



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

مسار تنمية و تسيير الموارد البشرية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع

تنمية و تسيير الموارد البشرية

بعنوان:

التمكين الاداري وسلوك المواطنة التنظيمية  
- دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لسباكة  
- تيارت - ALFET -

إشراف:

أ- سليمان تيش تيش محمد لمين

إعداد:

- كنان إسمهان

- يحي أمين

اعضاء اللجنة المناقشة:

أ-بن براهيم دليلة.....رئيسا

أ-سليمان تيش تيش محمد لمين.....مشرفا ومقررا

أ-مرباح مليكة.....مشرفا

السنة الجامعية 2016-2017



# الشكر والتقدير

بعد حمد الله تبارك وتعالى حق حمده، الذي وفقني لإتمام عملي على هذا الشكل، أتقدم بشكري وإمتناني الكبيرين لأستاذي "سليمان تيش تيش محمد لمين" على قبوله الإشراف على هذا العمل البحثي وعلى صبره وتحمله لي وعلى كل ماقدمه لي من توجيهات قيمة، كما لايفوتني شكر عمال مؤسسة السباكة بتيارات.

كما لايفوتني أن أعبّر عن شكري وتقديري لعميد الكلية والاساتذة والأخ بلعزي في طباعة هذه المذكرة.

دون أن أنسى ان اتوجه بالشكر الجزيل الى كل أعضاء اللجنة المناقشة على تشرفها لنا بقبولها مناقشة موضوع هذه المذكرة، كما أسجل شكري وتقديري لكل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

والى كل طلبة العلوم الاجتماعية تخصص تنمية

وتسيير الموارد البشرية

دفعة 2016 / 2017

وشكراً

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى الذي وفر لي سبيل التعلم وشق لي طريق النجاح "papa".

إلى التي لم تبخل أبداً بسهرها على تربيته "ماما".

إلى إخواني: عبد المجيد، أيوب، إسرائ.

إلى جدي وجدتي، وخالي وخالاتي، وأعمامي وزوجاتهم.

إلى عماتي: زوبيدة، حورية، خلود.

إلى الشخص الذي ساندني من بعيد توأم روحي.

إلى كل من توتة، إسمهان، زوليخة (زوزو)، خضرة (خضرا كس)، BFDH.

أهدي عملي هذا إلى كل الأصدقاء والزملاء الذين جمعته معهم مراحل الحياة.

# إسمهان

## الملخص:

تختص الدراسة بالتأكد من العلاقة بين التمكين الإداري المتمثل بأبعاده تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، وسلوك المواطنة التنظيمية الذي يشتمل على الإيثار، ووعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري، في المؤسسة الوطنية لسباكة بتيارت، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على استمارة استبيان، التي وزعت على 60 عامل بالمؤسسة، وتم استرجاع 59 استمارة، وكلها صالحة لتحليل، وبعد الاعتماد على عدد من الوسائل الإحصائية كالتكرار والنسب المئوية، ومعامل الارتباط بيرسون، اختبار T ، اختبار F، تم التوصل إلى إثبات الفرضية الرئيسية والتي مفادها " وجود علاقة بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية" وانتهت الدراسة بعدد من التوصيات.

## Résumé:

Spécialisé dans l'étude se assure la relation entre les dimensions objectives de l'autonomisation administrative de délégation de pouvoirs, des équipes de travail, la formation et le comportement de citoyenneté organisationnelle, qui comprend l'altruisme, la conscience de la conscience, l'esprit de sportivité, la civilité, le comportement civilisé, dans la Fondation nationale pour les fonderies, Tiaret, et d'atteindre les objectifs de l'étude était fondée sur la forme questionnaire qui a été distribué aux 60 travailleurs organisation, récupérait 59 forme, qui sont tous valables pour l'analyse, après avoir compté sur un certain nombre de répétitions de moyens statistiques et pourcentages, et le coefficient de corrélation de Pearson, le test t, le test F, a été atteint pour prouver l'hypothèse principale que ce « une relation ma autonomisation administrative et le comportement de citoyenneté organisationnelle » et a terminé l'étude avec un certain nombre de recommandations.

# الفهرس

➤ الشكر والتقدير

➤ الإهداء

➤ فهرس الجداول

➤ فهرس الاشكال

➤ المقدمة ..... أ - ب

## ❖ الفصل الأول: تقديم الدراسة

- تمهيد..... 04
- أولاً: مبررات اختيار الموضوع..... 04
- ثانياً: أهمية الدراسة..... 04
- ثالثاً: أهداف الدراسة..... 05
- رابعاً: إشكالية الدراسة..... 05
- خامساً: فرضيات الدراسة..... 07
- سادساً: مفاهيم الدراسة..... 08
- سابعاً: المداخل النظرية..... 21
- ثامناً: الدراسات السابقة..... 26

## ❖ الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية لدراسة

- تمهيد..... 34
- أولاً: مجالات الدراسة..... 34
- ثانياً: منهج الدراسة..... 35
- ثالثاً: أدوات جمع البيانات..... 36
- رابعاً: العينة..... 38
- خامساً: خصائص العينة..... 39
- سادساً: الأساليب الإحصائية..... 43

## ❖ الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- تمهيد..... 46
- أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة..... 46
- ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج الجزئية والكلية لدراسة..... 71
- ثالثاً: استنتاج عام..... 73

➤ الخاتمة..... ج

➤ قائمة المراجع

➤ الملاحق

# فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
25	ما تقدمه المنظمة في مقابل ما يقدمه العاملين ضمن إطار نظرية التبادل الاجتماعي	01
36	شبكة الملاحظة	02
38	معامل الثبات	03
39	الجنس	04
40	العمر	05
40	الحالة المدنية	06
41	عدد الأولاد	07
41	الوضعية التعليمية	08
42	الموطن الأصلي	09
42	المستوى التنظيمي	10
43	الأقدمية	11
46	تفويض السلطة	12
48	فرق العمل	13
49	التدريب	14
51	الإيثار	15
53	وعي الضمير	16
55	الروح الرياضية	17
56	الكياسة	18
58	السلوك الحضاري	19
60	معامل الارتباط بيرسون	20
61	الفروق الإحصائية باستخدام اختبار T بين الذكور والإناث وتفويض السلطة	21
61	الفروق الإحصائية باستخدام اختبار T بين الذكور والإناث وفرق العمل	22
62	الفروق الإحصائية باستخدام اختبار T بين متغير الذكور والإناث التدريب	23
62	الفروق الإحصائية باستخدام ANOVA بين العزاب والمتزوجين والأرامل والمطلقين وتفويض السلطة	24
63	الفروق الإحصائية باستخدام ANOVA العزاب والمتزوجين والأرامل والمطلقين وفرق العمل	25

64	الفروق الإحصائية باستخدام ANOVA بين العزاب والمتزوجين والأرامل والمطلقين والتدريب	26
65	الإحصائية باستخدام اختبار T بين الذكور والإناث والإيثار	27
65	الفروق الإحصائية باستخدام اختبار T بين الذكور والإناث ووعي الضمير	28
66	الفروق الإحصائية باستخدام اختبار T بين الذكور والإناث والروح الرياضية	29
66	الفروق الإحصائية باستخدام اختبار T بين متغير الذكور والإناث والكمياسة	30
67	الفروق الإحصائية باستخدام اختبار T بين الذكور والإناث والسلوك الحضاري	31
67	بين العزاب والمتزوجين والأرامل ANOVA الفروق الإحصائية باستخدام والمطلقين والإيثار	32
68	بين العزاب والمتزوجين والأرامل ANOVA الفروق الإحصائية باستخدام والمطلقين ووعي الضمير	33
69	بين العزاب والمتزوجين والأرامل ANOVA الفروق الإحصائية باستخدام والمطلقين والروح الرياضية	34
70	بين العزاب والمتزوجين والأرامل ANOVA الفروق الإحصائية باستخدام والمطلقين والكمياسة	35
71	بين العزاب والمتزوجين والأرامل ANOVA الفروق الإحصائية باستخدام والمطلقين والسلوك الحضاري	36



# فهرس الاشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
07	مخطط المتغيرات	01
18	نماذج أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	02

مقدمة

شهد العالم في الآونة الأخيرة تقدماً وتطوراً في مجالات الحياة بكل مكوناتها وتفصيلها، ونتيجة لتطورات التي طرأت في البيئة الخارجية والتي تركت انعكاسات كبيرة على إدارة الموارد البشرية، مثل ظاهرة العولمة، وظروف المنافسة العالمية، والتطورات التكنولوجية فقد ظهرت اتجاهات جديدة في حقل إدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق الاستفادة الكاملة من هذه التغيرات والتطورات العالمية، ومن بين هذه الاتجاهات مفهوم الجودة الشاملة القيادة التحويلية، مفهوم التمكين الإداري الذي حظي باهتمام متزايد من قبل الممارسين والمهتمين بقضية الموارد البشرية، حيث يعتبر مفهوم التمكين الإداري وسيلة لتطور مهارات العاملين وزيادة الإنتاجية، وسعت العديد من الآراء والاتجاهات والمنظمات إلى المناداة بتمكين العاملين وتقوية مركزهم، فالهدف الأساسي من التمكين هو توفير الظروف للسماح لكافة العاملين بان يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود الإبداع والتحسين المستمر، وبالتالي اعتبارهم جزءاً أساسياً من النظام الإداري للمنظمة، حيث يشعر العامل بالمسؤولية وكذلك عن الأعمال الخارج عن حدود وظيفته.

ومن سلوكيات التي تتأثر بقيم التمكين الإداري في المنظمات سلوك المواطن التنظيمية، وهو سلوك غير رسمي يقوم به العامل، حيث يعتبر هذا الأخير أكثر تأثيراً في تحقيق الفعالية التنظيمية، وقد يبادل العامل المنظمة إحساسه عند شعوره بالثقة والنزاهة في تطبيق القوانين والإجراءات، فيظهر سلوك لا يصنف في الإطار الرسمي كمساعدة الزملاء، تجنب المشاكل وأداء الأعمال الإضافية دون تذمر أو كسل، والحرص على تطور المنظمة، ولذلك على المنظمة أن تكون حريصة في الإجراءات التي تتخذها.

وانطلاقاً من الأهمية المذكورة سابقاً، جاءت هذه الدراسة والتي تبلورت فكرتها حول العلاقة بين التمكين الإداري وسلوك المواطن التنظيمية، والتي تعد إضافة جديدة للدراسات السابقة في هذا المجال، وتم اختيار المؤسسة الوطنية لسباكة بنيتات كموقع ميداني لدراسة الجانب الميداني، حيث قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول كالآتي:

تضمن الفصل الأول والذي جاء بعنوان تقديم الدراسة، الذي تضمن أسباب اختيار وأهداف الدراسة، وأهميته، وتم تحديد الإشكالية البحثية موجبين عليها بفروض، وكذلك الإطار المفاهيمي، إضافة إلى النظريات المقاربة والملائمة لموضوع الدراسة، لنجد بعض الدراسات التي لها علاقة بهذا الموضوع.

