئيس المصلحة دون غيره من المسؤولين	50	38	17	29	16	3.51	1.399	مرتفع
		%33.3	%25.3	%11.3	%19.3	%10.7			
18	أتحمل مسؤولية أخطائي الإدارية و أحاول تفاديها مستقبلا	83	59	4	00	4	4.45	0.790	مرتفع جدا
		%55.3	%39.3	%2.7	%00	%2.7			
19	أقبل من المسؤول المباشر النصيحة وحرصه على تصحيح أخطائي	93	40	7	5	5	4.41	0.970	مرتفع جدا
		%62.0	26.7 %	%4.7	3.3%	%3.3			
20	ظروف العمل مهيأة لممارسة نشاطي بكل حرية و استقلالية	46	56	19	13	16	3.69	1.286	مرتفع
		%30.7	%37.3	%12.7	%8.7	%10.7			

الفصل السادس: الدراسة الميدانية

مرتفع	1.222	3.95	14	5	16	54	61	يتم تزويدي بالمعلومات اللازمة الخاصة بوظيفتي	21
			%9.3	%3.3	%10.7	%36.0	%40.7		
مرتفع	1.171	3.89	8	15	18	53	56	تمنح لي صلاحيات و حرية كاملة لأداء مهامي بالطريقة التي أراها مناسبة	22
			%5.3	%10.0	%12.0	35.3%	%37.3		
متوسط	1.292	2.91	23	40	38	26	23	يوجه لي استفسار كتابي نتيجة وقوعي في أخطاء إدارية بسيطة	23
			%15.3	%26.7	%25.3	%17.3	%15.3		
متوسط	1.343	3.29	22	19	37	38	34	تنظر الإدارة للأخطاء على أنها فرص للتعلم ولا تعاقب عليها	24
			%14.7	%12.7	%24.7	%25.3	%22.7		
مرتفع	0.706	3.91	الدرجة الكلية لممارسة قيمة تحمل المسؤولية						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

يوضح الجدول رقم (11) أن أعلى متوسط حسابي بلغ 4.61 بإنحراف معياري قدر بـ 0.83 حصلت عليه العبارة رقم(16) المتعلقة بـ"أنجز أعمالتي وفقا لما يمليه ضميري المهني" ، أي أن أغلب المبحوثين لديهم الحس المهني تجاه المهام المكلفين بها ، لتحصل بعدها العبارة رقم (18) " أتحمل مسؤولية أخطائي الإدارية وأحاول تفاديها مستقبلا " على متوسط حسابي 4.45 وانحراف معياري 0.79 ، فقد كانت إجابة 83 مبحوث موافق جدا و 59 مبحوث موافق وهو ما يفسر رغبة الموظف في تصحيح أخطائه الإدارية و محاولة تفاديها مستقبلا ، وهو ما تؤكدته أيضا العبارة رقم (19) " أتقبل من المسؤول المباشر النصيحة و حرصه على تصحيح أخطائي" التي حصلت على متوسط حسابي 4.41 وانحراف معياري 0.97 ، وهذا ما لاحظناه في العبارة السابقة التي أكد فيها أغلب المبحوثين على رغبتهم في تفادي أخطائهم الإدارية و يبين إستعدادهم في تقبل النصح و التوجيه من قبل المسؤول المباشر، وهذا ما تؤكدته أيضا إجابة المبحوثين في العبارة رقم (15) " أعمل على بذل مجهود مضاعف لتحسين أدائي الوظيفي" بمتوسط حسابي قدر بـ 4.38 وانحراف معياري 0.95 ، حيث أن أغلب المبحوثين تتراوح إجاباتهم بين موافق جدا و موافق بمجموع تكرارات قدر بـ 136 بنسبة 90.7% وهو ما يدعم الإجابات السابقة فالعمل على بذل المجهود في تحسين الأداء مرتبط برغبة الموظف في تصحيح أخطائه

الفصل السادس: الدراسة الميدانية

وتفاديها مستقبلا مع تقبل النصح و الإرشاد من قبل المسؤول المباشر. أما العبارة رقم(21): "يتم تزويدي بالمعلومات اللازمة الخاصة بوظيفتي" حيث أن أغلب المبحوثين يوافقون على تزويدهم بالمعلومات اللازمة حول الوظيفة المكلفين بها بمجموع تكرارات 115 موظف في حين تراوحت باقي الإجابات بين معارض ومعارض جدا وبدون رأي بمجموع تكرارات 35 موظف. أما العبارة رقم (22): " تمنح لي صلاحيات و حرية كاملة لأداء مهامي بالطريقة التي أراها مناسبة" فقد تراجعت إجابات المبحوثين فيها بين موافق جدا و موافق بمجموع تكرارات قدر ب 109 أما باقي الموظفين فكانت إجاباتهم بين معارض ومعارض جدا وبدون رأي بمجموع تكرارات قدر ب 41 موظف ، و بهذا فإن أغلبهم يوافق على منحه صلاحيات و حرية تصرف في المهام و أدائه بالطريقة التي يرغب فيها و يراها أسرع و أنجع. أما العبارة رقم (20): " ظروف العمل مهيأة لممارسة نشاطي بكل حرية واستقلالية" فقدر مجموع تكرار إجابات المبحوثين فيها ب 102 إجابة بين موافق جدا و موافق ، أما باقي الإجابات فكانت بمجموع تكرارات قدر ب 48 إجابة بين معارض جدا و معارض وبدون رأي ، وهو ما يدعم العبارة السابقة فمنح الصلاحيات والحرية الكاملة لأداء المهام هو ناتج عن الظروف المهيأة من قبل المؤسسة. على العموم سجل بعد تحمل المسؤولية متوسط حسابي 3.91 و انحراف معياري 0.71 بمستوى قبول مرتفع ، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم إجماع بأنهم يرغبون في تحمل المسؤولية ويمثلون لأوامر المسؤول ، وهذا نتيجة للظروف المهيأة من قبل المؤسسة و توفير حرية و صلاحيات للموظف لأداء مهامي على أكمل وجه.

الجدول رقم(12): يوضح درجة الموافقة حول بعد التفويض:

الرقم	العبارات	درجة الممارسة					مستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		موافق جدا	موافق	بدون رأي	معارض	معارض جدا			
25	يفوض لي المسؤول جزءا من صلاحياته لانجاز مهامي الوظيفية	38	63	18	18	13	مرتفع	1.228	3.63
		%25.3	%42.0	%12.0	%12.0	%8.7			
26	تثق الإدارة في قدرتي على	67	60	12	5	6	مرتفع	0.997	4.18

الفصل السادس: الدراسة الميدانية

			4.0%	3.3%	8.0%	40.0%	44.7%	أداء المهام الموكلة لي	
مرتفع	1.050	4.16	7	6	12	56	69	لدي قدرات وظيفية لتأثير في القرارات المتعلقة بمهامي	27
			4.7%	4.0%	8.0%	37.3%	46.0%		
متوسط	1.259	3.00	18	38	46	22	26	أشعر بأنه هناك تمييز في المهام التي يتم توزيعها على الموظفين	28
			12.0%	25.3%	30.7%	14.7%	17.3%		
مرتفع	1.207	3.55	12	17	34	50	37	أستطيع تغيير طرق العمل عندما أرغب في ذلك	29
			8.0%	11.3%	22.7%	33.3%	24.7%		
مرتفع	1.125	4.05	9	8	13	57	63	أتواصل مع باقي الموظفين فيما يتعلق بتنفيذ المهام	30
			6.0%	5.3%	8.7%	38.0%	42.0%		
مرتفع	0.695	3.76	الدرجة الكلية لممارسة قيمة التفويض						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

يوضح الجدول رقم (12) أن أعلى متوسط حسابي بلغ 4.18 بإنحراف معياري قدره 1.00 حصلت عليه العبارة رقم (26)، حيث تراوحت فيه إجابات الباحثين بين موافق جدا و موافق بمجموع تكرارات قدره 127 موظف، أي أن أغلبهم لديهم شعور بأن الإدارة العليا تثق بقدراتهم الوظيفية، لتحصل بعدها العبارة رقم (27) على متوسط حسابي 4.16 و انحراف معياري 1.05، فقد كانت إجابة 69 مبحوث موافق جدا و 56 مبحوثا بموافق وهو ما يفسر الثقة التي استمدتها الموظف من الإدارة العليا في قدراته على التأثير و المشاركة في القرارات التي تخص مجاله الوظيفي، كم أكد أغلب المبحوثين في العبارة رقم (30) على تواصلهم مع باقي الموظفين في تنفيذ المهام بمجموع تكرارات 120 موظف في حين 17 موظف تراوحت إجاباتهم بين معارض جدا و معارض في تواصلهم مع باقي الزملاء، أما العبارة رقم (25) أكد فيها 63 موظف بنسبة 42% موافقتهم على تفويض المسؤول جزءا من صلاحياته في انجاز مهامهم الوظيفية، في حين أن 13 موظف أبدوا معارضتهم الشديدة على تفويضهم صلاحيات من قبل المسؤول و 18 موظف أيضا عارضوا على تفويضهم صلاحيات أثناء انجازهم لمهامهم الوظيفية. أما العبارة رقم (29) أكد فيها أغلب المبحوثين موافقتهم على حرية تغيير طرق و أساليب العمل إذا رغبوا في ذلك، كذلك 37 موظف بإتجاه موافق جدا أبدوا نفس الرأي وهذا نتيجة

الفصل السادس: الدراسة الميدانية

تفويض المسؤول لصلاحياته كما لاحظناه في العبارة السابقة. أما العبارة رقم (28): " أشعر بأن هناك تمييز في المهام التي يتم توزيعها على الموظفين" فقد أجاب فيها 46 موظف بنسبة 30.7% بعدم إبدأ الرأي و تأرجحت باقي إجابات المبحوثين فيها بين معارض جدا و معارض بمجموع تكرارات قدره 56 موظف لا يجدون أي تمييز في توزيع الإدارة العليا للمهام بين الموظفين ، أما باقي الموظفين فكانت إجاباتهم بين موافق و موافق جدا بمجموع تكرارات قدره 48 موظف يؤكدون على وجود تمييز في توزيع المهام من قبل الإدارة العليا. على العموم سجل بعد التفويض متوسط حسابي 3.76 و انحراف معياري 0.69 بمستوى قبول مرتفع ، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم إجماع على الثقة التي تبديها الإدارة في قدراتهم وهو ما سمح لهم في الحصول على التفويض في الصلاحيات من قبل مسؤولي الإدارة العليا.