وجاء الفصل الثاني تحت عنوان الإجراءات المنهجية لدراسة، ووضعت كل الإجراءات المستخدمة، المجال المكاني والبشري والزمني، المنهج المستخدم وبعض الأدوات التي استعنا بها في الدراسة، إضافة إلى العينة وخصائصها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.



وتناولنا في الفصل الثالث الذي جاء بعنوان عرض وتحليل ومناقشة النتائج، خصص لتبويب وتحليل البيانات الميدانية، فقد ضم أهم النتائج مع خاتمة عامة.

## الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة

### • تمهيد

- أولاً: مبررات اختيار الموضوع
- ثانياً: أهمية الدراسة
- ثالثاً: أهداف الدراسة
- رابعاً: إشكالية الدراسة
- خامساً: فرضيات الدراسة
- سادساً: مفاهيم الدراسة
- سابعاً: الدراسات السابقة
- ثامناً: الأبعاد النظرية لدراسة

تمهيد :

تتطلع جميع المنظمات على إختلاف نشاطاتها إلى تحقيق الإستقرار والتطور، خاصة في ظل المنافسة الحادة حالياً، التي تشهدها المؤسسات، وقد بدأنا دراستنا في هذا الفصل بمبررات إختيار الموضوع والأهمية والأهداف التي دفعتنا إلى الدراسة، ثم الإشكالية والفرضيات لنصل إلى الإطار المفاهيمي، وفي الأخير المداخل النظرية لدراسة إضافة إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

• أولاً: مبررات إختيار الموضوع:

- ✓ يرجع أسباب إختيار موضوع التمكين الإداري وسلوك المواطنين التنظيمية، إلى المبررات التالية:
- ✓ الميل إلى هذا الموضوع كما أنه يندرج ضمننا تخصصنا.
- ✓ محاولة معرفة إذا كان التمكين الإداري وسلوك المواطنين التنظيمية مجسد في المؤسسة الجزائرية.
- ✓ يندرج ضمن مجالات البحث الجديدة.
- ✓ محاولة إبراز الأهمية والدور والفعال الذي يلعبه التمكين الإداري في رفع نسبة المواطنة التنظيمية في المؤسسة.
- ✓ إبراز أهمية التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية.

• ثانياً: أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع وهو التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية.
- ✓ تتحقق أهميتها من نتيجة ما نتوصل إليه من نتائج تبرز أهمية التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة.
- ✓ الإثراء المعرفي وإضافات جديدة لدراسة هذا الموضوع.
- ✓ إبراز دور التمكين الإداري في زيادة أو فني رفع مستويات المواطنة لدى العاملين، وإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لتحسين أدائهم مما يعود على المؤسسة بالنجاح ويحقق أهدافها.

• ثالثا: أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :
- ✓ التعرف على واقع التمكين الإداري وأهميته داخل المؤسسة، معرفة مستويات التمكين السائدة.
  - ✓ التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية وأثارها داخل المؤسسة.
  - ✓ التعرف على المعوقات التي تحد عملية التمكين ونشرها في المؤسسة.
  - ✓ التعرف على اثر الجنس على التمكين الإداري .
  - ✓ التعرف على اثر الحالة المدنية على التمكين الإداري.
  - ✓ التعرف على اثر الجنس على سلوك المواطنة التنظيمية.
  - ✓ التعرف على اثر الحالة المدنية على سلوك المواطنة التنظيمية.
  - ✓ تقديم مقترحات لتحسين عملية التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية.
- رابعا: الإشكالية:

إن ع-الـم اليوم يشهد تغيرات جذرية وعميقة مع تحرر الاقتصاد العالمي وموجة العولمة، وماتتطلبه المنافسة الاقتصادية من فعالية وكفاءة وترشيد واستخدام امثل لكل موارد المؤسسة مهما كانت طبيعتها، ومع تزايد الحاجة وماتتطلبه التنمية السريعة والشاملة ارتفع عدد المؤسسات وتوسعت مجالات نشاطها، فأصبحت ذات تأثير فعال على الحياة الاقتصادية والاجتماعية للبلاد وأخذت أحجاما مختلفة، حيث يعتبر العنصر البشري احد مقومات المؤسسة، التي يجب الحفاظ عليها والسعي لتطويرها من اجل الرقي بها نحو الأفضل ونحو تحقيق الأهداف الموضوعه، ولاتستطيع أي مؤسسة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون الاهتمام بمواردها البشرية.

إن الاهتمام بمفهوم التمكين يشكل عنصرا أساسيا وحاسما للمؤسسة، ولا يمكن أن يتحدد دون معرفة أهميته وفوائده، دائما يتطلب الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم تجاه المؤسسة لحل المشكلات ومواجهة المواقف، ومنح العاملين الفرصة لإبداء إبداعاتهم الفنية ودعمهم من اجل المساهمة في تطوير وضمان الاستمرارية وهذا من خلال الاستعانة بطرق وأساليب تساعد على ذلك، تتمثل في مهارة مواجهة الصعوبات والعوائق، إضافة إلى تفويض الصلاحيات وإتاحة الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات من المستويات الدنيا و يتيح للعمال تحمل المسؤولية، حيث يتطلب التمكين تدريب العاملين بصفة مستمرة ليزودوا بالمعرفة والمهارات لحل الخلافات، وهذا ما يدفعهم للعمل الجماعي ويساعدهم على تشكيل فرق العمل

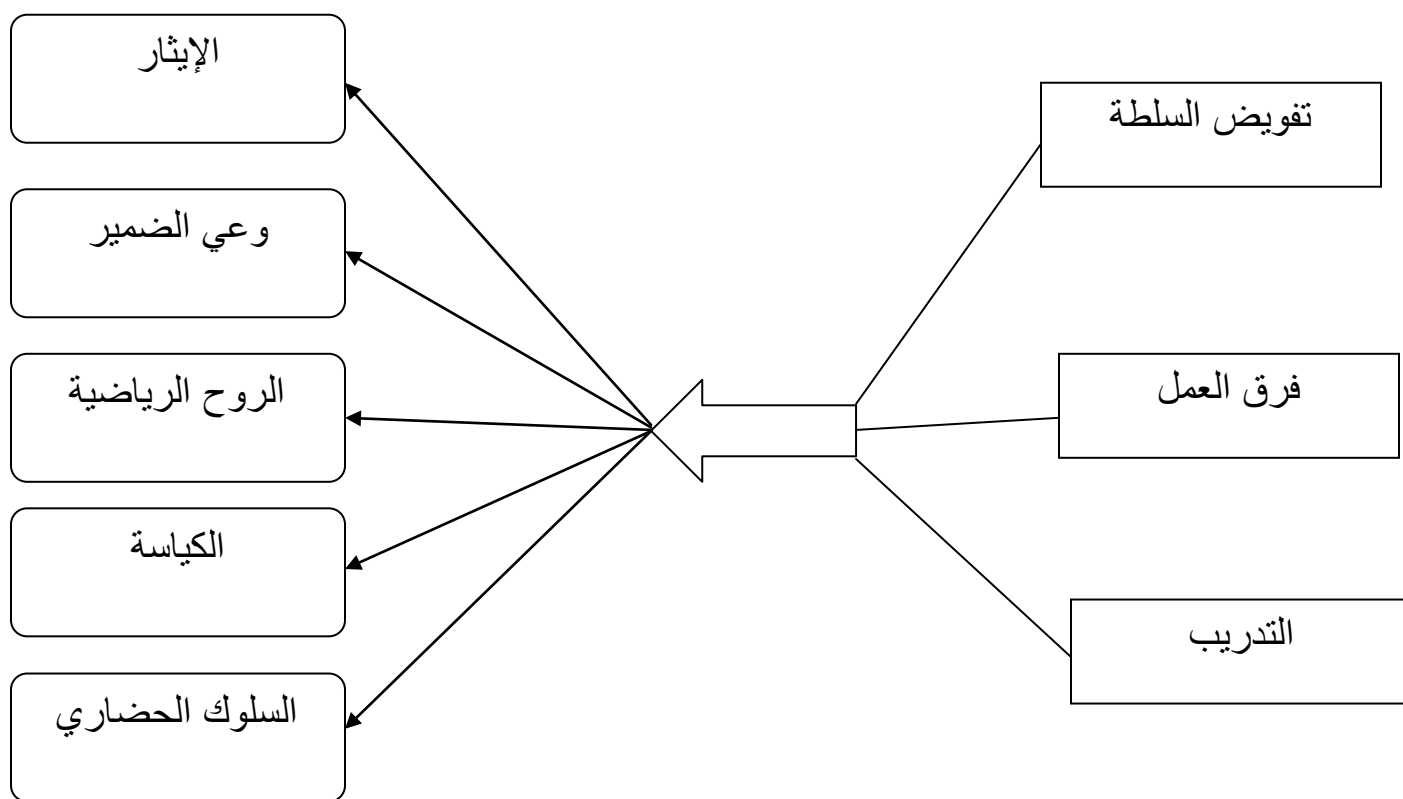
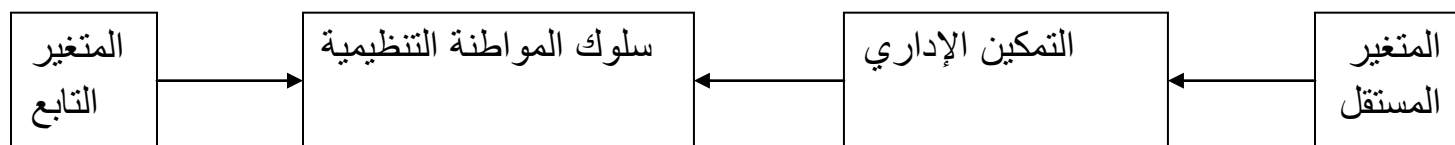
والاندماج وتبادل الأفكار ومساعدة بعضهم البعض، ويكون هناك تبادل للخبرات والآراء ويمنحهم مستوى عال من السلطة في القرارات التنفيذية، وهذا يعزز أداء السلوكيات الطوعية للعاملين، ومن السلوكيات التي تتأثر بالتمكين الإداري في المؤسسة سلوك الم - مواطنة التنظيمية، ويعتبر هذا الأخير سلوك اختياري يقوم به العامل دون أن يكون ه - ذا السلوك بطلب أو مقابل حوافز، وتتمثل في مساعدة الزم - لاء وتجنب تقديم الشكاوى، وإعطاء النصح وتوفير المعلومات اللازمة، وعدم المماطلة وتع - طيل العمل واحترام قوانين العمل، وكذلك تقديم الاقتراحات البناءة ومحاولة تحسين الأحداث بداعي الحرص على نجاح المؤسسة واستمرارها.

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في توضيح العلاقة بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة السباكة في تيارت، كما يرى ذلك العاملون في تلك المؤسسة، فالتمكين الإداري مهم حيث يؤدي توفره في المنظمة على رفع مستوى الرضا داخل بيئة العمل، يأتي كآلية لتحريك القوى الكامنة في الفرد من خلال التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، ومن هنا يتمحور تساؤلنا المركزي حول معرفة العلاقة بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية وتندرج تحت لواءها تساؤلات فرعية وهي:

- هل تفويض السلطة يساهم في زيادة سلوك المواطنة التنظيمية عند العمال داخل المؤسسة؟
- هل علاقات داخل فريق العمل لها دور في رفع سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال؟
- هل يساهم التدريب في تجسيد سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة؟



• خامسا: الفرضيات:



الشكل رقم (01) - المصدر: من إعداد الباحث -

الفرضية المركزية:

توجد علاقة بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية.

الفرضيات الفرعية:

يساهم تفويض السلطة في زيادة سلوك المواطنة التنظيمية عند العمال داخل المؤسسة.

- تساهم علاقات داخل فريق العمل في رفع سلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل.

- يساهم التدريب في تجسيد سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة.

• سادسا: الإطار المفاهيمي:

### 1 التمكين الإداري:

يعد مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة لتمكين رأس المال البشري، فقد ظهـر في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، بوصفه مفتاحا أساسيا يؤشر صفة ممارسة ديمقراطية وشعبية في المنظمات، ويتجسد من خلال تطبيق منطق الإدارة الذاتية للعاملين على شكـل فريق عمل.

### 1 4 مفهوم التمكين الإداري:

عرفه "عطية أفندي" في كتابه تمكين العاملين عـلى أنه "القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى إنتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقـدرة على التصرف لتحسين النشاطات والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم التنظيم وغاياته"<sup>1</sup>، كما عرفه "سيد محمد جاد الرب" في كتابه جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية على أنه "هو أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة"<sup>2</sup>، كما عرفته "فداء محمود حامد" في كتابها إدارة الجودة الشاملة أنه "إجراء مهم ويخص جميع العاملين فهو يهدف إلى التحسين والتطوير في المنظمة ذلك أنه يدي بالعاملين إلى إظهار وإخراج كل قدراتهم ومهاراتهم، كما أنه يشعرهم بالمسؤولية ويكسبهم القدرة على تحملها، ويدعوهم على تدعيم وتعزيز الروح المعنوية"<sup>3</sup>، وعرفه "سيد صابر" في كتابه

<sup>1</sup>- عطية أفندي: تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2008، ص 12.

<sup>2</sup>- سيد محمد جاد الرب: جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر 2008، ص 57.

<sup>3</sup>- فداء محمود حامد: إدارة الجودة الشاملة، دار البداية الناشر والموزعون، عمان 2014، ص 99.

نظم اتخاذ القرارات الإدارية بأنه "فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا بعد أن كانت مقتصرة على المستويات العليا"<sup>1</sup>، من خلال هذه التعاريف نستنتج بأن التمكين الإداري هو العملية التي يشعر من خلالها العاملين على الثقة والقدرة على تنفيذ الأعمال بنجاح.

كما عرفه خالد بومطيع بأنه "يختص بمنح الموظف السلطة المتعلقة بالأعمال والموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من الضبط المحدد عن طريق التعليمات ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية أرائه وقراراته، وتطبيقاته"<sup>2</sup>، كما تطرق له "خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ" في كتابهما إدارة الجودة في المنظمات المتميزة على أنه "يعد وسيلة أساسية وهادفة في تحقيق المنظمات لأهدافها بكفاءة وفاعلية عالية، كما أن التنافس في الأسواق العالمية يجعل من التمكين ضرورة حتمية في انصهار العاملين في المنظمة، وهذا ما يحقق لها المكانة السوقية الملائمة، إضافة إلى تمكين الأفراد لديها بتحقيق سبل الإبداع والابتكار والتميز في الأداء من خلال تفاعل الأراء بالمشاركة الطوعية المخصصة، لغرض التحسين والتطوير المستمر في الأداء"<sup>3</sup>، وكذلك تحدث "عبد السلام علي حسين" عنه بأنه "عملية تأهيل العاملين في تحديد أهداف عملهم الشخصي ومسؤولية إنجازهم واتخاذ القرارات في مجاله، ومعالجة المشكلات التي تواجههم في إطار المسؤولية المناطة والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا، فضلاً عن حرية التصرف التي يتلقونها لمواجهة الحالة في ضوء المواقف المختلفة في العمل"<sup>4</sup>، أشار (Stur2003) "بأن مفهوم التمكين مستمد من كلمة Empower حيث إن أحرف هذه الكلمة تتضمن المبادئ الأساسية التي يعتمدها التمكين وهي: Education التعليم، Motivation الدافعية، Purpose الغرض، OwnerShip الملكية، Willingness to change الرغبة في التغيير،

Egoelimination نكران الذات، Respect الاحترام، فالتمكين وفقاً لهذا المفهوم يعد وسيلة أساسية وهادفة في تحقيق المنظمات لأهدافها بكفاءة وفاعلية عالية<sup>5</sup>، من هذه التعاريف

<sup>1</sup> سيد صابر: نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، عمان 2010، ص 18.

<sup>2</sup> خالد بومطيع: مفاهيم إدارية - التمكين - جريدة الوسط البحرينية 10 أفريل 2014، www.almirkaz.com

<sup>3</sup> خضير كاظم وروان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 119.

<sup>4</sup> عبد السلام علي حسين: أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، مجله، عدد 16، 2008.

<sup>5</sup> صلاح الدين حسن السيسى: تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث، القاهرة 2014، ص 237.

يتضح لنا أن التمكين الإداري هو منح السلطة الكافية للعاملين في اتخاذ القرارات، وهو يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها والتطور المستمر.

**-التعريف الإجرائي:** هو إشراك ومنح العاملين الصلاحيات في اتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم، ويزودهم بالمعرفة لتحقيق أهداف مختلفة.

### 1-2- ركائز التمكين ومقوماته:

لقد أصبح مفهوم التمكين واضحا بعد عرضنا لتعريفه كمصطلح حديث، ومن هنا وجب توفير بعض المقومات الأساسية للمنظمة قبل تمكين العاملين بها ونجملها بمايلي:

1- العلم والمعرفة والمهارة: فكلما زادت خبرة الفرد ومهارته ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر وبالتالي يمكن الفرد ويمنح حرية التصرف والمشاركة، وهنا تكمن أهمية التأهيل العلمي الكافي خصوصا في المجالين الإداري والتربوي، فمن غير المعقول تمكين مدير مدرسة بدون تأهيله ببرنامجي دبلوم احدهما تربوي والآخر في مجال القيادة والإدارة التربوية على الأقل، والتدريب التربوي الإداري المستمر لمدير المدرسة، وملاحقة الجديد في هذين المجالين، فبالأول يصبح مدير المدرسة مدربا تربويا مقيما لأعضاء هيئة التدريس وبالتالي يصبح قائدا تربويا ماهرا.

2- الإتصال وتدقيق المعلومات: فكلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوار بين مديري المدارس والعاملين وتبادل المعلومات الصحية والمتجددة بشافية ووضوح وصراحة، زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء ويتكون لدى العاملين الحماس الذاتي من اجل تحسين الأداء، دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة، كما أن الأمر يتعلق بالمدرسة كمؤسسة تعليمية والواجب الإتصال وزيادة إنفتاح المدرسة على المجتمع المحلي المحيط بها تلبية احتياجاته، إذ في عدم تمكين القيادات المدرسية تفويت لفرص سانحة للمدرسة نحو كسب المزيد من رضا المجتمع المحلي.

3- الثقة بين المديريين والعاملين: ويتحقق من خلال الإهتمام بالآخرين، وإن يكون المدير في صف العاملين فيما يحدث لهم من خير أم شر، ويشاركهم همومهم ومشاكلهم، وهذا الإهتمام والصدق والصراحة يؤدي إلى تمكين، ويجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المنظمة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها، وبالتالي بذل طاقة أكبر من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل، وكذلك يعطي الدافع لتطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم، ولعل هذه الثقة من شأنها أن تعلي روح الرضا الوظيفي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عناية حسن القبلي: التمكين الإداري (المفهوم الركائز المزايا)، مكتبة منهل الثقافية التربوية-8-1435، 01:6 صباحا.

للقائدات التربوية المدرسية الناجم عن الثقة بهم وبأهميتهم، وهو شعور مـؤهل للانتقال إلى سائر العاملين في المدرسة وطلبتها أيضا، وبالتالي سيادة روح الفريق وارتفاع درجة الولاء التنظيمي ومستوى العلاقات الإنسانية لدى كافة أفراد المدرسة.

4- الحوافز المادية والمعنوية: على الرغم من أن التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للعاملين، إلا أنه ليس بمنحة مجانية فكلما كان فيه مشاركة في المنافع ففيه أيضا مشاركة في المخاطر، ومحاسبة على النتائج وتحمل المسؤولية، لذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحـمل أفضل للمسؤولية، والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.

إذا يجب توفير نظام عادل ومحفز للحوافز المادية والمعنوية وضمانات الأمان الوظيفي والترقيات على أساس المؤهلات والقدرات والمزايا الأخرى للقائدات المدرسية الممكنة، ففي مقابل تحمل المسؤولية واحتمال المخاطرة يبدو متعذرا على القيادة التربوية تمكنها بدون حوافز مجزية ودرجة عالية من الأمان الوظيفي، مما سبق يتضح أن الثقة والحوافز والمعرفة والمهارات والمعلومات وتدفعها بشكل حر وواضح، فهي جميعا من أهم مقومات التمكين بصفته مفهوما من مفاهيم الإدارة الجديدة.<sup>1</sup>

### 1-3- أسباب وأهمية التمكين:

حاجة المنظمة أو الإدارة إلى أن تكون أكثر استجابة.  
تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.  
الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية، ويجب تركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد.  
الحاجة إلى الإستغلال المثل لجميع الموارد المتاحة خـاصة الموارد البشرية للحـفاظ على تطوير المنافسة.