الجدول رقم(13): يوضح درجة الموافقة حول بعد سلوك المواطنة التنظيمي:

الرقم	العبارات	درجة الممارسة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		موافق جدا	موافق	ببؤن رأي	معارض	معارض جدا			
31	أقدم المساعدة لزملائي في العمل	99	40	1	2	8	4.47	0.994	مرتفع جدا
		%66.0	%26.7	%0.7	%1.3	%5.3			
32	أعمل على تسهيل عمل زملائي الجدد و أفيدهم بخبراتي لحل المشكلات التي تواجههم	94	39	9	4	4	4.43	0.923	مرتفع جدا
		%62.7	%26.0	%6.0	%2.7	%2.7			
33	أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد أو تذمر	73	56	11	5	5	4.25	0.969	مرتفع جدا
		%48.7	%37.3	%7.3	%3.3	%3.3			
34	أقوم بتمرير المعلومات الضرورية لزملائي	87	49	6	3	5	4.40	0.920	مرتفع جدا
		%58.0	%32.7	%4.0	%2.0	%3.3			
35	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل	55	66	13	4	12	3.99	1.135	مرتفع
		%36.7	%44.0	%8.7	%2.7	%8.0			
36	لا أجد حرجا في الاعتذار	79	59	4	3	5	4.36	0.900	مرتفع

الفصل السادس: الدراسة الميدانية

جدا			%3.3	%2.0	%2.7	%39.3	%52.7	من زملائي إذا أخطأت في حقهم	
مرتفع جدا	0.998	4.35	9	00	3	55	83	ألتزم بمواعيد العمل المحددة و أحرص على عدم الغياب	37
مرتفع جدا	1.163	4.15	6	17	4	44	79	ألتزم بمواعيد العمل المحددة و أحرص على عدم الغياب	
مرتفع جدا	1.056	4.23	9	00	16	48	77	ألتزم بمواعيد العمل المحددة و أحرص على عدم الغياب	
مرتفع جدا	0.873	4.49	4	2	8	38	98	ألتزم بمواعيد العمل المحددة و أحرص على عدم الغياب	
مرتفع جدا	1.097	4.21	9	6	5	54	76	ألتزم بمواعيد العمل المحددة و أحرص على عدم الغياب	
مرتفع جدا	0.813	4.30						الدرجة الكلية لممارسة قيمة سلوك المواطنة التنظيمي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

يوضح الجدول رقم (13) أن أعلى متوسط حسابي بلغ 4.49 بإنحراف معياري قدر بـ 0.87 حصلت عليه العبارة رقم(40) ، حيث أفاد 98 موظف موافقتهم بشدة و 38 موظف موافقون على عدم إسرأفهم في استخدام موارد المؤسسة ، لتحصل بعدها العبارة رقم (31) على متوسط حسابي 4.47 وانحراف معياري 0.99 ، فقد كانت إجابة 99 مبحوث موافق جدا و 40 مبحوث موافق على تقديم المساعدة لزملائهم في العمل ، وهو ما تؤكدُه أيضا العبارة رقم (32) التي حصلت على متوسط حسابي 4.43 وانحراف معياري 0.92 ، حيث أكد أيضا 94 موظف بإتجاه موافق جدا و 39 موظف بإتجاه موافق على تسهيل عمل زملائهم الجدد و يفيدونهم بخبراتهم في حل المشاكل الإدارية التي تواجههم. أما العبارة رقم (34) فيؤكد فيها أيضا أغلب المبحوثين على تمرير المعلومات الضرورية لزملائهم بـ 87 موظف بإتجاه موافق جدا و 49 موظف بإتجاه موافق. أما العبارة رقم(36) أكد فيها أغلب المبحوثين في أنهم لا يجدون حرجا في الاعتذار من زملائهم إذا

أخطأوا في حقهم حيث 79 موظف أجابوا بإتجاه موافق جدا و 59 موظف أجابوا بإتجاه موافق. أما العبارة رقم (37) فقد تأرجحت إجابات المبحوثين فيها بين موافق جدا و موافق بمجموع تكرارات قدره 138 أجابوا بإلتزامهم بمواعيد العمل المحددة والحرص على عدم التغيب عن العمل. أما العبارة رقم (33) فكانت فيها إجابات المبحوثين 73 موظف أكدوا استجابتهم لتوجهات رؤسائهم في العمل دون تردد أو تدمير بإتجاه موافق جدا أما 56 موظف فيوافقون أيضا على نفس الاتجاه ، على العموم سجل بعد سلوك المواطنة التنظيمي متوسط حسابي 4.30 و انحراف معياري 0.81 بمستوى قبول مرتفع جدا ، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديها إجماع بأن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمي متوفرة لديهم ، ولهم رغبة و استعداد في إظهار هذا السلوك الايجابي في أوساطهم المهنية داخل المؤسسة.

* تحليل الارتباط الخطي البسيط:

- نوع العلاقة: وتأخذ ثلاث أنواع حسب إشارة معامل الارتباط كمايلي:
- إذا كانت إشارة معامل الارتباط سالبة ($r < 0$) توجد علاقة عكسية بين المتغيرين ، بمعنى أن زيادة أحد المتغيرين يصاحبه انخفاض في المتغير الثاني ، والعكس.
- إذا كانت إشارة معامل الارتباط موجبة ($r > 0$) توجد علاقة طردية بين المتغيرين ، بمعنى أن زيادة أحد المتغيرين يصاحبه زيادة في المتغير الثاني ، والعكس.
- إذا كان معامل الارتباط قيمته صفرا ($r = 0$) دل ذلك على انعدام العلاقة بين المتغيرين.
- قوة العلاقة: ويمكن الحكم على قوة العلاقة من حيث درجة قربها أو بعدها عن (± 1) ، حيث أن قيمة معامل الارتباط تقع في المدى ($-1 < r < +1$) ، وقد صنف بعض الإحصائيين درجات لقوة العلاقة يمكن تمثيلها على الشكل التالي:¹

الشكل رقم (7) : يوضح درجات قوة معامل الارتباط.

¹ - بن سليمان يحيى: اقتصاد قياسي مطبق ، مطبوعة مقدمة لطلبة قسم العلوم المالية و المحاسبية ، تخصص سنة أولى ماستر مالية و بنوك ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر ، السنة الجامعية 2022/2021 ، ص 29.

الفصل السادس: الدراسة الميدانية

ارتباط عكسي					ارتباط طردي									
قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا					
-1	-0.9	-0.7	-0.5	-0.3	0	0.3	0.5	0.7	0.9	1				
تام					منعدمة					تام				

- إختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) ، حيث نقبل الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05

الجدول رقم(14): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمي:

التمكين الإداري							/
مستوى الدلالة	قيمة (F)	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للتقدير	مربع معامل الارتباط المعدل R^2	معامل التحديد R^2 (%)	معامل الارتباط R	سلوك المواطنة التنظيمي
وجود تأثير	239.328	15.470	0.50	0.61	0.618	0.79	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.79 ، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية قوية جدا بين التمكين الإداري و سلوك المواطنة التنظيمي ، كما بلغ معامل التحديد 0.618 وهو يدل على أن 61.8% من التغيرات التي تطرأ على سلوك المواطنة كانت نتيجة التمكين الإداري ، أما النسبة الباقية 38.2% فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

و لمعرفة درجة مساهمة المتغير المستقل (التمكين الإداري) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمي) تم حساب معاملات بتا المعيارية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): يوضح معاملات (بتا) لمساهمة المتغير المستقل (التمكين الإداري) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمي).

التمكين الإداري			/	
مستوى الدلالة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		سلوك المواطنة التنظيمي
0.000	قيمة معامل Bêta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	
	0.79	0.06	1.011	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (التمكين الإداري) فقد بلغت 1.011 ويلاحظ أن هذه القيمة شرطها موجبة بمعنى أنه هناك علاقة طردية بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمي لأنه كلما تغير التمكين الإداري يتغير سلوك المواطنة التنظيمي في الاتجاه نفسه كلما ارتفع التمكين الإداري يرتفع سلوك المواطنة التنظيمي وكلما انخفض التمكين الإداري انخفض سلوك المواطنة التنظيمي كما أنه إذا تغير المتغير المستقل المتمثل في التمكين الإداري بدرجة واحدة يتغير المتغير التابع بـ 1.01 وهو تغير كبير جدا وهو ما يرر مبدئيا العلاقة القوية ما بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمي ، كما أكدت قيمة t المحسوبة معنوية الأثر حيث سجلت قيمة 15.470 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05

من خلال ما سبق تؤكد النتائج على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

6- إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التدريب في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) ، حيث نقبل الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05

الجدول رقم(16): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب على سلوك المواطنة التنظيمي:

الفصل السادس: الدراسة الميدانية

بعد التدريب							/
مستوى الدلالة	قيمة (F)	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للتقدير	مربع معامل الارتباط المعدل R^2	معامل التحديد R^2 (%)	معامل الارتباط R	سلوك المواطنة التنظيمي
وجود تأثير	94.009	9.696	0.63	0.38	0.39	0.62	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.62 ، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية متوسطة بين بعد التدريب و سلوك المواطنة التنظيمي ، كما بلغ معامل التحديد 0.39 وهو يدل على أن 39% من التغيرات التي تطرأ على سلوك المواطنة كانت نتيجة التمكين الإداري ، أما النسبة الباقية 61% فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

ولمعرفة درجة مساهمة بعد المتغير المستقل (التدريب) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمي) تم حساب معاملات بتا المعيارية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): يوضح معاملات (بتا) لمساهمة بعد المتغير المستقل (التدريب) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمي).

التدريب				/
مستوى الدلالة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		سلوك المواطنة التنظيمي
0.000	قيمة معامل Bêta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	
	0.62	0.05	0.532	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار لبعد المتغير المستقل (التدريب) فقد بلغت 0.532 وبلا حظ أن هذه القيمة شرطها موجبة بمعنى أنه هناك علاقة طردية بين التدريب و سلوك المواطنة التنظيمي لأنه كلما تغير التدريب يتغير سلوك المواطنة التنظيمي في الاتجاه نفسه ، كلما ارتفع التدريب يرتفع سلوك المواطنة التنظيمي وكلما انخفض التدريب انخفض سلوك المواطنة التنظيمي كما أنه إذا تغير بعد المتغير المستقل المتمثل في التدريب بدرجة واحدة يتغير المتغير التابع بـ 0.532 وهو تغير متوسط وهو ما يبرر مبدئياً العلاقة

الفصل السادس: الدراسة الميدانية

المتوسطة ما بين التدريب و سلوك المواطنة التنظيمي ، كما أكدت قيمة t المحسوبة معنوية الأثر حيث سجلت قيمة 9.696 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، من خلال ما سبق تؤكد النتائج على رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة ، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب على سلوك المواطنة التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء فرق العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) ، حيث نقبل الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05

الجدول رقم(18): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمي:

بعء فرق العمل							/
مستوى الدلالة	قيمة (F)	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للتقدير	مربع معامل الارتباط المعدل R^2	معامل التحديد R^2 (%)	معامل الارتباط R	سلوك المواطنة التنظيمي
وجود تأثير	136.726	11.693	0.58	0.48	0.48	0.69	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.69 ، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية متوسطة بين بعء فرق العمل و سلوك المواطنة التنظيمي ، كما بلغ معامل التحديد 0.48 وهو يدل على أن 48% من التغيرات التي تطرأ على سلوك المواطنة كانت نتيجة بعء فرق العمل ، أما النسبة الباقية 52% فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

و لمعرفة درجة مساهمة بعء المتغير المستقل (فرق العمل) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمي) تم حساب معاملات بتا المعيارية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): يوضح معاملات (بتا) لمساهمة بعد المتغير المستقل (فرق العمل) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمي).