أهميته: سرعة إتخاذ القرارات - إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلقة - توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء - الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد أو الموارد البشرية.  
- إعطاء الأفراد أو الموارد البشرية مسؤولية أكبر تمكنهم من إكساب إحساس أكبر بالإنجاز<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup>- <http://pochodo.org/latest-news-article/pachodo-arabic-articles/1862-aquot-councep-empow-9-1-2011>

في عملهم - أحد الشروط الحيوية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح وهو توفر مناخ تنظيمي إيجابي لفكرة التمكين.<sup>1</sup>

### 1-4- أبعاد التمكين: هناك خمس أبعاد كما ذكرها الدكتور سعد العتيبي هي:

1 المهمة (Task): يهتم هذا بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

2 تحديد المهمة (Task allocation): يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الإستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون؟ وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام؟ وإلى أي هناك تضارب بين مسؤولية الإستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.

3 القوة (Power): إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، وما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟.

4 الإلتزام (Commitment): يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل بعد الإلتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والإحتياجات الإجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

5 الثقافة (Culture): يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كـ ثقافة كـبير وقرابية، موجهة للمهمة الأدوار، أو التحكم،<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

- سعد بن مرزوق العتيبي: جوهر التمكين العاملين، إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الإدارية، جامعة ملك سعود الخبير 17-18 افريل-2005

فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين.<sup>1</sup>

والأبعاد التي تبنيها في بحثنا كانت كالآتي:

أ تفويض السلطة: إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري إن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العامل -ين لهم القدرة في التأثير على القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، ولذلك فإن فكرت التمكين تتطلب تغيير في الأنماط القيادية النقل -يدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض، ويشير فورد و فوتر إلى أن التمكين مسألة درجة، فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرارات للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة واكتشاف الحلول وتقسيمها، واتخاذ القرارات بصدها، وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيف العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط، والإدارة غير ملزمة بتنفيذها.

ب فرق العمل: إن العاملين الممكّنين يجب إن يشعروا بأن العاملين في وحياداتهم يمكن أن يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وإن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عالياً من الثقة، ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات، ويجب أن يتم إتاحة أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية، والتمتع بمستوى عالٍ من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية.

ج- التدريب: يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة وينبغي للمنظمة إن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية، كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراخ، ومهارات القيادة، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضاً تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup>- جواد محسن راضي: التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة الاقتصادية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية الاقتصادية، مجلد 12، العدد 1، 2010، ص 65.

**1-5- أنواع التمكين:** قسم Suominen2005 عملية تمكين العاملين إلى 3 أنواع: التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها، وتعد المشاركة في إتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجمع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلها، ومن ثم تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديده أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طريق أداء العمل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.<sup>1</sup>

### 1-6- مراحل عملية التمكين:

إن التمكين هو عملية تغيير شاملة لجميع أجزاء وأفراد وسياسات المنظمة، وتمر عملية التغيير بعدة مراحل متدرجة (Step by Step) حيث يصفها كل من (Goetsch & Davis 1997) بالتسلسل التالي:

1 مرحلة التهيئة المبدئية: وذلك بتهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه حيث يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية، ودراسة واسعة بعملية التمكين للإجابة عن الأسئلة التي توجه الأفراد.

2 مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً: وتحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي في دور المنسق للمنظمة، الذي يستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المنظمة، ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

3 مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل: وتتضمن توفير السيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علي عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية، جامعة عين الشمس، كلية التجارة 2008، ص36

<sup>2</sup> - ابو بكر بوسالم: أثر التمكين العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل بيت 4-11-2011



4- مرحلة التطوير: ويتم في هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق والتقويم والضبط والتطوير، بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-نفس المرجع السابق.

## 2 - سلوك المواطنة التنظيمية:

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري، وخاصة في البيئة العربية ويلقى هذا المفهوم اهتماماً ملحوظاً من قبل الباحثين والإداريين لعلاقته بأهم عنصر في المنظمة وهم الموظفون.

### 2-1 مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

وقد عرفه "Konovsky & Pugh 1994" بأنه "سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة"<sup>1</sup>، وعرفه "Niehoff & Moorman 1993" بأنه "سلوك الدور الإضافي فهو سلوك إختياري يقوم به الفرد لا إجبار، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة"<sup>2</sup>، كما عرفه "Organ 1988" على أنه "السلوك الفردي التقديري، غير معترف بها بشكل مباشر أو صريح من نظام مكافأة رسمي، والتي في مجموعها تعزز الأداء الفعال للمنظمة"<sup>3</sup>، وكذلك "Puff 1987" فقد أطلق عليه اسم سلوك المواالة أو الدعم، أو التأييد الإجتماعي وعلى أنه "مجموعة من الأفعال لم تحدد بصورة مباشرة من قبل التوصيف الوظيفي، ولكنها تجلب مصالح ومنافع للمنظمة تسمو على المصلحة الفردية"<sup>4</sup>، وعرفه "Polat 2009" بأن سلوك المواطنة التنظيمية "هو سلوك مفيد للمنظمة والإدارة والجماعات والأفراد، ويتمخض عنه مشاركة ومساهمة فعالة داخل المنظمات"<sup>5</sup>، من خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن سلوك المواطنة هو سلوك نابع من الفرد ليس تكليف من السلطات العليا، وهي مفيدة لدرجة كبيرة للمنظمة، كما تحدث "إبراهيم عباس الحلبي" في كتابه تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها "هي تلك السلوكيات التي تؤدي إختيارياً بإضافة إلى الدور الـ رسمي المحدد للفرد، وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية، أي أنها سلوكيات بناء إضافية، وقد يكافأ عليها الفرد وفقاً لنظم المكافآت، كما أنها سلوكيات إيجابية"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>- احمد السيد كردي: غدارة السلوك التنظيمي، 2011، ص48.

<sup>2</sup>- محمد بن علي شيبان العامري: سلوك المواطنة التنظيمية، موسوعة تعلم معنا مهارات النجاح [SST5.com/EBOOKS.aspx](http://SST5.com/EBOOKS.aspx).

<sup>3</sup>- علياء حسين علاء الدين نوح: أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب، درجة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص27.

<sup>4</sup>- حمزة معمري، بن زاهي منصور: سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 14، مارس 2014، ص47.

<sup>5</sup>- بندر كريم ابوتايه: أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 20، عدد 2، يونيو 2012، ص153.

<sup>6</sup>- إبراهيم عباس الحلبي: تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، القاهرة 2013، ص162.

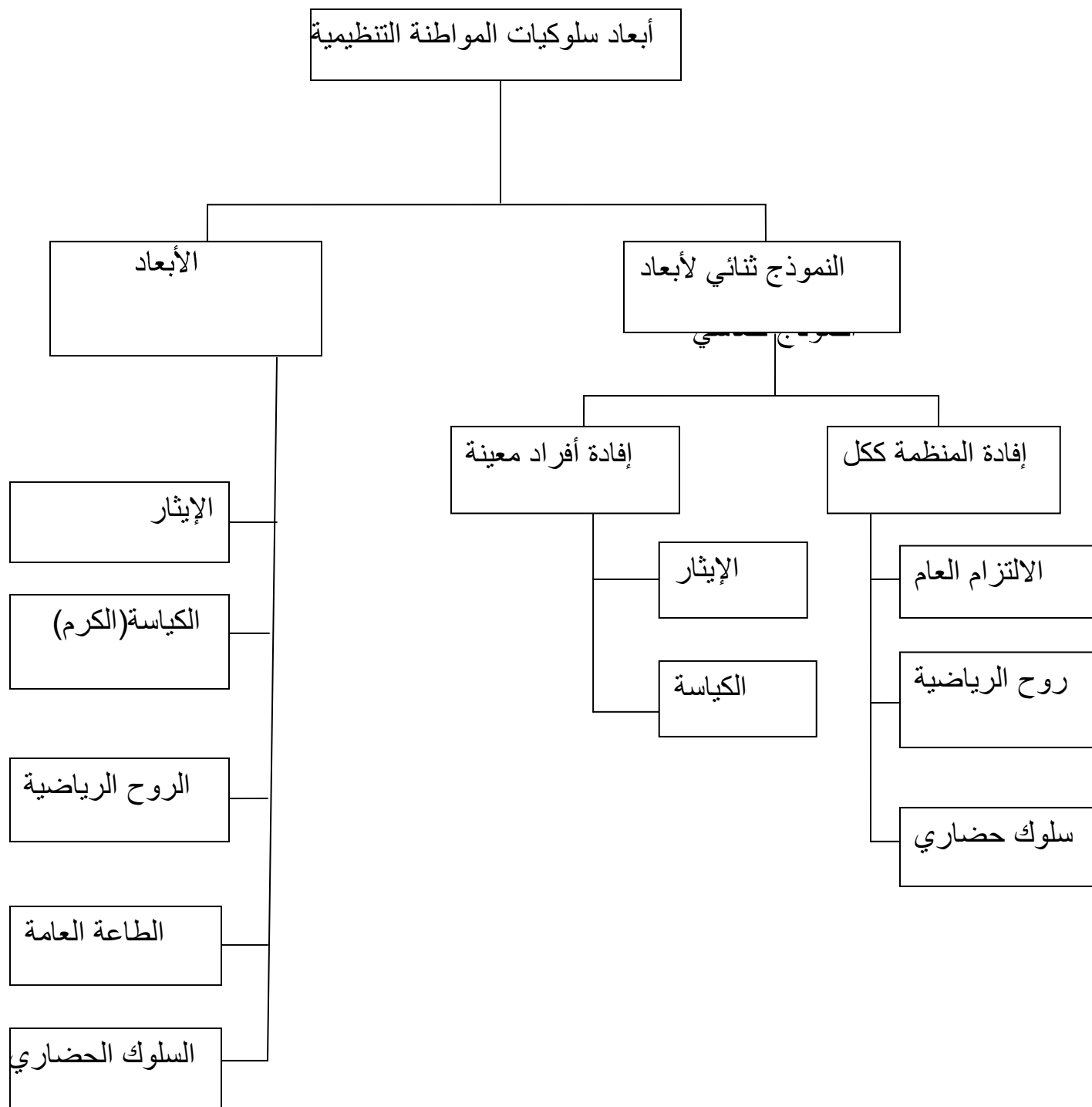
وتم تعريفها على أنها "نمط خاص من سلوكيات العمل يصنف على أنه ضمن سلوكيات الأفراد المفيدة للمؤسسة، ويتم الإعراف بها بصورة ضمنية وليست مباشرة بنظام المؤسسة الشكلي للمكافآت، وهذه السلوكيات مسألة اختيار شخصي لأن لها تأثيرها العام على فعالية وكفاءة العمل، وعلى هذا فهي تساهم في الإنتاجية العامة للمنظمة"<sup>1</sup>، كما تعتبر "جهود إضافية وتصرف اختياري وعفوي يتجاوز حدود الوصف الوظيفي ويتخطى الدور الرسمي، حيث يعمل الفرد طواعية وبدافع ذاتي دون أي حافز خارجي، ويهدف إلى مساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ومساعدة العاملين والتعاون معهم"<sup>2</sup>، نستطيع القول أن سلوك المواطنة هو سلوك إضافي ايجابي للمؤسسة، لا يرتبط بنمط الحوافز، بل برغبتهم في النهوض بمستواها.

- **التعريف الإجرائي:** هي درجة من السلوك الطوعي يقوم به العامل اتجاه المؤسسة، تؤيد في فعاليتها، دون انتظار مقابل مادي.

**2-2- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:** هناك اختلاف في تقسيمات سلوكيات المواطنة التنظيمية منها النموذج ثنائي الأبعاد، والنموذج الخماسي لأبعاد، والشكل الموالي يوضح هذه التقسيمات كالتالي:

<sup>1</sup>- علي ناصر شنوي آل زاهر: سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، للعلوم الإنسانية والإدارية، مجلد 10، عدد 1-1432/2011، ص 340.

<sup>2</sup>- رياض ابازيد: اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للابحاث العلوم الإنسانية، مجلد 24، 2010، ص 502.



الشكل رقم (02) يوضح نماذج أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - وليد حلیم غازي: دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية 2014، ص 68.

سوف نقوم بالإعتماد على النموذج الخماسي لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، نظراً لشموليته وتمثيله لكافة جوانب سلوكيات المواطنة التنظيمية، والذي اعتمده العديد من الباحثين في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية وفي مقدمتها دراسة (Pods koff) و يشتمل على الأبعاد التالية:

4الإيثار: وهو عبارة عن سلوك اختياري، يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق انجاز مهامهم، ومساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب.

4الكياسة: وهي تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملائه في العمل، عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية، واحترام رغبات الزملاء الآخرين، والتعرف على آرائهم قبل اتخاذ القرارات أو الأفعال.

4الروح الرياضية: وتعكس مدى مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع والجدال، وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بناء، والمساعدة في تسويتها، بالإضافة إلى إستعداده لتقبل بعض الإحباطات، والمضايقات التنظيمية العرضية ودون شكوى أو تذمر.

4الطاعة العامة: وتتعلق بالجانب النفسي للفرد لتقبل الهيكل التنظيمي، والتوصيف الوظيفي للعمل وسياسات دائرة الموظفين داخل المنظمة، وينعكس ذلك في مدى حرصه على الحضور إلى مكان العمل في المواعيد المحددة، والإسراع في إنجاز المهام الموكلة إليه، واحترام قواعد وإجراءات وقوانين المنظمة، والحرص على مواردها.

4السلوك الحضاري أو صدق المواطنة: وتتضمن كافة الأنشطة الإختيارية التي يتطوع الفرد للقيام بها حفاظاً على أمن المنظمة، كالتبليغ عن وجود مخاطر حريق قد يلحق بالمنظمة في المستقبل والتأكد من أن الأبواب موصدة، والأنوار مطفأة عند مغادرة مكان العمل، والتبليغ عن أي أعمال مشبوهة أو خطرة يمكن أن تلحق الأذى بالمنظمة واخذ زمام المبادرة لوقف عملية تصنيع أي منتج يمكن أن يلحق الأذى بالصحة البشرية، كذلك يعكس السلوك الحضاري، مدى حرص الفرد على تتبع تطورات التقنية في مجال عمله والبحث داخل المنظمة وخارجها عن فرص لتطوير العمل في المنظمة وتقديم الإقتراحات البناءة والمبادرة بمشروعات تحسين لإحداث التغيير نحو الأفضل... الخ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - فريد مناع: سلوك المواطنة التنظيمية، مفكرة الإسلام، سر نجاح الشركات، نشرت اربعاء 27 يوليو 2011، 12:39

**2-3- الجوانب الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية:** أشار (الرقاد وابودية 2012) سلوك المواطنة التنظيمية يعد أحد القضايا الرئيسية التي يجب أن تتبوأ مكانة مرموقة في سلم سلوك الممارسين للإدارة، لما يتمتع به من إيجابيات تنظيمية وتحقيق مستوى أداء متميز لأن سلوك المواطنة التنظيمية:

- يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات، فهو إضافة حقيقة إلى مواردها بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقرر أن تتحمله المؤسسات من توظيف لبعض الموظفين للتوسع في خدماتها والتميز في الأداء.

يمتاز في خلق الحماس في الأداء وهذا ما يفتقده العمل الروتيني. يخلق الإحساس بالإنتماء لدى المؤسسات.

يتيح الفرصة للممارسة الديمقراطية من حيث إختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب المشاركة فيه.

يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجابا على الأداء المتميز.

يزيد من فاعلية وكفاءة الموظف في العمل.

يزيد من مستوى الرضا عن العمل.<sup>1</sup>

## **2-4- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:**

يجمع الكثير من الباحثين والدارسين لسلوك المواطنة التنظيمية على أهمية الكبرى للمنظمة والفرد على حد سواء، وتتبع أهمية هذا السلوك من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق بناء قاعدة علاقات تبادلية بين الموظفين في الإدارات المختلفة، أيضا يسهم هذا السلوك في تقليل الحاجة إلى تخفيض الموارد النادرة لوظائف الصيانة ويحافظ على تماسك ووحدة المنظمة، كما انه يحسن من قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخاطب الفعال، وجداول الأعمال، وحل المشاكل ل

وغيرها، وأشار (العامري 2004) إلى أن كثيرا من الدراسات في مجال سلوك المواطنة التنظيمية ذات أهمية كبرى للمنظمات خصوصا فيما يتعلق بكفاءة وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها، والإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وزيادة عمليات الإبداع، وسرعة المنظمة للإستجابة للمتغيرات البيئية وقدرتها على التكيف معها وتكيف العاملين، أيضا توصلت دراسات أخرى إلى أن هناك علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل من جودة وكمية عمل<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - الرقاد ابودية، هناء عزيزة: الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20، عدد 2، 2012، ص 738.

<sup>2</sup> - زياد العزام: أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسيطة في محافظة اربد الأردن، دراسات العلوم الإدارية، مجلد 42، عدد 1، 2015، ص 110.

المنجز، وفي تفسير الباحثين لهذه النتيجة أشاروا أن هناك عددا من الأسباب قد تشرح هذه العلاقة منها: أن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد على توجيه الموارد بشكل أكبر نحو تحقيق الأهداف الإنتاجية، وأنه يعزز من إنتاجية المديرين والعاملين ويسهم في تنسيق النشاطات بين جماعات العمل بشكل أفضل ويعزز قدرة المنظمة على استقطاب أفضل للعاملين، والمحافظة عليهم عن طريق جعلها مكان عمل جاذب.<sup>1</sup>

## 2-5- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

حدد (Johns) خصائص سلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي:

- 1- سلوك إختياري فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
- 2- إنه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد.
- 3- إنه يسهم في زيادة فاعلية المنظمة.
- 4- لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة.<sup>2</sup>

### • سابعا: المداخل النظرية:

تعددت التصورات النظرية التي تناولت التمكّن الإداري سلوك المواطنة التنظيمية، فتطرقتنا لكل نظرية وما قدمته في ما يخص موضوع الدراسة، فكانت على النحو التالي:

### • نظريات التمكين الإداري:

- تنقسم الأساليب الكلاسيكية في الإدارة إلى ثلاث أقسام: نظرية الإدارة العلمية، النظرية الإدارية، والنظرية البيروقراطية:

النظرية العلمية: إن التمكين ونظرية الإدارة العلمية هو على طرفي نقيض، ولم يكن مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت، وما ورثه "فريدريك تايلور" من الثورة الصناعية من "ادم سميث" يتنافى أصلا مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة، النظرة التي كانت سائدة اتجاه العامل أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط، ومن أجل زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنتاج وخاصة إن ما يتم إنتاجه يتم معه، فمستوى الطلب في تلك الفترة من الزمن.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 110.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي- التحليل على مستوى المنظمات-جزء 4، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 380.

<sup>3</sup> - كرمية توفيق: تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت سور الغزلان SC SE، مذكرة لنيل ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص 5-9.

كان كبيراً من قبل مجتمع المستهلكين المتعطش للمنتجات الصناعية، لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيداً عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلامة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي.

للنظرية الإدارية: جاء بها "هنري فايول" في عام 1916 والمتفحص بعمق لهذه النظرية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكن لا يجد مجالاً فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي، وحرية التصرف.

للنظرية البيروقراطية: كان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات، والتركيز على الجوانب الإدارية قد يكون على حساب جوانب أخرى، ويحدث هنا مرة أخرى ما حدث مع "تيلور" من ردة الفعل تجاه التسبب فوجد النتيجة هنا مبالغة في التشدد والبطء في تحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد والبعد عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المنظمة.

وهذه الغايات مهمة جداً في حياة المنظمات، وهناك الكثير من المنظمات في العالم التي أصبحت منذ ذلك الوقت تأخذ بالنظريات البيروقراطية وتستفيد منها.<sup>1</sup>

#### • الأساليب السلوكية في الإدارة:

بدأ التركيز على الجوانب الإنسانية في العمل 1920 كرد فعل للنظريات التقليدية السابقة، التي لم يحظى فيها الجانب الإنساني بحظ وافر، وإن تعرضت للجوانب الإنسانية فبهدف زيادة الإنتاجية وليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وحل مشاكله.

دراسات هاوثورن وحركة العلاقات الإنسانية: حيث بدأت بدراسة العوامل المادية مثل (ظروف العمل ومستوى الإضاءة) على إنتاجية العامل، ثم إتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون و الإهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، كما سهلت ظهور العلاقات الإنسانية ومهدت لدراسة السلوك التنظيمي.

وظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل والموظف في المنظمة، وقعدت لمساهماته الفاعلة وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية في قضايا الإبداع والإبتكار والتفوق والتحدي والمشاركة وإتخاذ القرار وتمكين الموظف ومنحه<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق ص9.

<sup>2</sup> - يحيى ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة 2006، ص30.



حريات أكبر في العمل، ومن أهم هذه النظريات نظرية "ماسلو" للحاجات، ونظرية X وY لصاحبها "دوغلاس ماقريقور"، ونظرية الشخصية البالغة لصاحبها "كرس ارقريس" وغيرها من النظريات التي بدأت تمهد الطريق بشكل تدريجي نحو التمكين ورفع سوية العنصر البشري في منظمات الأعمال.

• الأساليب الحديثة في الإدارة:

-نظرية النظم: هذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون ووظيفته المحددة أصبح الإهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل الموهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق وإلا فيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه.