فرق العمل			/	
مستوى الدلالة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		سلوك المواطنة التنظيمي
0.000	قيمة معامل Bêta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	
	0.69	0.04	0.54	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار لبعده المتغير المستقل (فرق العمل) فقد بلغت 0.54 ويلاحظ أن هذه القيمة شرطها موجبة بمعنى أنه هناك علاقة طردية بين فرق العمل و سلوك المواطنة التنظيمي لأنه كلما تغير بعد فرق العمل يتغير سلوك المواطنة التنظيمي في الاتجاه نفسه كلما ارتفع بعد فرق العمل يرتفع سلوك المواطنة التنظيمي وكلما انخفض بعد فرق العمل انخفض سلوك المواطنة التنظيمي كما أنه إذا تغير بعد المتغير المستقل المتمثل في فرق العمل بدرجة واحدة يتغير المتغير التابع بـ 0.54 وهو تغير متوسط وهو ما يبرر مبدئياً العلاقة المتوسطة ما بين بعد فرق العمل و سلوك المواطنة التنظيمي ، كما أكدت قيمة t المحسوبة معنوية الأثر حيث سجلت قيمة 11.693 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05

من خلال ما سبق تؤكد النتائج على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ، أي يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية لبعده فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المشاركة في اتخاذ القرارات في

تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل

الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) ، حيث نقبل الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي

0.05

الجدول رقم(20): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المشاركة في اتخاذ القرارات على سلوك المواطنة التنظيمي:

بعد المشاركة في اتخاذ القرارات							/
مستوى الدلالة	قيمة (F)	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للتقدير	مربع معامل الارتباط المعدل R ²	معامل التحديد R ² (%)	معامل الارتباط R	سلوك المواطنة التنظيمي
وجود تأثير	80.333	8.963	0.65	0.35	0.35	0.59	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.59 ، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية متوسطة بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات و سلوك المواطنة التنظيمي ، كما بلغ معامل التحديد 0.35 وهو يدل على أن 35% من التغيرات التي تطرأ على سلوك المواطنة كانت نتيجة بعد المشاركة في اتخاذ القرارات ، أما النسبة الباقية 65% فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة. و لمعرفة درجة مساهمة بعد المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرارات) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمي) تم حساب معاملات بتا المعيارية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): يوضح معاملات (بتا) لمساهمة بعد المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرارات) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمي).

المشاركة في اتخاذ القرارات				/
مستوى الدلالة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		سلوك المواطنة التنظيمي
0.000	قيمة معامل Bêta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	
	0.59	0.08	0.69	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار لبعده المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرارات) فقد بلغت 0.69 و يلاحظ أن هذه القيمة شرطها موجبة بمعنى أنه هناك علاقة طردية بين المشاركة في اتخاذ القرارات و سلوك المواطنة التنظيمي لأنه كلما تغير بعد المشاركة في اتخاذ القرارات يتغير سلوك المواطنة

التنظيمي في الاتجاه نفسه كلما ارتفع بعد المشاركة في اتخاذ القرارات يرتفع سلوك المواطنة التنظيمي وكلما انخفض بعد المشاركة في اتخاذ القرارات انخفض سلوك المواطنة التنظيمي كما أنه إذا تغير بعد المتغير المستقل المتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة واحدة يتغير المتغير التابع بـ 0.69 وهو تغير متوسط وهو ما يبرر مبدئياً العلاقة المتوسطة ما بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات و سلوك المواطنة التنظيمي ، كما أكدت قيمة t المحسوبة معنوية الأثر حيث سجلت قيمة 8.963 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05

من خلال ما سبق تؤكد النتائج على رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة ، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات على سلوك المواطنة التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تحمل المسؤولية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) ، حيث نقبل الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05 الجدول رقم(22): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تحمل المسؤولية على سلوك المواطنة التنظيمي:

بعد تحمل المسؤولية							/
مستوى الدلالة	قيمة (F)	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للتقدير	مربع معامل الارتباط المعدل R^2	معامل التحديد R^2 (%)	معامل الارتباط R	سلوك المواطنة التنظيمي
وجود تأثير	167.434	12.940	0.55	0.53	0.53	0.73	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.73 ، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية قوية بين بعد تحمل المسؤولية و سلوك المواطنة التنظيمي ، كما بلغ معامل التحديد 0.53

الفصل السادس: الدراسة الميدانية

وهو يدل على أن 53% من التغيرات التي تطرأ على سلوك المواطنة كانت نتيجة بعد تحمل المسؤولية ، أما النسبة الباقية 47% فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

ومعرفة درجة مساهمة بعد المتغير المستقل (تحمل المسؤولية) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمي) تم حساب معاملات بتا المعيارية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): يوضح معاملات (بتا) لمساهمة بعد المتغير المستقل (تحمل المسؤولية) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمي).

تحمل المسؤولية			/
مستوى الدلالة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية	سلوك المواطنة التنظيمي
0.000	قيمة معامل Bêta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار
	0.73	0.06	0.84

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار لبعده المتغير المستقل (تحمل المسؤولية) فقد بلغت 0.84 ويلاحظ أن هذه القيمة شرطها موجبة بمعنى أنه هناك علاقة طردية بين تحمل المسؤولية و سلوك المواطنة التنظيمي لأنه كلما تغير بعد تحمل المسؤولية يتغير سلوك المواطنة التنظيمي في الاتجاه نفسه كلما ارتفع بعد تحمل المسؤولية يرتفع سلوك المواطنة التنظيمي وكلما انخفض بعد تحمل المسؤولية انخفض سلوك المواطنة التنظيمي كما أنه إذا تغير بعد المتغير المستقل المتمثل في تحمل المسؤولية بدرجة واحدة يتغير المتغير التابع بـ 0.84 وهو تغير كبير جدا وهو ما يبرر مبدئيا العلاقة القوية ما بين بعد تحمل المسؤولية و سلوك المواطنة التنظيمي ، كما أكدت قيمة t المحسوبة معنوية الأثر حيث سجلت قيمة 12.940 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05

من خلال ما سبق تؤكد النتائج على رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة ، أي يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية لبعده تحمل المسؤولية على سلوك المواطنة التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

إختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الفصل السادس: الدراسة الميدانية

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التفويض في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) ، حيث نقبل الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05 الجدول رقم(24): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التفويض على سلوك المواطنة التنظيمي:

بعد التفويض							/
مستوى الدلالة	قيمة (F)	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري للتقدير	مربع معامل الارتباط المعدل R^2	معامل التحديد R^2 (%)	معامل الارتباط R	سلوك المواطنة التنظيمي
وجود تأثير	68.233	8.260	0.67	0.31	0.32	0.56	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22 من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.56 ، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية متوسطة بين بعد التفويض و سلوك المواطنة التنظيمي ، كما بلغ معامل التحديد 0.32 وهو يدل على أن 32% من التغيرات التي تطرأ على سلوك المواطنة كانت نتيجة بعد التفويض ، أما النسبة الباقية 68% فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

و لمعرفة درجة مساهمة بعد المتغير المستقل (التفويض) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمي) تم حساب معاملات بتا المعيارية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): يوضح معاملات (بتا) لمساهمة بعد المتغير المستقل (التفويض) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمي).

التفويض				/
مستوى الدلالة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		سلوك المواطنة التنظيمي
0.000	قيمة معامل Bêta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	
	0.56	0.08	0.66	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار لبعد المتغير المستقل (التفويض) فقد بلغت 0.84 ويلاحظ أن هذه القيمة شرطها موجبة بمعنى أنه هناك علاقة طردية بين التفويض و سلوك المواطنة التنظيمي لأنه كلما تغير بعد التفويض يتغير سلوك المواطنة التنظيمي في الاتجاه نفسه كلما ارتفع بعد التفويض يرتفع سلوك المواطنة التنظيمي وكلما انخفض بعد التفويض انخفض سلوك المواطنة التنظيمي كما أنه إذا تغير بعد المتغير المستقل المتمثل في التفويض بدرجة واحدة يتغير المتغير التابع بـ 0.66 وهو تغير متوسط وهو ما يبرر مبدئياً العلاقة المتوسطة ما بين بعد التفويض و سلوك المواطنة التنظيمي ، كما أكدت قيمة t المحسوبة معنوية الأثر حيث سجلت قيمة 8.260 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، من خلال ما سبق تؤكد النتائج على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التفويض على سلوك المواطنة التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

رابعاً : استخلاص النتائج في ضوء الدراسات السابقة :

* في ملخص النتائج توصلنا فيها إلى وجود تأثير ايجابي قوي جدا للتمكين الإداري بأبعاده مجتمعة (تدريب العاملين ، فرق العمل ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، تحمل المسؤولية ، التفويض) على سلوك المواطنة التنظيمي ، كما توصلنا إلى وجود تأثير ايجابي قوي لبعد تحمل المسؤولية على سلوك المواطنة التنظيمي ، أما أبعاد التمكين الإداري الباقية (التدريب ، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات ، التفويض) فقد عبرت على تأثير ايجابي متوسط على سلوك المواطنة التنظيمي.

1- وهو ما تتفق فيه مع دراسة كيسرى مسعود ودايرة عبد الحفيظ بعنوان: أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور ميتال عنابة ، حيث توصلت فيه هذه الدراسة إلى أن ممارسة استراتيجية تمكين العاملين بدرجة متوسطة بإعتباره توجه حديث ، كما أنهم يركزون على العمل الجماعي ، كما أن مظاهر سلوك المواطنة التنظيمية هي الأخرى تمارس بدرجة متوسطة لوجود إضطراب في البيئة الداخلية بإعتبار المؤسسة تتجه نحو فسخ عقد الشراكة ، كما أن لإستراتيجية تمكين العاملين أهمية بالغة في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمي.

2- أما دراسة كبير عمر بعنوان: أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر قالملة ، فتتطابق فيها نتائج هذه الدراسة مع النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا

الحالية حيث أظهرت وجود أثر إيجابي متوسط للتمكين ككل و لأبعاده منفصلة (المشاركة بالمعلومات ، الحرية والإستقلالية ، الكفاءة) على سلوك المواطنة التنظيمية ، ماعدا بعد المعنى فقد أظهرت النتائج عدم تأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية ، كما أظهرت أيضا وجود تأثير إيجابي متوسط لسلوك المواطنة التنظيمية ككل و لكل أبعاده منفصلة (الإيثار ، الكياسة ، وعي الضمير ، السلوك الحضاري) على أداء العاملين ، إلى جانب وجود تأثير قوي للتمكين ككل على أداء العاملين بينما كان تأثير أبعاد التمكين منفصلة متوسط على أداء العاملين ، أما فيما يخص جزئية الوساطة فقد أظهرت النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط العلاقة بين التمكين و أداء العاملين.

3- أما دراسة حبه وديعة بعنوان: العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الإجتماعية SONATRACH ناحية بسكرة ، توصلت هذه الدراسة في نتائجها إلى وجود عوامل مؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمي وهي: العدالة التنظيمية ، الثقافة التنظيمية ، الولاء التنظيمي وهي تقرب فيما توصلنا إليه من نتائج حيث أكدت الدراسة على أن أنواع العدالة التنظيمية تؤثر بصورة كبيرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية أي عدالة الإجراءات و عدالة التوزيع و عدالة التعاملات ، كما توصلت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تتحكم في سلوكيات المواطنة التنظيمية تحكما تتعدد مستوياته و أبعاده ، أما الولاء التنظيمي فتعددت أنواعه بتعدد السلوكيات الممارسة في المؤسسة لذا كان هناك الولاء التنظيمي العاطفي، و الولاء الأخلاقي و الولاء المستمر أثرت بصورة مباشرة في سلوك المبحوثين و زادهم رغبة في خدمة المؤسسة و عدم التفكير في تركها.