- النظرية الظرفية: تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة، وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف، وهذا يعني أنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتوائم من واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى، وما يناسب مؤسسة أو ظرف من الظروف الأخرى، وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة، وما يبرر ذلك أن كثيراً من المنظمات تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف، أو للثقافة أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة، النظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تغفل المنظمة مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص30.

- حركة الجودة والتميز: ركزت أدبيات الإدارة على موضوع "تمكين الموظفين" بشكل واضح ومركز عند الحديث عن الجودة الشاملة، لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة، وبشكل تدريجي، دون دور الموظف المحوري والهام في تلك العملية، وخاصة لأن الجودة وتحسينها بشكل مستمر، لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف وإنتـمائه لفكرة الجودة، ولأن التمكين يحتاج لإنتـماء الموظف وقناعاته الداخلية ببرامـج الجودة وتـدعمـها مع المنظمة في سبيل تحقيقها.

- نظرية Z: نظرية يابانية- أمريكية Richard Tanner و Willian Ouchi وتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والإهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية وإتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق والتركيز على مشاركة العاملين وإخراطهم في المنظمة.

- المنظمة المتعلمة: هي تلك التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضاءها، والمنظمة المتعلمة كما يؤكد Peter Senge تركز على مقومات أسـاسية محـورها ثقافة المـؤسسة وقيمها التي تركز على العناصر الآتية: المعلومات- روح الفريق- التمكين- المشاركة- القيادة.<sup>1</sup>

### • نظريات سلوك المواطنة التنظيمية:

نظرية التبادل الإجتماعي: وينطوي مفهوم هذه النظرية تحت العلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض، أو مابين الأفراد ومشرفيهم وترى (ابوجاسر 2001) أن الأفراد يتوقعون رد الجميل في العلاقات والمعاملات إزاء ما يقومون به من تصرفات وأعمال، ووفقا لهذه النظرية يفترض وجود عقد نفسي بين طرفي العلاقة، أما (الفهداوي 2005) أورد نقلا عن (Organ 1977) بأن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى حصول علاقة ثابتة ومتسقة بين القناعة بالعمل لدى العاملين وبين مفهوم الأداء المراد تحقيقه، وبالتالي يرى Konousky&Puah (1994, p657, 1994) سلوك المواطنة التنظيمية يتحقق عند وجود خاصية التبادل الإجتماعي من خلال الثقة بين المشرف والعاملين في المنظمة ومن خلال عدالة الإجراءات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص34.

<sup>2</sup> - محمد ناصر راشد ابوسمان: محددات العدالة التنموية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة 2015، ص41،

والتوزيع المتحققة في العلاقات التنظيمية، جدول رقم ( 1 ) يوضح ما تقدمه المنظمة مقابل ما يقدمه العاملون بحسب نظرية التبادل الإجتماعي:

ما الذي تقدمه المنظمة؟	ما الذي يقدمه العاملون؟
- ممارسة بعض الأنشطة	- قيام العاملين بسلوكيات إيجابية
- الدعم التنظيمي	- تجاه منظماتهم
-الدعم القيادي	- دعم وتأكيد الذات
- العدالة التنظيمية	- الإلتزام التنظيمي
-تمكين العاملين	- المواطنة التنظيمية
-الثقة التنظيمية	- الإستغراق الوظيفي
-مشاركة العاملين في القرارات	
-جودة حياة العمل	
-القيادة التحويلية	

- جدول (01) ما تقدمه المنظمة في مقابل ما يقدمه العاملين ضمن إطار نظرية التبادل الإجتماعي .

نظرية التعاون: وتعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة، والتي تغطي الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية، بينما تركز نظرية التبادل الإجتماعي على العلاقات الثنائية بين الفرد والمنظمة أو العلاقة بين الأفراد أنفسهم، فإن نظرية التعاون تؤكد على العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، وتقدم نظرية التعاون الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات، كما تقترح النظرية أن التعاون يصبح ممكنا عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعا من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا 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، وقد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوك المواطنة التنظيمية، لما لهذه النظرية من تأثيرها على بيئة العمل ككل، أو على الجماعة، كما تستخدم هذه النظرية في الكشف عن العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص41-42.

ثامنا: الدراسات السابقة:

❖ الدراسات المحلية:

➤ الدراسة الأولى: كانت لأبوبكر بوسالم بعنوان "دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتمية المستدامة، جامعة سطيف 2012، 2013/1.

أهداف الدراسة: تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

التعرف على الأهمية النسبية لتواجد كل من أبعاد سياسة تمكين العاملين وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك الجزائرية من وجهة نظر المبحوثين.

قياس دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك.

تحديد دور تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك.

تحديد دور استقلالية العمل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك.

توضيح فروقات تصورات المبحوثين لدور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية والتي تعزى للمتغيرات الشخصية.

تكمن الإشكالية البحثية في التساؤل التالية: ماهو دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

ماهو دور كفاءة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك؟

ماهو دور مشاركة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك؟

ماهو دور تفويض العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك؟

ماهو دور استقلالية العمل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى سياسة تمكين العاملين والتي تعزى للمتغيرات الشخصية؟

فرضيات الدراسة:

لا يوجد دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويندرج تحت هذه

الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:

لا يوجد دور لكفاءة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك.

لا يوجد دور مشاركة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك.

لا يوجد دور تفويض العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك.  
لا يوجد دور استقلالية العمل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك.  
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى سياسة تمكين العاملين والتي تعزى للمتغيرات الشخصية.

المنهج المستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فسيتم الإعتماد على منهج دراسة حالة واستخدام كافة الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وسيعتمد على الإستبانة، بلغ حجم عينة البحث 375 مفردة من العاملين في شركة سوناطراك الجزائرية.  
نتائج الدراسة:

إن هناك دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك البترولية.

إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك لسياسة تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

إن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك البترولية لسياسة تمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة.

➤ الدراسة الثانية: كانت لشلابي وليد بعنوان "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية لولاية المسيلة"، مذكرة نيل شهادة الماجستير فيعلم النفس، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016.

- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على علاقة الولاء التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية لولاية مسيلة، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية والتي تتمثل في:

- التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.
- التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.
- الوقوف على واقع الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى الموظف بالتنظيم الجزائري.
- تقديم إجراءات تنظيمية تسييرية أكاديمية في شكل مقترحات من شأنها أن تساعد على إيجاد بيئة تنظيمية تضمن ولاء العاملين للمؤسسة.

- التعرف على مدى إطلاع موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة ودرجة إدراكهم بأهمية موضوع الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمة.
- إثراء المكتبة في مجال العمل الإداري التسييري والسلوك التنظيمي، من خلال جمع أكبر قدر من المعلومات والأدبيات النظرية السابقة حول موضوع الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية.
- تكمن المشكلة البحثية في التساؤل المركزي لدراسة: هل الولاء التنظيمية دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية؟
- التساؤلات الفرعية:
- مامستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة؟
- مامستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة لدراسة تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية) ؟
- فرضيات الدراسة:
- الفرضية العامة: للولاء التنظيمي دور إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.
- الفرضيات الفرعية:
- مستوى الولاء التنظيمي متوسط لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية متوسط لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة لدراسة تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية).
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، إذا اعتمد في البحث على الإستبيان لقياس الولاء التنظيمي، واستبيان لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، بلغ حجم العينة 218 مفردة.

نتائج الدراسة:

توجد علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.

مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.

مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة لدراسة تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعا للأقدمية المهنية والمستوى التعليمي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعا للجنس والأقدمية المهنية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعا للمستوى التعليمي.

#### ❖ الدراسات العربية:

➤ الدراسة الأولى: كانت لعالية جواد محمد علي بعنوان "أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي" دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، 2013.

- أهداف الدراسة: تسليط الضوء على مفهوم التمكين وماهية علاقته بالتطوير التنظيمي لتحقيق تميز ونجاح المنظمات، التثبت من صدق علاقة الارتباطية و الأثر بين أبعاد التمكين وأبعاد التطوير التنظيمي عمليا، بالإبتعاد على التحليلات الإحصائية الدقيقة، تقديم المقترحات والتوصيات للإدارة المنظمة المبحوثة فيما يخص الإهتمام بتمكين العاملين لغرض تحفيزهم نحو الإنجاز المتميز لتحقيق التطوير في تلك المنظمة.

- وتكمن أبعاد المشكلة بالتساؤلات التالية:

- هل تدرك إدارة المنظمة المبحوثة أهمية ودرجة العلاقة بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي؟

- هل هناك تصور واضح لدى إدارة المنظمة المبحوثة عن تأثير تمكين العاملين في التطوير الإداري؟

- فرضيات الدراسة:

- هناك علاقة ارتباطية معنوية بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي.

- هناك علاقة تأثير معنوي بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستعان بالإستبانة حيث مثلت الأداة الرئيسية للبحث والتي وزعت على عينة عشوائية، مكونة من 40 شخص من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد.

أهم النتائج:

من ابرز النتائج التي توصل إليها الباحث وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين وتطوير المنظمات، وإن قيادة الشركة قيد البحث تولى إهتماماً بفكرة تمكين العاملين في الشركة لماله من أثر إيجابي في سلوك وأداء العاملين، وبالتالي على نجاح وتطور الشركة.

➤ الدراسة الثانية: كانت لمحمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني "سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1427-1428.

أهداف الدراسة: تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام للبنين بمدينة جدة، بيان العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية (الشخصية) وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والتي يمكن أن تعزى لإخـتلاف العـوامل التالية: العمل، المؤهل، العمر، الخبرة، والمرحلة التعليمية.

تـكـمـن الإـشـكـالـية الـتي طـرحـها البـاحـث في: تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في مدارس التعليم العام للبنين.



تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس؟  
 ما العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (الشخصية) للمجيب (المؤهل العلمي، الخبرة في التعليم، الخبرة في الإدارة، العمر، المرحلة التعليمية) وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين يمكن أن تعرف لإختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية: العمل، المؤهل، الخبرة، العمر، والمرحلة التعليمية؟

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدم لجمع البيانات والمعلومات إدارة الإستبانة، كانت عينة الدراسة 393 مديرا و964 معلما، وإعتمدت نتائج الدراسة على إستجابة 289 مديرا و 786 معلما، كانت دراسة تطبيقية على جميع مديري ومدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة.

- أهم النتائج:

يرى المديرون أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بصفة عامة هو مستوى متوسط، يرى المديرون أن المعلمين يميلون إلى تكرار ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وفق الترتيب التالي: الكياسة، تليه السلوك الحضاري، ثم وعي الضمير ثم الإيثار وأخيرا الروح الرياضية، يرى المعلمون ان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم مستوى عال، عدم وجود علاقة إرتباطية وإن وجدت فهي ضعيفة بين العوامل الشخصية لأفراد عينة الدراسة ورؤيتهم للممارسة المعلمين لإبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التالية: الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري.