4- أما دراسة راضية العامري و نوال بركات بعنوان: التمكين الإداري و أثره في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بمراقبة الخدمات المالية غريان ، فقد توصلت فيها نتائج الدراسة إلى وجود درجة ممارسة متوسطة لأبعاد التمكين الإداري في مراقبة الخدمات المالية ، تم ترتيبها تنازليا من الأعلى إلى الأقل (التحفيز ، فرق العمل ، الاستقلالية ، التدريب والتعلم التنظيمي ، المشاركة في اتخاذ القرار ، تفويض السلطة ، الاتصال غير الهرمي و توافر المعلومات)، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي إلى أن ممارسة

سلوكيات المواطنة التنظيمية في مراقبة الخدمات المالية جاءت بدرجة متوسطة ، كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير ايجابي للتمكين الإداري بأبعاده مجتمعة (التحفيز، فرق العمل ، الاستقلالية ، التدريب و التعلم التنظيمي ، المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة ، الاتصال غير الهرمي و توافر المعلومات) على سلوك المواطنة التنظيمية ، كما أن أبعاد التمكين الإداري منفردة أشارت إلى وجود أثر ايجابي لكل بعد على سلوك المواطنة التنظيمية ، و ذلك بنسب مختلفة ، إلا أنه لا يوجد أثر لبعده الاتصال غير الهرمي و توافر المعلومات على سلوك المواطنة التنظيمية.

5- أما دراسة عطا الله الشرع بعنوان: The Impact of Administrative Empowerment on Organizational Citizenship Level on Saudi Universities ، أظهرت نتائجها أن هناك اتجاها ايجابيا نحو أبعاد التمكين الإداري لدى العاملين في الجامعات السعودية ، حيث جاء بعد التفويض في المرتبة الأولى ، يليه بعد التدريب، وتحفيز العاملين ، التواصل الفعال، وأخيرا فرق العمل ، كما أظهرت النتائج أن هناك اتجاها ايجابيا و عاليا نحو أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات السعودية ، وجاء بعد وعي الضمير أولا، يليه بعد الإيثار ، و بعد الروح الرياضية ، و بعد المجاملة ، وأخيرا بعد السلوك الحضاري ، كما تبين أن هناك تفويضا كافيا من السلطة يهدف إلى إستكمال المهام الوظيفية في الجامعات السعودية ، وأن هناك مرونة في أداء مهام الجامعات المعنية تعتمد خطة واضحة للتدريب و تقدم دورات تدريبية لتطوير مهارات و قدرات موظفيهم ، كما أظهرت النتائج أن هناك أثرا ايجابيا ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري (تفويض السلطة، العمل الجماعي ، التدريب ، التواصل الفعال ، تحفيز العاملين) على سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، المجاملة ، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري ، وعي الضمير).

6- أما دراسة جوزيف أفرام و ألبا مانريسا بعنوان: The Impact of Employee Empowerment on Organizational Performance The Mediating Role of Employee Engagement and Organizational Citizenship Behaviour ، توصلت فيها النتائج إلى أن التمكين الهيكلي و النفسي يؤثر بشكل ايجابي على مشاركة الموظفين و سلوك المواطنة التنظيمية ، كما أظهر سلوك المواطنة التنظيمية تأثيرا ايجابيا كبيرا على

الأداء التنظيمي ، كما أظهرت النتائج إلى أنه يمكن للقطاع المصرفي استخدام سلوك المواطنة التنظيمية كآلية لسد الفجوة بين تمكين الموظفين والأداء التنظيمي ، لتحسين تقديم الخدمات.

سادسا : اقتراحات و توصيات الدراسة:

لقد تبين من خلال هذه الدراسة مجموعة من القضايا التي تحتاج إلى معالجة علمية ، ومن بين هذه القضايا نذكر مايلي:

- ضرورة خلق نفس جديد بإستقطاب الكوادر الشابة ذات المؤهلات العلمية التي تقدم الدعم للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء – الوكالة الولائية بالطارف-

- الحرص على العدالة التنظيمية في التعامل مع الموظفين وفي توزيع المهام الوظيفية.

- ضرورة إثراء القوانين الإدارية و المراسيم التي تحكم هذا القطاع وجعلها أكثر مرونة ، لتوفير الجو المناسب لجميع الشرائح.

- الاعتماد على معايير مدروسة و عادلة في تقييم الموظفين من أجل الترقية في الدرجة و الرتبة ، وتجنب التقييم المرتبط بمعايير شخصية التي تنجم عنها صراعات داخل المؤسسة وتؤثر في الأداء.

- خلق بيئة تنظيمية تدعم الموظفين على استخدام السلوكيات الايجابية التطوعية ، وتعزيز البرامج التي تشجع على العلاقات الاجتماعية.

- يعتبر التمكين الإداري و سلوك المواطنة التنظيمي من التوجهات الحديثة ذات الأهمية البالغة لابد من نشر مكوناتها بين الرؤساء و المرؤوسين.

قد يكون التصور الغالب في نظرنا الأولى إلى موضوع التمكين الإداري و سلوك المواطنة التنظيمي ، هو أن التمكين الإداري يؤدي بصفة اعتباطية إلى تحقيق السلوك الاختياري التطوعي داخل التنظيم أو ما يطلق عليه بسلوك المواطنة التنظيمي ، لكن في الحقيقة أن الأمر نسبي و يختلف من مؤسسة إلى أخرى وهذا ما لمسناه في نتائج دراستنا الحالية التي أظهرت وجود أسباب أخرى لم تدخل ضمن متغيرات الدراسة كان لها التأثير الواضح على سلوك المواطنة التنظيمي.

وأن التمكين الإداري بأبعاده مجتمعة (التعليم و التدريب ، فرق العمل ، المشاركة في اتخاذ القرارات، الامتثال وتحمل المسؤولية ، تفويض و تخويل الصلاحيات) شكلت تأثير قويا على سلوك المواطنة التنظيمي أما في حالة دراسة الأبعاد منفردة فتراجع الأثر يبدو واضح على سلوك المواطنة التنظيمي كما لاحظناه في نتائج الدراسة.

وهو ما يفسر أن التمكين الإداري لم يرق بعد إلى المستوى المطلوب في المؤسسات و الإدارات العمومية بل نكاد أن نجزم على أنه يصعب تطبيقه لعدة اعتبارات منها ما يرجع إلى أنظمة التسيير و القوانين و التشريعات المطبقة والعلاقات الاجتماعية و المهنية السائدة داخل هذه التنظيمات الإدارية ، فصناعة عقلية إدارية جديدة بتوجهات حديثة والتخلص من الممارسات والآليات التقليدية مازالت بعيدة المنال تتطلب تخطيط استراتيجي على المدى الطويل.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

المصادر:

1- القرآن الكريم: الآية 55 من سورة النور الجزء الثامن عشر، الحزب 36 ، ص 357 ، و الآية 56 من سورة يوسف الجزء الثالث عشر، الحزب 25.

المراجع:

الكتب:

1- أحمد السروي: التخطيط الإستراتيجي للجودة في المؤسسات ، ب ط ، المؤسسة الدولية للكتاب للنشر والتوزيع، ب ب ، 2018.

2- أحمد أبو زيد: تحليل وتعديل السلوك الإنساني ، الطبعة الأولى ، دار النشر الدولي ، 2016 ، الرياض.

3- أحمد الشيبان و عنان أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، ب ط ، عمان الأردن، 2014.

4- أحمد المعاني و أحمد عريقات و آخرون: قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن، 2011.

5- أحمد بطاح و حسن الطعاني: الإدارة التربوية رؤية معاصرة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن، 2016.

6- أحمد الرفاعي : مناهج البحث العلمي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان الأردن، 2002.

7- أحمد داودي: الفعالية التنظيمية ، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر ، الطبعة الأولى ، الجزائر، 2020.

8- إبراهيم الشريف: إيديولوجية المواطنة ، الطبعة الأولى ، دار غيداء للنشر، 2018 ، الأردن.

9- إسماعيل محمود: التحفيز الوظيفي ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة، 2018.

10- إسماعيل الشراوي: إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر، الطبعة الأولى ، عمان الأردن، 2016.

- 11- اعتماد علام و إجلال حلمي: علم الاجتماع التنظيم مداخل نظرية و دراسات ميدانية ، مكتبة الأنجلو للنشر ، ب ط ، القاهرة، 2013.
- 12- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم ، دار المعارف، الطبعة الخامسة ، القاهرة، 1985.
- 13- بلال السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان الأردن ، 2014.
- 14- ماجد مساعدة: إدارة المنظمات منظور كلي ، دار المسيرة ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2013.
- 15- محمد سالم و محمد عمارة : إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية ، الطبعة الثانية ، دار الطباعة الحرة ، الإسكندرية ، 2006.
- 16- محمد شفيق: السلوك الإنساني و فن القيادة و التعامل و مهارات الإدارة ، ب ط ، مطابع روز اليوسف الجديدة للنشر ، ب ب ، ب س.
- 17- محمد الصيرفي : مبادئ التنظيم و الإدارة ، ب ط ، دار المناهج للنشر ، عمان الأردن ، 2006.
- 18- محمود رضوان: إدارة النزاعات و الصراعات في العمل ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة مصر ، 2012.
- 19- محمد المغربي: أصول الإدارة و التنظيم ، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي للنشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة، 2018.
- 20- محمد الصيرفي: أصول التنظيم و الإدارة للمدير المبدع النظريات و الأنماط الإدارية الجزء الأول ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، مصر، 2005.
- 21- مروان عبد المجيد إبراهيم : أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2000.
- 22- مصطفى عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي ، دار المكتب الجامعي الحديث ، ب ط ، مصر ، ب س.
- 23- منصور نعمان و غسان ذيب النمري : البحث العلمي حرفة و فن ، دار الكندي ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 1998.

- 24- موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان الأردن، 2007.
- 25- مؤيد الساعدي: مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ،الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ب ب ، 2020.
- 26- حامد عطية: العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية ، بدون دار نشر، ب ط ، ب ب ، ب س.
- 27- حذيفة تقي الدين الخطيب: التمكين أسسه وأساليبه دراسة بلاغية تطبيقية ، دار الكتب الوطنية ، الطبعة الأولى ، أبوظبي الإمارات العربية المتحدة، 2009.
- 28- حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي ، دار الحامد ، ب ط ، ب ب ، ب س.
- 29- حسين سليمان: الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ب ط ، بيروت لبنان ، 2005.
- 30- حجاج المرعي: إدارة الأفراد ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن، 2010.
- 31- حناشي بن صالح: دراسة مقارنة أثر القيم على السلوك الإداري بين الفكر الإسلامي والفكر الوضعي ، اليازوري للنشر، ب ط ، ، ب ب ، ب س.
- 32- خالد المومني ومحمد القضاة: معالم في الفكر الإداري ، الطبعة الأولى ، دار الكتاب الثقافي ، 2009.
- 33- دونالد أندرسون ، ترجمة منصور المعشوق: تطوير المنظمات عملية إدارة التغيير التنظيمي ، معهد الإدارة العامة للنشر، ب ط ، الرياض المملكة العربية السعودية، 2018.
- 34- راجح كعباش : علم إجتماع التنظيم، ب ط،مخير علم الإجتماع و الإتصال،جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر، 2006.
- 35- راضية بوزيان: التربية و المواطنة الواقع و المشكلات ، الطبعة الأولى ، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر ، 2015 ، الأردن.
- 36- رضا المليحي: إدارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق ،عالم الكتب للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، القاهرة، 2012.

- 37- رعد الصرن: نظريات الإدارة والأعمال دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، دمشق، 2004.
- 38- زيد عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2006.
- 39- زكية عريقات: أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية، الطبعة الأولى، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رمح) للنشر، 2016، عمان الأردن.
- 40- سعد العنزي: فاعلية إدارة المنظمات (التحول من إدارة الذات إلى إدارة الآخرين و دفعهم للأداء العالي)، ب ط، دار اليازوري للنشر، ب ب، ب س.
- 41- سليمان إبراهيم: السلوك الإجتماعي الإيجابي أساليب تعلمه - تنميته، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر، 2014، الأردن.
- 42- سمير شمطو: مدخل إلى الإدارة العامة، دار الوثائق للنشر، الطبعة الأولى، بغداد، 2017.
- 43- سمير عباس: الثقافة التنظيمية و استراتيجيات التغيير في المنظمات، ب ط، دار الهدى، 2012، الجزائر.
- 44- سناء سليمان: سيكولوجية الفروق الفردية و قياسها، الطبعة الأولى، عالم الكتب للنشر، 2006، القاهرة.
- 45- صادق الموسوي: الحركات الإسلامية بين خيار الأمة و مفهوم المواطنة حزب الله نموذجا، مركز الغدير للدراسات، الطبعة الأولى، بيروت لبنان، 2012.
- 46- طارق عبد الرحمان: نموذج بنائي لدور رأس المال الاجتماعي التنظيمي في تعزيز فعالية الأجهزة الحكومية السعودية، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، ب ط، المملكة العربية السعودية، 2018.
- 47- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، ب ط، دار غريب، القاهرة، 2007.
- 48- طلال الأحمدى: التنظيم في المنظمات الصحية، ب ط، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2011.
- 49- طاهر الزيباري: النظرية السوسيولوجية المعاصرة، دار البيروني، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2016.

- 50- عاطف المكاوي: الموظف الإداري ، الطبعة الأولى ، مؤسسة طيبة للنشر ، 2013 ، القاهرة.
- 51- علي السلمي: إدارة السلوك الإنساني ، دار غريب ، ب ط ، القاهرة ، 1997.
- 52- عبد الله خلغيم: واقع تطبيقات البرامج و التقنيات الحديثة و علاقتها بالتمكين و الاغتراب الوظيفي ، الطبعة الأولى ، دار الكتاب الجامعي للنشر ، 2016 ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- 53- عبد الحميد المغربي: المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، ب ط ، ب ب ، 2007.
- 54- عبد القادر دربالي ، ترجمة الحبيب ثابتي: نظرية المنظمات ، مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات جامعة معسكر للنشر ، الطبعة الأولى ، الجزائر، 2019.
- 55- عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي (دليل الطالب في كتابة الأبحاث و الرسائل العلمية) ، مكتبة الإشعاع للنشر، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، 1996
- 56- علاء الدين رسلان: التطوير التنظيمي آلياته ، استراتيجياته ، وسائله ، تطبيقاته ، دار مؤسسة رسلان للطباعة و النشر ، ب ط ، دمشق سوريا ، 2013.
- 57- عصام عبد اللطيف: السلوك التنظيمي و العلاقات الإنسانية في العمل، دار نيولينك الدولية للنشر، ب ط، ب ب ، 2016.
- 58- عماد المهيبرات: أثر التمكين على فاعلية المنظمة ، دار جليس الزمان للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن، 2010.
- 59- عمر دره: العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، دار الرضوان للنشر و التوزيع ، ب ط ، عمان الأردن، 2008.
- 60- فايزة مجاهد و محمد سليمان: المواطنة المحلية – العالمية – الرقمية ، ب ط ، دار التعليم الجامعي ، 2022 ، الإسكندرية.
- 61- نائل العواملة : الهياكل و الأساليب في تطوير المنظمات ، الطبعة الثانية ، دار زهران ، عمان الأردن 2009.

62- ناصر جرادات و عزام أبو الحمام: المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات ، إثراء و مكتبة الجامعة للنشر والتوزيع ، ب ط ، عمان الأردن، 2013.

63- نعيم الجهني و شائع القحطاني و آخرون: نماذج معاصرة في القيادة ، مكتبة القانون و الاقتصاد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الرياض، 2018.

64- نور الدين تاويريت: تطور الفكر التنظيمي للمنظمة فهم المبادئ ، حل للمشكلات التنظيمية، عالم الكتب الحديث للنشر ، ب ط ، إربد الأردن، 2009.

65- وفاء رابيس: نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية و التطبيق ، دار اليازوري للنشر ، ب ط ، عمان الأردن، 2016.

66- ياسر عربيات: المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار يافا العلمية و دار الجنادرية للنشر، ب ط ، ب ب ، 2008.

الرسائل الجامعية:

1- الأزهاري حاقا: العدالة التنظيمية كآلية لترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكوبية-الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، السنة الجامعية 2022-2023.

2- عبد السلام القحطاني : سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري (دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح) ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية ، السعودية ، 2014.

3- عمر كبير: أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر قالمة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، 2021.

4- لطفي دنبري: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية وحدة صيانة عتاد السكة الحديدية بسيدي مبروك قسنطينة ، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، السنة الجامعية 2010/2011.

5- ليندة العابد: النسق القيمي للإدارة و علاقته بتوجيه الفعل التنظيمي دراسة ميدانية بمركب النسيج E.A.T.I.T باتنة ، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية ، قسم العلوم الاجتماعية ، شعبة علم الاجتماع والديمغرافية ، السنة الجامعية 2010/2011، الجزائر.

6- وديعة حبه: العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية SONATRACH ناحية بسكرة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، الجزائر ، 2018.

المجلات العلمية:

1- ابتهال الشمري و مروة حسن: مفهوم المواطنة ، مجلة إشراقات تنموية ، المجلد7 ، العدد32 ، بغداد العراق ، 2022 ، مؤسسة العراقة للثقافة و التنمية للنشر.

2- أحمد صالح و محمد المبيضين: مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية بحث ميداني ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد التاسع ، جوان 2011 ، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر.

3- تحسين الهيميلة: دور المواطنة التنظيمية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد1 ، العدد23 ، جامعة واسط ، كلية الإدارة والاقتصاد ، 2016 ، العراق.

- 4- جيدة عريفي و بوشارب بولوداني خالد: إشكالية مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة المعيار ، المجلد 27 ، العدد 3 ، جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة، كلية أصول الدين، 2023 ، الجزائر.
- 5- حسين عبد الحسين: المواطنة التنظيمية و علاقتها بالتمكين الإداري لمديري المدارس المتوسطة ، مجلة الفتح ، المجلد 17 ، العدد 85 ، جامعة ديالي ، 2021 ، العراق.
- 6- رباب عبد العال: تأثير عوامل الشخصية على الأداء السياقي للموارد البشرية ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 46 ، العدد 4 ، جامعة عين شمس ، ديسمبر 2016، مصر.
- 7- راضية العامري و نوال بركات و آخرون: التمكين الإداري و أثره في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بمراقبة الخدمات المالية غريان ، مجلة الدراسات الاقتصادية ، المجلد 5 ، العدد 3 ، جامعة سرت ، كلية الاقتصاد ، ليبيا ، جويلية 2022.
- 8- رشيد مناصرية و فريد بن ختو: سلوك المواطنة التنظيمية و أهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيلس وحدة ورقلة ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 08 ، 2015 ، جامعة قصدي مرياح ورقلة ، الجزائر.
- 9- سعد الخريف و أسماء المطيري: أثر التمكين الإداري على مستوى رأس المال الفكري دراسة حالة شركة الخطوط الجوية العربية السعودية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 42 ، العدد 4 ، ديسمبر 2022، مصر.
- 10- سعيد زيوش: نظرية اتخاذ القرار و التوازن التنظيمي عند " هيربرت سايمون" ومجالات تطبيقها في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسيولوجية ، مجلة آفاق للبحوث و الدراسات ، المجلد 5 ، العدد 1 ، المركز الجامعي اليزي ، الجزائر.
- 11- سلى الشمري و منى العبيدي: المواطنة و آليات تحقيقها في المجتمع العراقي ، مجلة تكريت للعلوم السياسية ، بدون مجلد ، العدد 25 ، العراق ، 2021.
- 12- سميرة لغويل: قيم المواطنة في المجتمع الجزائري دراسة تحليلية ، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 58 ، العدد 2 ، جوان 2019 ، كلية التربية ابن رشد للعلوم الإنسانية ، العراق.

- 13- صابر بحري و منى خرموش: البحوث التنظيمية في الفكر التنظيمي ما بين التطور التقليدي والحديث مقارنة نظرية تحليلية في ظل واقع المشهد التنظيمي ، مجلة الرواق ، مجلد4 ، عدد1 ، المركز الجامعي غيلزان ، مخبر الدراسات الاجتماعية و النفسية و الأنثروبولوجية ، جوان ، الجزائر، 2018.
- 14- صبرينة حديدان: تجليات مفهوم المواطنة في أطروحات مالك بن نبي ، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية ، بدون مجلد ، العدد 17 ، 2018 ، الجزائر.
- 15- عبد الله المالكي و فيصل شعبي: أثر التمكين الإداري في تعزيز الإنتماء التنظيمي دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد44 ، العدد4 ، ديسمبر2022 ، مصر.
- 16- علي زكاز: التنظيم غير الرسمي الوجه الآخر للتنظيم الرسمي بالمنشأة الصناعية ، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، المجلد1 ، العدد1 ، جانفي 2013 ، الجزائر.
- 17- عثمان العامر: المواطنة في الفكر الغربي المعاصر – دراسة نقدية من منظور إسلامي - ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد التاسع عشر ، العدد الأول ، كلية المعلمين بحائل، قسم الدراسات الإسلامية ، المملكة العربية السعودية ، 2003.
- 18- فاضل الغزالي و خيرية الخالدي و آخرون: الدور الوسيط للاحتواء العالي بين المساهمات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي الايجابي ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، المجلد7 ، العدد27 ، أيلول 2018 ، العراق.
- 19- ليليا بودينة : التمكين الإداري و دوره في تعميق الانتماء المهني بمنظمات الأعمال ، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، المجلد12 ، العدد1 ، ديسمبر 2017 ، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، الجزائر.

- 20- محمد أحمد علي: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نية ترك العمل ودور سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية السودانية ، مجلة العلوم الاقتصادية ، 2013 ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 21- محمد بن كيحول و عاشور علوطي: التطور المفاهيمي لسلوك المواطنة و المواطنة التنظيمية ، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، المجلد9 ، العدد4 ، سبتمبر2018، جامعة قسنطينة ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية.
- 22- مسعود كيسرى و عبد الحفيظ دايرة: أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور ميتال عنابة ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والإقتصادية ، المجلد الثاني ، العدد8 ، ديسمبر 2017 ، رام الله فلسطين.
- 23- مصطفى رديف و محمد سمير بن عياد و آخرون: واقع الأداء و السلوك التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE بسيدي بلعباس ، مجلة دراسات و أبحاث المجلة العربية للأبحاث و الدراسات في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد11، العدد4، جامعة زيان عاشور الجلفة ، أكتوبر2019 ، الجزائر.
- 24- مصطفى شافعي و يعقوب سالم: الأنماط القيادية و تأثيرها على السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، المجلد 10 ، العدد3، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، 2022 ، الجزائر.
- 25- معراج هواري و مريم شرع: العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية و جودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، العدد 7 ، 2009 ، المركز الجامعي غرداية ، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية ، الجزائر.