➤ الدراسة الثالثة: كانت لتامر ممتاز عبد الخالق بعنوان "اثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية" دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، بحسب مقدم للحصول على درجة الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس، مصر، 2010.

- أهداف الدراسة: تتمثل فيمايلي:

- إلقاء الضوء على ماهية التمكين وأبعاده ومتطلبات تطبيقه وأثاره.
- تحديد الخطوات العلمية لتطبيق التمكين، ومعوقات هذا التطبيق في المنظمات.
- تحديد مستوى التمكين ومستوى المواطنة التنظيمية عند العاملين بإحدى المؤسسات المصرفية في مصر.

- تحديد العلاقة بين التمكين والمواطنة التنظيمية.
  - تكمن تساؤلات الدراسة كالتالي:
  - مفهوم التمكين في مواجهة المشاركة وتفيض السلطة؟
  - ماهي المواطنة التنظيمية، وإلى أي مدى يعتبر التمكين دافعا للمواطنة التنظيمية؟
  - كيف تستفيد المنظمات من إدراك الفرد لمفهوم كلا من التمكين والمواطنة التنظيمية؟
  - فرضيات الدراسة:
  - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين والمواطنة التنظيمية.
  - وقد تم تقسيم هذه الفرضية الرئيسية إلى فروض الفرعية التالية:
  - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المهمة والمواطنة التنظيمية، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بعد تحديد المهمة (المطلوب أدؤها من الموظف) والمواطنة التنظيمية.
  - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين والمواطنة التنظيمية.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تم إختيار مجتمع الدراسة وهو العاملين، بلغ عددهم 1300 موظف حيث تم إختيار عينة عشوائية بسيطة منهم بلغ حججها 174 موظف، وإستخدم الإسبانية.
- فنتائج الدراسة:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين (المهمة- تحديد المهمة- القوة- الإلتزام- الثقافة التنظيمية) كل بعد على حده والمواطنة التنظيمية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والمواطنة التنظيمية عند العاملين.
- إن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر تأثيرا طرديا معنويا بالتمكين كعنصر مستقل.
- مستوى كلا من التمكين والمواطنة التنظيمية لدى المؤسسة المصرفية مرتفع، ولكن عنصر المواطنة التنظيمية أقوى من عنصر التمكين.
- التعقيب على الدراسات السابقة:
- رغم أهمية موضوع التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية إلا أن هناك ندرة في البحوث المحلية التي تناولت دراسته.
- تحدثت بعض الدراسات عن التمكين الإداري مراحل، وأهميته، وكيفية الإستفادة منه.
- تحدثت أخرى عن سلوك المواطنة التنظيمية من حيث أهميتها وإيجابياتها.
- أستخدمت جميع تلك الدراسات الإستبانية، كما إستفدنا من الدراسات السابقة في الإطار النظري لدراستنا وفي طريقة التحليل.
- طبقت هذه الدراسات في مجالات مختلفة.



## الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية لدراسة

### • تمهيد

أولا : مجالات الدراسة

ثانيا : منهج الدراسة

ثالثا: أدوات الدراسة

رابعا : مجتمع الدراسة

خامسا : الأساليب الإحصائية

**تمهيد:**

تناولنا في هذا الفصل الإطار المنهجي لدراسة، حيث أشتمل على مجالات الدراسة، والمنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، وعينة الدراسة وخصائصها.

**أولاً- مجالات الدراسة:****1 - المجال المكاني:**

يقصد بالمجال المكاني النطاق الجغرافي لإجراء البحث الميداني، وهو بالتحديد المؤسسة الوطنية للسباكة بتيارت ALFET، حيث بدأت العمل في عام 1983 تحت اسم الشركة الوطنية للمسبك، و تمت إعادة هيكلة ثلاث شركات تابعة تحت اسم مجموعة Fondal في ديسمبر عام 1999، تم إنشاء تيارت مسابك الجزائري ALFET كشركة مساهمة برأسمال 120000000 دج مقسمة إلى 2400 سهم بقيمة اسمية قدرها 500000 دج لكل منهما، الذي عقد من قبل المساهمين، وتدار الشركة من قبل مجلس الإدارة برئاسة السيد عمار قاسمي، نشاطها إنتاج وتسويق الفراغات مصبوب الحديد الزهر والصلب، بطاقة إنتاجية فونتي 8350 طن/سنة، الصلب 4000 طن/سنة، قطاعات التسويق الاسمنت، ميكانيكا، النقل البحري، الأشغال العامة قرميد، لضمان مستوى من نوعية لا تشوبها شائبة لمنتجاتها فضلا عن الدعم بعد البيع، نفذت ALFET نظام إدارة الجودة المعتمدة منذ سبتمبر 2001 ISO 9002-94، بالإضافة إلى نظام الجودة انضمت ALFET في عام 2006 إلى عقد الإدارة البيئية، تقع في المنطقة الصناعية ZAAROURA 4 كم من تيارت، واقرب مطار لها مطار بوشقيف الذي يبعد عن مدينة تيارت 18 كم، واقرب ميناء لها ميناء مستغانم يبعد عنها 150 كم، و المسافة من الجزائر العاصمة عنها هي 290 كم، وتقد مساحتها 55 هكتار.

**2- المجال البشري:**

يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة محل الدراسة، هي المؤسسة الوطنية للسباكة بتيارت، تضم 300 عامل، موزعين على 76 إطار و 20 عون تحكم و 204 عون تنفيذ، كانت عينة بحثنا عينة عرضية التي تتكون من 60 عامل.

## 3 - المجال الزمني:

هو الفترة الزمنية التي أجرى فيها الباحث دراسته، فبنسبة لموضوع دراستنا "التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية" في المؤسسة الوطنية لسباكة بتيارت، فقد بدأت من نوفمبر 2016 إلى غاية ماي 2017، وقد مرت بمرحلتين زمنيتين هما:

- **المرحلة الأولى:** بدأت هذه المرحلة من يوم إعلان الإدارة عن أسماء الطلبة وعناوين المذكرات الذي يقومون بها، إبتداءً من هذا اليوم كانت الانطلاقة لدراسة النظرية، حاولنا جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول موضوع دراستنا سواء في المكتبات أو الانترنت، وكذلك اتصلنا بالأساتذة.

- **المرحلة الثانية:** في الشطر الميداني للدراسة قمنا بالتعرف عن قرب على المؤسسة محل الدراسة ومختلف مصالحها، من تاريخ الإمضاء على طلب الدراسة التي تم بتاريخ

06-02-2017، قابلنا وتحدثنا مع المؤطر في المؤسسة، وذلك من أجل التعريف بموضوعنا حتى يتم الموافقة على إجراء الدراسة على مستوى المؤسسة، كما عدنا بتاريخ 07-02-2017 قمنا بجمع بعض المعلومات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، الهيكل التنظيمي، التعداد البشري، وكانت لنا عدة زيارات للمؤسسة، حتى في يوم 02-04-2017 قمنا بتوزيع الاستمارات في المؤسسة واستلمناها في اليوم 10-04-2017 استلمنا 12 استمارة، وفي 11-04-2015 استلمت 47 استمارة وواحدة ضائعة، من هذا التاريخ بدأنا بتفريغ وتحليل البيانات، وفي الأخير قمنا بمراجعة المذكرة وإضافة الأشياء الناقصة.

## ثانياً- منهج الدراسة:

المنهج هو الطريق الذي يقود الباحث لكشف الحقيقة، وفي ضوء الدراسة والأهداف التي نسعى لتحقيقها للتعرف على علاقة التمكين الإداري بسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الوطنية لسباكة بتيارت، استخدمنا المنهج الوصفي الذي هو "أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - غازي عناية: البحث العلمي (منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية)، دار المناهج لنشر والتوزيع، الأردن 2014، ص 59.

ثالثاً- أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في دراستنا هذه على عدد من الأدوات البحثية التي تمثلت في :

1-الملاحظة: هي من أهم الوسائل التي يستعملها الباحثون الاجتماعيون والطبيعيون في جمع المعلومات والحقائق من الحقل الاجتماعي أو الطبيعي الذي يزود الباحثين بالمعلومات.<sup>1</sup>

قمنا بجولة استطلاعية في المؤسسة، وتجولنا في المصنع وتعرفنا على طبيعة النشاط، كانت لدينا شبكة ملاحظة يوضحها الجدول التالي:

-جدول رقم(02) خاص بشبكة الملاحظة:( انظر في الملاحق).

رقم الملاحظة	التاريخ	الزمان	المكان	الفاعل	المؤشر	الملاحظة
1	6-2-2017	9 صباحا				
2	7-2-2017	9 صباحا				

ب- المقابلة: هي أداة تستخدم في الأبحاث الميدانية والتطبيقية، وهذا بغرض جمع البيانات والحصول على المعلومات والتعرف على الآراء، حيث عرفها "بنجهام" "المقابلة محادثة موجهة نحو هدف محدد وليس مجرد الرغبة في المحادثة ذاتها"<sup>2</sup>، وقمنا بمقابلة مع المؤطر بالمؤسسة، لتعريف بالموضوع ومعرفة بعض الأمور المتعلقة بالمؤسسة ، وكانت أسئلة المقابلة كالتالي:

- س1- كم عدد العمال في المؤسسة؟
- س2- هل يمكنكم تزويدنا بالهيكل التنظيمي وشرحه لنا؟
- س3- ماهو تقييمك لعملية تفويض السلطة وعملية التدريب؟
- س4- هل تلاحظون سلوكيات ايجابية يقوم بها العمال في المؤسسة؟ (انظر في الملاحق).

<sup>1</sup> - إحصان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، ط2، دار وائل لنشر، الأردن،2009،ص123.

<sup>2</sup> -جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي (مفاهيمه،أدواته،طرق الإحصائية)،دار الثقافة ، عمان،2011،ص110.

ج- الاستبيان: " يعد وسيلة من وسائل جمع المعلومات، وقد يستخدم على إطار واسع ليشمل الأمة أو في إطار ضيق على نطاق المدرسة، وبطبيعة الحال فهو يختلف في طوله ودرجة تعقيده، إن الجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جيدة، والحصول على استجابات كاملة، ومن الأهمية بمكان أن تكون أسئلة الدراسة وفرضياتها واضحة ومعرفة كي يكون بالإمكان بناء فقرات بشكل جيد.<sup>1</sup>

تعتبر أداة الاستبيان أداة هامة لجمع البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة، وفق أبعاد ومقاييس، وزعت على النحو التالي:

○ المحور الأول: البيانات الشخصية حول العمال من 1 إلى 8..

○ المحور الثاني: التمكين الإداري.