- 26- مفتاح بن هدية و خولة مناني: قيم المواطنة في ضوء موثيق الدولة الجزائرية ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، المجلد 16 ، العدد 1 ، الجزائر، 2023.
- 27- نجوى كشكوشة: جودة الحياة الوظيفية و علاقتها بالأداء السياقي في ظل الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالتطبيق على العاملين بالهيئة المصرية العامة للبتترول ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد42، العدد2 ، جوان2022، مصر.
- 28- نور فخري: إدارة الموهبة و دورها في تمكين العاملين بحث تطبيقي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد25 ، العدد111 ، 30 أبريل 2019 ، جامعة بغداد ، العراق.
- 29- وهيبه عيساوة و سميرة مراح: مفهوم المواطنة مقارنة في التحولات التاريخية و السياقات الاجتماعية ، مجلة سوسيوولوجيا الجزائر ، مجلد3 ، العدد2 ، الجزائر، 2019.
- 30- يسمينة كتفي و سليمة بالخيط: محددات السلوك التنظيمي مقارنة نظرية سوسيوثقافية ، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية ، المجلد 3 ، العدد2 ، جامعة ابن خلدون تيارت ، 2021 ، الجزائر.
- 31- شاوش حميد و يوسف خوجة سمير: نظرية التحليل الإستراتيجي و دراسة المنظمات حسب ميشال كروزيه و إرهارد فريدربرغ ، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، المجلد 10 ، العدد 01 ، 2024 ، الجزائر.

المطبوعات الجامعية:

- 1- سعاد حفاف: مطبوعات بعنوان محاضرات في نظريات التنظيم و التسيير ، مقدمة لطلبة الليسانس السنة الثانية (ل.م.د) جذع مشترك شعبة العلوم السياسية ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، الموسم الجامعي ، 2018-2019.
- 2- يحي بن سليمان: اقتصاد قياسي مطبق ، مطبوعة مقدمة لطلبة قسم العلوم المالية و المحاسبة ، تخصص سنة أولى ماستر مالية و بنوك ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، السنة الجامعية 2021/2022 .

3- ليليا بن صويلح : مدخل لعلم إجتماع التنظيم والعمل ، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص تنظيم وعمل ، جامعة 08 ماي 1945 قالمة ، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية ، قسم علم الاجتماع ، السنة الجامعية 2015-2016.

الملتقيات الوطنية و الدولية:

- 1- الطيب الدوادي والأمين حلموس : إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية ، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، 2012.
- 2- أمحمد مالكي: الاندماج الاجتماعي وبناء مجتمع المواطنة في المغرب الكبير ، المؤتمر السنوي الثاني للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، المركز العربي للأبحاث ودراسات السياسية ، قطر ، 2013.

الاتفاقيات:

- 1- الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي ، 2019 .

مواقع الأنترنت:

- 1- معجم المعاني الجامع ، www.almaany.com ، الاطلاع على الموقع بتاريخ: 2023/08/17 ، على الساعة: 18.00.
- 2- فاطمة حافظ: التمكين بين الرؤية القرآنية و الرؤية الحديثة ، موقع إسلام أون لاين ، <https://islam.online.net>، الاطلاع على الموقع: 2023/08/20 ، على الساعة: 11.30.
- 3- نيفين الحبيشي و أمل محمد: أصول الإدارة ، منشورات كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2018-2019 ، <https://maktbah.net> ، الاطلاع على الموقع يوم: 2023/07/08 على الساعة: 14.55.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Ali Asiri et Omar Al Sharqi: **The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah city (An Applied Study)**, Journal of Human Resource and Sustainability Studies, Vol.8, No.2, June 2020, Saudi Arabia.

- 2- Atallah Alsharah: **The Impact of Administrative Empowerment on Organizational Citizenship Level on Saudi Universities**, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol.6, Issue.10, October, 2018, United Kingdom, Britain.
- 3-Joseph Afram et Alba Manresa and others: **The Impact of Employee Empowerment on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior**, Intangible Capital, Vol.18, Issus.1, Polytechnic University of Catalonia Barcelona Tech, May 2022.
- 4- Juliana D.Lilly : **organizational citizenship behavior,in farazmand,A.(eds)global encyclopedia of public administration,public policy,and governance**,springer,06April2023,folorida atlantic university, bocaraton,fl,usa.
- 5-J.S.chandan: **Management Concepts and Strategies**,Publishing House PVT LTD,New Delhin,India,2009.
- 6-Marwan Abdeldayem et Horiya Al Deeb: **Impact of Administrative Empowerment on Organizational**, Belongingness Evidence from Bahrain,Global Scientific Journals, vol.8,Issue.2,February 2020,Kingdom of Bahrain.
- 7- Mona Alfadli et Sarah Al-Mehaisen: **The Reality of Administrative Empowerment among the Recently Employed Administrators in the Intermediate Schools**,International Education Studies, Published by Canadian center of science and education,Vol.12, No.6, 2019.
- 8- Saad Hussein et Suhad Abdoud: **The Relationship between Administrative Empowerment and strategic change**, International Journal of Entrepreneurship,Vol.25, Issue.5, London, United Kingdom, 2021.
- 9-Sukhada tambe,Meera Shanker : **a study of organizational citizenship behavior (OCB) and its oimensions: a literature review**, international research journal of business and management, vol. 1, global wisdom research publications,all rights reserved, 2014.

الملاحق



الإطار الهيكلي لصندوق الضمان الاجتماعي ووكالة الطرف

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استبيان حول:

التمكين الإداري و أثره في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS
ولاية الطارف

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع – تخصص تنظيم و عمل-

تحت إشراف:

أ.د / حميدي سامية

إعداد الطالب:

بوريب طارق

تنويه:

المعلومات الواردة في هذه الاستمارة لا يمكن الإطلاع عليها إلا من طرف الباحث ولا تستعمل إلا لأغراض علمية فقط.

طريقة القياس:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

السنة الجامعية: 2024/2023

ملاحظة: لطفا ضع علامة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة.

المعلومات العامة:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: 30-25 سنة 36-31 سنة 42-37 سنة

49-43 سنة 50 فما فوق

3- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي دراسات عليا

4- الخبرة المهنية المكتسبة: أقل من 05 سنوات من 06-10 سنوات من 11-15 سنة

أكثر من 15 سنة

5- طبيعة الوظيفة: رئيس قسم رئيس فرع رئيس مصلحة

رئيس قطاع رئيس مركز

أخرى تذكر:

معارض جدا	معارض	بدون رأي	موافق	موافق جدا	الفقرات المرتبطة
بعد تعليم و تدريب العاملين					
					01 توفر المؤسسة دورات تدريبية باستمرار للعاملين
					02 تسمح المؤسسة لموظفيها بالاندماج في المسار التعليمي (الجامعي مثلا) لتلبية احتياجاتها
					03 تتعاقد المؤسسة مع جهات خاصة بالتدريب و التكوين
					04 تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها
					05 عملية التدريب متاحة لجميع الموظفين
بعد فرق العمل					
					06 تسود أجواء التعاون بين جماعات العمل في المؤسسة
					07 تركز إدارة المؤسسة على الأداء الجماعي بدلا من الفردي
					08 تسود الثقة بين جماعات العمل في المؤسسة
					09 العمل الجماعي يساعد في التغلب على المشاكل الإدارية
بعد المشاركة في اتخاذ القرارات					
					10 مشاركة المعلومات الإدارية من طرف الإدارة العليا تمنحني ثقة في التصرف بالطريقة الصحيحة
					11 في الغالب ينفرد مسؤولي المؤسسة بإتخاذ القرارات دون مشورة أو مشاركة مع باقي الموظفين
					12 يعتمد بعض الموظفين إلى حبس المعلومات لتعزيز مراكز قوتهم في الإدارة
					13 تنسق الإدارة بين المستويات الإدارية عند التفكير في اتخاذ قرار معين
					14 أشرك في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامي
بعد الامتثال و تحمل المسؤولية					
					15 أعمل على بذل مجهود مضاعف لتحسين أدائي الوظيفي
					16 أنجز أعمالي وفقا لما يمليه ضميري المهني
					17 يقتصر مهامي على تنفيذ الأوامر التي تصدر عن رئيس المصلحة دون غيره من المسؤولين
					18 أتحمل مسؤولية أخطائي الإدارية و أحاول تفاديها مستقبلا

					19	أتقبل من المسؤول المباشر النصيحة و حرصه على تصحيح أخطائي
					20	ظروف العمل مهيأة لممارسة نشاطي بكل حرية و استقلالية
					21	يتم تزويدي بالمعلومات اللازمة الخاصة بوظيفتي
					22	تمنح لي صلاحيات و حرية كاملة لأداء مهامى بالطريقة التي أراها مناسبة
					23	يوجه لي استفسار كتابي نتيجة وقوعي في أخطاء إدارية بسيطة
					24	تنظر الإدارة للأخطاء على أنها فرص للتعلم و لا تعاقب عليها
بعد التفويض و تخويل الصلاحيات						
					25	يفوض لي المسؤول جزءا من صلاحياته لإنجاز مهامى الوظيفية
					26	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي
					27	لدي قدرات وظيفية لتأثير في القرارات المتعلقة بمهامى
					28	أشعر بأنه هناك تمييز في المهام التي يتم توزيعها على الموظفين
					29	أستطيع تغيير طرق العمل عندما أرغب في ذلك
					30	أتواصل مع باقي الموظفين فيما يتعلق بتنفيذ المهام
سلوك المواطنة التنظيمي						
					31	أقدم المساعدة لزملائي في العمل
					32	أعمل على تسهيل عمل زملائي الجدد و أفيدهم بخبراتي لحل المشكلات التي تواجههم
					33	أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد أو تدمير
					34	أقوم بتمرير المعلومات الضرورية لزملائي
					35	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل
					36	لا أجد حرجا في الاعتذار من زملائي إذا أخطأت في حقهم
					37	ألتزم بمواعيد العمل المحددة و أحرص على عدم الغياب
					38	أتقيد بالوقت المحدد للراحة و لا أخذ وقتا زائدا عن ذلك
					39	أحرص على متابعة أنشطة المؤسسة بإهتمام و إظهار صورتها الايجابية
					40	لا أسرف في استخدام موارد المؤسسة التي أعمل بها
					41	أقدم بحلول لمشكلات العمل دون أن يطلب مني ذلك

شكرا على الإجابة و الإهتمام بهذا الاستبيان العلمي.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Universite Mohamed Khider - Biskra
Faculte des sciences humaines & sociales
Département des sciences sociales



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
الرقم : 37 / ن.ق.ع. ا.ب.ت.ب.ع / 2023

إلى السيد المحترم مدير : الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - بولاية الطارف-

الموضوع: تقديم تسهيلات "دراسة ميدانية "

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة ونظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الإقتصادية والإجتماعية الوطنية والتربوية، فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة، خدمة للبحث العلمي تقديم التسهيلات الممكنة للطالب (ة): بوريب طارق

من خلال تمكينه من الاستفادة من المرافق والبيانات المتوفرة لديكم، قصد إتمام إنجاز أطروحة

الدكتوراه.

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

في شعبة: علم الاجتماع

الموسومة: التمكين الإداري وأثره في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

بسكرة في: 2023/03/22

مساعد رئيس القسم المكلف

بما بعد التدرج والبحث العلمي

مساعد رئيس القسم المكلف بالدراسات العليا
والبحوث العلمية
قسم العلوم الاجتماعية
شماله عبد الرحمن

قائمة الأساتذة المحكمين:

جامعة الانتماء	إسم ولقب الأستاذ المحكم
جامعة محمد خيضر بسكرة	البروفيسور زمام نور الدين
جامعة محمد خيضر بسكرة	البروفيسور حليلو نبيل
جامعة محمد لمين دباغين سطيف	الدكتور بحري صابر
جامعة القاضي عياض مراكش - المغرب-	الدكتور إدريس آيت لحو

RELIABILITY

```
/VARIABLES=1ع 2ع 3ع 4ع 5ع 6ع 7ع 8ع 9ع 10ع 11ع 12ع 13ع 14ع 15ع 16ع 17ع 18ع 19ع 20ع 21  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

[Jeu_de_données1] C:\Users\new\Desktop\استمارة الدكتوراه.sav

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	150	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	150	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.948	41

REGRESSION

```
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT بعد_سلوك_المواطنة_التنظيمي  
/METHOD=ENTER بعد_التمكين_الاداري.
```

Régression

[Jeu_de_données1] C:\Users\new\Desktop\استمارة الدكتوراه.sav

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بعد_التمكين_الاداري ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : بعد_سلوك_المواطنة_التنظيمي
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.786 ^a	.618	.615	.50456

- a. Prédicteurs : (Constante), بعد_التمكين_الاداري

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	60.928	1	60.928	239.328	.000 ^b
	Résidus	37.678	148	.255		
	Total	98.606	149			

- a. Variable dépendante : بعد_سلوك_المواطنة_التنظيمي
b. Prédicteurs : (Constante), بعد_التمكين_الاداري

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	.503	.249		2.021	.045
بعد_التمكين_الإداري	1.011	.065	.786	15.470	.000

a. Variable dépendante : بعد_سلوك_المواطنة_التنظيمي

FREQUENCIES VARIABLES=15ع 16ع 17ع 18ع 19ع 20ع 21ع 22ع 23ع 24ع الامتثال_و_تحمل_المسؤولية
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

		15ع	16ع	17ع	18ع	19ع	20ع	21ع
N	Valide	150	150	150	150	150	150	150
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4.38	4.61	3.51	4.45	4.41	3.69	3.95
	Ecart type	.946	.834	1.399	.790	.970	1.286	1.222

Statistiques

		22ع	23ع	24ع	بعد الامتثال و_تحمل ل_المسؤولية
N	Valide	150	150	150	150
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3.89	2.91	3.29	3.9087
	Ecart type	1.171	1.292	1.343	.70615

Table de fréquences

15ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	7	4.7	4.7	4.7
	محايد	7	4.7	4.7	9.3
	موافق	51	34.0	34.0	43.3
	بشدة موافق	85	56.7	56.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

16ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	5	3.3	3.3	3.3
	محايد	4	2.7	2.7	6.0
	موافق	30	20.0	20.0	26.0
	بشدة موافق	111	74.0	74.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

17ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	16	10.7	10.7
	موافق غير	29	19.3	30.0
	محايد	17	11.3	41.3
	موافق	38	25.3	66.7
	بشدة موافق	50	33.3	100.0
Total		150	100.0	100.0

18ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	4	2.7	2.7
	محايد	4	2.7	5.3
	موافق	59	39.3	44.7
	بشدة موافق	83	55.3	100.0
Total		150	100.0	100.0

19ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	5	3.3	3.3
	موافق غير	5	3.3	6.7
	محايد	7	4.7	11.3
	موافق	40	26.7	38.0
	بشدة موافق	93	62.0	100.0
Total		150	100.0	100.0

20ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	16	10.7	10.7
	موافق غير	13	8.7	19.3
	محايد	19	12.7	32.0
	موافق	56	37.3	69.3
	بشدة موافق	46	30.7	100.0
Total		150	100.0	100.0

21ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	14	9.3	9.3
	موافق غير	5	3.3	12.7
	محايد	16	10.7	23.3
	موافق	54	36.0	59.3
	بشدة موافق	61	40.7	100.0
Total		150	100.0	100.0

22ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	8	5.3	5.3
	موافق غير	15	10.0	15.3
	محايد	18	12.0	27.3
	موافق	53	35.3	62.7
	بشدة موافق	56	37.3	100.0
Total		150	100.0	100.0

23ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	23	15.3	15.3
	موافق غير	40	26.7	42.0
	محايد	38	25.3	67.3
	موافق	26	17.3	84.7
	بشدة موافق	23	15.3	100.0
Total		150	100.0	100.0

24ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	22	14.7	14.7
	موافق غير	19	12.7	27.3
	محايد	37	24.7	52.0
	موافق	38	25.3	77.3
	بشدة موافق	34	22.7	100.0
Total		150	100.0	100.0

بعد الامتثال و تحمل المسؤولية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	4	2.7	2.7
	2.00	1	.7	3.3
	2.50	1	.7	4.0
	2.80	1	.7	4.7
	2.90	2	1.3	6.0
	3.00	1	.7	6.7
	3.10	1	.7	7.3
	3.20	7	4.7	12.0
	3.30	1	.7	12.7
	3.40	5	3.3	16.0
	3.50	5	3.3	19.3
	3.60	7	4.7	24.0
	3.70	8	5.3	29.3
	3.80	19	12.7	42.0
	3.90	8	5.3	47.3
	4.00	11	7.3	54.7
	4.10	14	9.3	64.0
	4.20	10	6.7	70.7
	4.30	6	4.0	74.7
	4.40	10	6.7	81.3
	4.50	5	3.3	84.7
	4.60	9	6.0	90.7
	4.70	3	2.0	92.7
	4.80	7	4.7	97.3
	4.90	1	.7	98.0
	5.00	3	2.0	100.0
Total		150	100.0	100.0

FREQUENCIES VARIABLES=25ع 26ع 27ع 28ع 29ع 30ع_التفويض_وتحويل_الصلاحيات
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

		25ع	26ع	27ع	28ع	29ع	30ع	بعد التفويض و تحويل الصلاحيات
N	Valide	150	150	150	150	150	150	150
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3.63	4.18	4.16	3.00	3.55	4.05	3.7622
	Ecart type	1.228	.997	1.050	1.259	1.207	1.125	.69523

Table de fréquences

25ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	13	8.7	8.7	8.7
	موافق غير	18	12.0	12.0	20.7
	محايد	18	12.0	12.0	32.7
	موافق	63	42.0	42.0	74.7
	بشدة موافق	38	25.3	25.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

26ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	6	4.0	4.0	4.0
	موافق غير	5	3.3	3.3	7.3
	محايد	12	8.0	8.0	15.3
	موافق	60	40.0	40.0	55.3
	بشدة موافق	67	44.7	44.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

27ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	4.7	4.7	4.7
بشدة موافق غير				
موافق غير	6	4.0	4.0	8.7
محايد	12	8.0	8.0	16.7
موافق	56	37.3	37.3	54.0
بشدة موافق	69	46.0	46.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	

28ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	18	12.0	12.0	12.0
بشدة موافق غير				
موافق غير	38	25.3	25.3	37.3
محايد	46	30.7	30.7	68.0
موافق	22	14.7	14.7	82.7
بشدة موافق	26	17.3	17.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	

29ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	12	8.0	8.0	8.0
بشدة موافق غير				
موافق غير	17	11.3	11.3	19.3
محايد	34	22.7	22.7	42.0
موافق	50	33.3	33.3	75.3
بشدة موافق	37	24.7	24.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

30ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	9	6.0	6.0	6.0
بشدة موافق غير				
موافق غير	8	5.3	5.3	11.3
محايد	13	8.7	8.7	20.0
موافق	57	38.0	38.0	58.0
بشدة موافق	63	42.0	42.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	

بعد التفويض و_تحويل_الصلاحيات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	4	2.7	2.7	2.7
	1.67	1	.7	.7	3.3
	2.00	1	.7	.7	4.0
	2.67	1	.7	.7	4.7
	2.83	2	1.3	1.3	6.0
	3.00	7	4.7	4.7	10.7
	3.17	3	2.0	2.0	12.7
	3.33	10	6.7	6.7	19.3
	3.50	14	9.3	9.3	28.7
	3.67	23	15.3	15.3	44.0
	3.83	17	11.3	11.3	55.3
	4.00	25	16.7	16.7	72.0
	4.17	10	6.7	6.7	78.7
	4.33	18	12.0	12.0	90.7
	4.50	4	2.7	2.7	93.3
	4.67	5	3.3	3.3	96.7
	5.00	5	3.3	3.3	100.0
Total		150	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=10ع 11ع 12ع 13ع 14ع_اتخاذ_القرارات
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

		10ع	11ع	12ع	13ع	14ع	بعد_المشاركة_في_اتخاذ_القرارات
N	Valide	150	150	150	150	150	150
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4.13	2.93	2.73	3.61	3.88	3.4573
	Ecart type	1.091	1.319	1.374	1.247	1.269	.70219

Table de fréquences

10ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	7	4.7	4.7	4.7
	موافق غير	8	5.3	5.3	10.0
	محايد	14	9.3	9.3	19.3
	موافق	50	33.3	33.3	52.7
	بشدة موافق	71	47.3	47.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

11ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	21	14.0	14.0	14.0
	موافق غير	45	30.0	30.0	44.0
	محايد	34	22.7	22.7	66.7
	موافق	23	15.3	15.3	82.0
	بشدة موافق	27	18.0	18.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

12ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	41	27.3	27.3
	موافق غير	25	16.7	44.0
	محايد	35	23.3	67.3
	موافق	31	20.7	88.0
	بشدة موافق	18	12.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0

13ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	17	11.3	11.3
	موافق غير	8	5.3	16.7
	محايد	31	20.7	37.3
	موافق	55	36.7	74.0
	بشدة موافق	39	26.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0

14ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	13	8.7	8.7
	موافق غير	10	6.7	15.3
	محايد	22	14.7	30.0
	موافق	42	28.0	58.0
	بشدة موافق	63	42.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0

بعد_المشاركة_في_اتخاذ_القرارات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	4	2.7	2.7	2.7
	1.80	1	.7	.7	3.3
	2.20	1	.7	.7	4.0
	2.60	4	2.7	2.7	6.7
	2.80	14	9.3	9.3	16.0
	3.00	16	10.7	10.7	26.7
	3.20	20	13.3	13.3	40.0
	3.40	16	10.7	10.7	50.7
	3.60	22	14.7	14.7	65.3
	3.80	17	11.3	11.3	76.7
	4.00	13	8.7	8.7	85.3
	4.20	8	5.3	5.3	90.7
	4.40	2	1.3	1.3	92.0
	4.60	8	5.3	5.3	97.3
	4.80	2	1.3	1.3	98.7
	5.00	2	1.3	1.3	100.0
Total		150	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=1ع 2ع 3ع 4ع 5ع بعد_تعليم_و_تدريب_العاملين ع5
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

[Jeu_de_données1] C:\Users\new\Desktop\استمارة الدكتوراه.sav

Statistiques

		1ع	2ع	3ع	4ع	5ع	بعد_تعليم_و_تدريب_العاملين
N	Valide	150	150	150	150	150	150
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3.65	4.08	3.27	3.57	3.63	3.7541
	Ecart type	1.311	.973	1.209	1.297	1.261	.95248

Table de fréquences

1ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	13	8.7	8.7	8.7
	موافق غير	23	15.3	15.3	24.0
	محايد	16	10.7	10.7	34.7
	موافق	49	32.7	32.7	67.3
	بشدة موافق	49	32.7	32.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

2ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	4	2.7	2.7	2.7
	موافق غير	4	2.7	2.7	5.3
	محايد	29	19.3	19.3	24.7
	موافق	52	34.7	34.7	59.3
	بشدة موافق	61	40.7	40.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

3ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	17	11.3	11.3
	موافق غير	21	14.0	25.3
	محايد	38	25.3	50.7
	موافق	52	34.7	85.3
	بشدة موافق	22	14.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0

4ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	15	10.0	10.0
	موافق غير	21	14.0	24.0
	محايد	18	12.0	36.0
	موافق	55	36.7	72.7
	بشدة موافق	41	27.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0

5ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	12	8.0	8.0
	موافق غير	21	14.0	22.0
	محايد	21	14.0	36.0
	موافق	52	34.7	70.7
	بشدة موافق	44	29.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0

بعد_تعليم_و_تدريب_العاملين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	3	2.0	2.0
	1.33	3	2.0	4.0
	1.56	5	3.3	7.3
	1.67	1	.7	8.0
	2.22	2	1.3	9.3
	2.44	1	.7	10.0
	2.56	2	1.3	11.3
	2.67	2	1.3	12.7
	2.78	2	1.3	14.0
	2.89	2	1.3	15.3
	3.00	2	1.3	16.7
	3.11	2	1.3	18.0
	3.22	8	5.3	23.3
	3.33	3	2.0	25.3
	3.44	11	7.3	32.7
	3.56	4	2.7	35.3
	3.67	5	3.3	38.7
	3.78	7	4.7	43.3
	3.89	6	4.0	47.3
	4.00	17	11.3	58.7
	4.11	8	5.3	64.0
	4.22	6	4.0	68.0
	4.33	6	4.0	72.0
	4.44	10	6.7	78.7
	4.56	8	5.3	84.0
	4.67	5	3.3	87.3
	4.78	7	4.7	92.0
	4.89	1	.7	92.7
	5.00	11	7.3	100.0
Total		150	100.0	100.0

FREQUENCIES VARIABLES=31ع 32ع 33ع 34ع 35ع 36ع 37ع 38ع 39ع 40ع 41ع_المواطنة_التنظيمي
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

		31ع	32ع	33ع	34ع	35ع	36ع	37ع
N	Valide	150	150	150	150	150	150	150
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4.47	4.43	4.25	4.40	3.99	4.36	4.35
Ecart type		.994	.923	.969	.920	1.135	.900	.998

Statistiques

		38ع	39ع	40ع	41ع	بعد_سلوك_المواطنة_التنظيمي
N	Valide	150	150	150	150	150
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4.15	4.23	4.49	4.21	4.3030
Ecart type		1.163	1.056	.873	1.097	.81350

Table de fréquences

31ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	8	5.3	5.3	5.3
	موافق غير	2	1.3	1.3	6.7
	محايد	1	.7	.7	7.3
	موافق	40	26.7	26.7	34.0
	بشدة موافق	99	66.0	66.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

32ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	4	2.7	2.7	2.7
	موافق غير	4	2.7	2.7	5.3
	محايد	9	6.0	6.0	11.3
	موافق	39	26.0	26.0	37.3
	بشدة موافق	94	62.7	62.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

33ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	5	3.3	3.3
	موافق غير	5	3.3	6.7
	محايد	11	7.3	14.0
	موافق	56	37.3	51.3
	بشدة موافق	73	48.7	100.0
Total		150	100.0	

34ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	5	3.3	3.3
	موافق غير	3	2.0	5.3
	محايد	6	4.0	9.3
	موافق	49	32.7	42.0
	بشدة موافق	87	58.0	100.0
Total		150	100.0	

35ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	12	8.0	8.0
	موافق غير	4	2.7	10.7
	محايد	13	8.7	19.3
	موافق	66	44.0	63.3
	بشدة موافق	55	36.7	100.0
Total		150	100.0	

36ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	5	3.3	3.3
	موافق غير	3	2.0	5.3
	محايد	4	2.7	8.0
	موافق	59	39.3	47.3
	بشدة موافق	79	52.7	100.0
Total		150	100.0	

37ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	9	6.0	6.0
	محايد	3	2.0	8.0
	موافق	55	36.7	44.7
	بشدة موافق	83	55.3	100.0
Total		150	100.0	100.0

38ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	6	4.0	4.0
	موافق غير	17	11.3	15.3
	محايد	4	2.7	18.0
	موافق	44	29.3	47.3
	بشدة موافق	79	52.7	100.0
Total		150	100.0	100.0

39ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	9	6.0	6.0
	محايد	16	10.7	16.7
	موافق	48	32.0	48.7
	بشدة موافق	77	51.3	100.0
Total		150	100.0	100.0

40ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	4	2.7	2.7
	موافق غير	2	1.3	4.0
	محايد	8	5.3	9.3
	موافق	38	25.3	34.7
	بشدة موافق	98	65.3	100.0
Total		150	100.0	100.0

41ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق غير	9	6.0	6.0	6.0
موافق غير	6	4.0	4.0	10.0
محايد	5	3.3	3.3	13.3
موافق	54	36.0	36.0	49.3
بشدة موافق	76	50.7	50.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

بعد سلوك المواطنة التنظيمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
1.00	4	2.7	2.7	2.7
1.55	1	.7	.7	3.3
1.64	2	1.3	1.3	4.7
2.64	1	.7	.7	5.3
2.82	1	.7	.7	6.0
3.36	2	1.3	1.3	7.3
3.55	1	.7	.7	8.0
3.73	3	2.0	2.0	10.0
3.82	6	4.0	4.0	14.0
3.91	8	5.3	5.3	19.3
4.00	10	6.7	6.7	26.0
4.09	7	4.7	4.7	30.7
4.18	3	2.0	2.0	32.7
4.27	6	4.0	4.0	36.7
4.36	6	4.0	4.0	40.7
4.45	12	8.0	8.0	48.7
4.55	10	6.7	6.7	55.3
4.64	16	10.7	10.7	66.0
4.73	10	6.7	6.7	72.7
4.82	11	7.3	7.3	80.0
4.91	9	6.0	6.0	86.0
5.00	21	14.0	14.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=بعد_فرق_العمل 9ع 8ع 7ع 6ع
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

		6ع	7ع	8ع	9ع	بعد_فرق_العمل
N	Valide	150	150	150	150	150
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3.84	3.76	3.73	4.24	3.8933
Ecart type		1.188	1.191	1.191	1.115	1.03396

Table de fréquences

6ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	14	9.3	9.3	9.3
	موافق غير	7	4.7	4.7	14.0
	محايد	14	9.3	9.3	23.3
	موافق	69	46.0	46.0	69.3
	بشدة موافق	46	30.7	30.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

7ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	14	9.3	9.3	9.3
	موافق غير	7	4.7	4.7	14.0
	محايد	23	15.3	15.3	29.3
	موافق	63	42.0	42.0	71.3
	بشدة موافق	43	28.7	28.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

8ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	10	6.7	6.7	6.7
	موافق غير	14	9.3	9.3	16.0
	محايد	29	19.3	19.3	35.3
	موافق	50	33.3	33.3	68.7
	بشدة موافق	47	31.3	31.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

9ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	7	4.7	4.7
	موافق غير	11	7.3	12.0
	محايد	4	2.7	14.7
	موافق	45	30.0	44.7
	بشدة موافق	83	55.3	100.0
Total		150	100.0	100.0

بعد فرق العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	7	4.7	4.7
	1.25	2	1.3	6.0
	1.75	5	3.3	9.3
	2.50	3	2.0	11.3
	2.75	3	2.0	13.3
	3.00	2	1.3	14.7
	3.25	8	5.3	20.0
	3.50	6	4.0	24.0
	3.75	16	10.7	34.7
	4.00	35	23.3	58.0
	4.25	9	6.0	64.0
	4.50	18	12.0	76.0
	4.75	9	6.0	82.0
	5.00	27	18.0	100.0
Total		150	100.0	100.0

ملخص الدراسة:

تبحث هذه الدراسة في التأثير المعزز أو المدعم للتمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة الطارف- ، فنقل السلطة والمسؤولية من المسؤول إلى الموظف تمنحه فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تعيق أدائه ، وهذا ما يساعد على تعزيز السلوك الايجابي داخل التنظيم الذي أطلق عليه حديثا بسلوك المواطنة التنظيمي ويندرج ضمن التنظيمات غير الرسمية ويستمد منها السلوكيات التطوعية كالمبادرات الفردية و مساعدة الزملاء،التغاضي عن المضايقات وإبدأ الروح الرياضية وروح المسؤولية و السلوك الحضاري في التعامل بين الموظفين والمسؤولين...، وقد انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية: هل للتمكين الإداري أثر في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي؟ وقد قمنا بتطبيق المنهج الوصفي التحليلي و استعنا بأدوات جمع البيانات: الملاحظة ، المقابلة، الاستبيان الذي تم تطبيقه على عينة قصدية مكونة من 150 مبحوث بإستخدام طريقة المسح الشامل، كما تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل البيانات ، وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة على النتائج التالية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التعليم والتدريب على سلوك المواطنة التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المشاركة في اتخاذ القرارات على سلوك المواطنة التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$
- 5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الامتثال و تحمل المسؤولية على سلوك المواطنة التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$
- 6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التفويض و تخويل الصلاحيات على سلوك المواطنة التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

The Study summary

This study examines the enhancing or supporting effect of administrative empowerment on organizational citizenship behavior at the National Fund for Social Insurance for Salaried Workers - Al-Tarf Agency. Transferring authority and responsibility from the official to the employee gives him the opportunity to participate in making decisions and solving problems that hinder his performance, and this is what helps to enhance the behavior. The positive behavior within the organization, which was recently called organizational citizenship behavior, falls within informal organizations and derives from it voluntary behaviors such as individual initiatives and helping colleagues, ignoring harassment, and initiating sportsmanship, a spirit of responsibility, and civilized behavior in dealing between employees and officials..., and this study was launched. From the following problem: Does administrative empowerment have an effect in enhancing organizational citizenship behavior?

We applied the descriptive analytical method and used data collection tools: observation, interview, and questionnaire, which were applied to a purposive sample of 150 respondents using the comprehensive survey method. We also relied on the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program to analyze the data. We have achieved, through... This study has the following results:

- 1- There is a statistically significant effect of administrative empowerment on organizational citizenship behavior at a significance level of $0.05 \geq \alpha$
- 2- There is a statistically significant effect of the education and training dimension on organizational citizenship behavior at a significance level of $0.05 \geq \alpha$
- 3- There is a statistically significant effect of the work team dimension on organizational citizenship behavior at a significance level of $0.05 \geq \alpha$
- 4- There is a statistically significant effect of the dimension of participation in decision-making on organizational citizenship behavior at a significance level of $0.05 \geq \alpha$
- 5- There is a statistically significant effect of the dimension of compliance and assuming responsibility on organizational citizenship behavior at a significance level of $0.05 \geq \alpha$
- 6- There is a statistically significant effect of the dimension of delegation and delegation of powers on organizational citizenship behavior at a significance level of $0.05 \geq \alpha$