○ المحور الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية.

تكون هذه المحاور من عبارات موزعة على أبعاد وتتراوح عدد العبارات من 5 عبارات إلى 7 عبارات، وقد تم استخدام مقياس "ليكرت" المتدرج ذي النقاط الخمس.

<sup>1</sup> - منذر عبد الحميد الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان 2007، ص 91.



ج1- ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة الإستبانة استخدمنا معامل الفاكر ونباخ (cronbach'Alpha) لتأكد من ثبات الدراسة، حيث الجدول رقم(03) يوضح معامل الثبات.

المحور	أبعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
التمكين الإداري	تفويض السلطة	05	0.76
	فرق العمل	05	0.85
	التدريب	04	0.83
سلوك المواطنة التنظيمية	الإيثار	06	0.77
	وعي الضمير	05	0.76
	الروح الرياضية	05	0.79
	الكياسة	05	0.80
	السلوك الحضاري	06	0.79

يتضح من خلال الجدول رقم(03) إن معامل ارتباط أبعاد الدراسة مرتفع حيث يتراوح بين 0.76 إلى 0.85 وهي درجة قريبة من 1، وهذا يدل على إن الإستبانة تتمتع بدرجة كبيرة من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني لدراسة.

رابعاً- العينة: كانت عينة بحثنا عينة عرضية وهي " تلك المعاينة غير الاحتمالية التي تواجه صعوبات أقل أثناء انتقاء العناصر، لو أردنا معرفة وجهة نظر عمال مصنع حول موضوع معين، فسنلتقي بأولئك المتمردين على المقهى أثناء وقت الغداء أو نرصدهم عند خروجهم من المصنع في نهاية النهار، دون أن نتساءل عن أولئك الذين لا يتناولون غدائهم بالمقهى في منتصف النهار،<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - موريس انجلرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، تر: بوزيد صحراوي كمال بوشرف سعيد سبعون، دار القصة لنشر، الجزائر، ب س، ص311.

ولا عن أولئك الذين لا يخرجون من المصنع ساعة وجودنا للترصد، في مثل هذا النوع من المعاينة لا توجد أي وسيلة لتقييم الأخطاء، لأننا لا نعرف الأشخاص المبعدين من العينة، الإمكانية الوحيدة لإجراء مقارنة تكون غير مباشرة تستلزم هذه العملية القيام بمقارنة أخرى مع تعداد موجود حول نفس مجتمع البحث، يبقى أن نام لأن المعاينة العرضية لا تتضمن أخطاء كثيرة، لكن يبقى هذا مجرد أمنية فقط، أن اللجوء إلى هذا الصنف من المعاينة يتم عندما لا يكون أمامنا أي اختيار ولا اختيار العناصر بطريقة عشوائية<sup>1</sup>.

خامسا - خصائص العينة:

- الجدول رقم(04): الجنس:

النسبة المئوية	العدد	العينة الجنس
%69.5	41	ذكر
% 30.5	18	أنثى
%100	59	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (04) المتعلق بالجنس أن أكبر نسبة من المبحوثين من فئة الذكور بنسبة 69.3% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث التي تمثل 30.5% من إجمالي العينة، ولعل ذلك راجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة، إذ تتطلب توفر عنصر الذكور على الإناث، لما فيها من مخاطر ومشقة، وكذلك لصعوبة توفر مناصب العمل فيها راجع لطبيعة المؤسسة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص310.

- الجدول رقم (05): العمر:

النسبة المئوية	العدد	العينة السن
%45.8	27	من 18 سنة إلى 31 سنة
%42.4	25	من 32 إلى 45 سنة
%11.9	7	من 46 إلى 60 سنة
%100	59	المجموع

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 18 إلى 31 سنة وهذا يمثل نسبة %45.8 وهي أعلى نسبة، نستطيع أن نقول أن هذه الفئة تشكل قوة بالنسبة للمؤسسة لما تمثله من تحكم في المؤسسة وفي التسيير، ثم تليها فئة من 32 إلى 45 سنة بنسبة %42.4 ثم فئة 45 سنة إلى 60 سنة بنسبة %11.9 من أفراد العينة، ويعود هذا إلى تطبيق القانون التقاعد الجديد حيز التنفيذ، لذا نجد الفئات الأخيرة أقل نسبة مقارنة مع الفئات الأولى.

- الجدول رقم (06): خاص بالحالة المدنية:

النسبة المئوية	العدد	العينة الحالة الاجتماعية
%25.4	15	غير متزوج
%69.5	41	متزوج
%1.7	1	أرمل
%3.4	2	مطلق
100%	59	المجموع

من خلال المعطيات الجدول رقم ( 06 ) نلاحظ أن نسبة 69.4% من أفراد عينة البحث متزوجين، وأن نسبة 25.4% غير متزوجين، و 3.4% مطلقين، و 1.7% أرمل ربما يكون الأفراد المتزوجون قادرين على تحمل المسؤولية مما يجعلهم أكثر ارتباطاً بمؤسستهم، تعتبر بالنسبة لهم مصدر الرزق لهم.  
- جدول رقم(07): عدد الأولاد:

النسبة المئوية	العدد	العينة عدد الأولاد
42.4%	25	دون أولاد
55.9%	33	3-1
1.7%	1	6-4
100%	59	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 07 ) أن نسبة 55.6% من أفراد عينة البحث عدد أولادهم (3-1) ، في حين تمثل نسبة 42.4% من أفراد عينة البحث ليس لهم أولاد، أما نسبة 1.7% من أفراد عينة البحث تمثل أولئك الذين يتراوح عدد أولادهم ( 4-6 )، بينما الفئة الرابعة فلم نسجل فيها أي عدد يذكر، يفيدنا الجدول أن الذين بدون أولاد لا يشكل لهم فارقا في مغادرة المؤسسة عكس الذي لديهم أولاد لا يريدون أن يفقدوا مصدر رزقهم، يكونون أكثر استقرارا وتمسكا بعملهم، راجع لصعوبة عدم توفر مناصب عمل أخرى وحالة التقشف التي تعاني منها البلاد.  
-جدول رقم (07): الوضعية التعليمية:

النسبة المئوية	العدد	العينة المستوى التعليمي
25.4%	15	ثانوي
74.6%	44	جامعي
100%	59	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن نسبة 74.6% من أفراد عينة البحث الحاصلين على شهادات جامعية، وأن نسبة 25.4% من هم مستواهم التعليمي بلغ المستوى الثانوي، في حين نجد المستوى المتوسط منعدم، من خلال هذا أن الإطار العمالي لمؤسسة السباكة هو إطار متعلم، نعتقد أن المؤسسة تستقطب إطارات المتعلمة للاستفادة منهم، وهم الأكثر وعياً وتحمل للمسؤولية.

-جدول رقم(09): الخاص بالموطن الأصلي:

النسبة المئوية	العدد	العينة الموطن الأصلي
94.9%	56	حضري
5.1%	03	ريفي
100%	59	المجموع

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ المواطن الأصلي للعمال نسبة 94.9% من إجمالي مجتمع العينة حضري، في حين نسبة 5.3% من إجمالي مجتمع العينة موطنهم الأصلي ريفي، هذا يدل على أن كلما كان العامل قريب من مكان عمله يكون أدائه جيد أي لا يتعرض لإرهاق من خلال التنقل مقارنة بالعامل الذي يسكن بعيد عن المؤسسة تكون مشقة التنقل.

-جدول رقم(10): المستوى التنظيمي:

النسبة المئوية	العدد	العينة المستوى التنظيمي
66.1%	39	إطار
20.3%	12	عون تحكم
13.6%	08	عون تنفيذ
100%	59	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) المتعلق بالمستوى التنظيمي أن نسبة 66.1% هم إطارات من مجتمع البحث، ونسبة 20.3% من إجمالي مجتمع البحث هم أعوان تحكم، ونسبة 13.6% من إجمالي مجتمع البحث هم من أعوان التنفيذ، يتبين من خلال هذا أن طبيعة المؤسسة تقتضي أن تكون الفئة المسير هي فئة الإطارات لان المؤسسة تتطلب ذلك بحكم طابعها.

-جدول رقم (11): الأقدمية ( الخبرة في العمل):

النسبة المئوية	العدد	العينة الأقدمية
1.7%	1	أقل من سنة
57.6%	34	[1- 8 سنوات ]
32.2%	19	[ 8 - 16 سنة ]
6.8%	04	[16- 24 سنة ]
1.7%	01	24 سنة فأكثر
100%	59	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن نسبة 57.6% من أفراد العينة تنحصر أقدمية العمل [1 - 8 سنوات ]، ونسبة 32.2% من أفراد العينة تمثل [ 8 - 16 سنوات ]، ونسبة 6.8% من أفراد عينة البحث تمثل الفئة [ 16 - 24 سنوات ]، ونجد نسبة 1.7% تخص كل من الفئة 24 سنة فأكثر وفئة أقل من سنة، يلاحظ أن ذوي الخبرة يقل في المؤسسة راجع لسياسة المؤسسة، لأنها توظف بالعقود.

#### سادسا: الأساليب الإحصائية:

في دراستنا الراهنة اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات، و قد اعتمدنا على اختبار ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات المقياس، كما استخدمنا نوعين من أنواع الإحصاء، الأول هو الإحصاء الوصفي بهدف الحصول على تكرارات و النسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المقياس، والثاني هو الإحصاء الاستدلالي الذي اعتمدنا عليه من اجل التأكد من مدى تحقق فرضيات دراستنا، حيث اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون، حيث اعتمدنا على اختبارات الفروق الإحصائية معتمدين على اختباري T للفروق بين أبعاد التغيرات

والبيانات الشخصية (الجنس والحالة المدنية)، و اختبار ANOVA لدراسة الفروق الإحصائية أبعاد المتغيرات والبيانات الشخصية (الجنس والحالة المدنية).

## الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

• تمهيد

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج الجزئية والكلية

ثالثاً: استنتاج عام



**تمهيد:**

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، ذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبيان، التي تم التوصل إليها من خلال التحليل، لذا تم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبيان الدراسة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية spss للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

**أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة:**

**1- عرض النتائج المستخرجة من الاستبيان:**

- جدول رقم (12) خاص ببعد تفويض السلطة:

العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1 تفوضني المؤسسة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي.	0	8	5	35	11	3.83	0.89
2- تثق المؤسسة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي.	2	3	8	34	12	3.86	0.91
3 لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض.	2	8	16	26	7	3.47	0.98
4 تمنحني المؤسسة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.	1	14	10	25	9	3.45	1.07
5- توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	4	10	14	20	11	3.40	1.17
المجموع	9	43	53	140	50	3.60	1.004

من خلال الجدول رقم (12) يتضح لنا أن اتجاهات المبحوثين نحو بعد تفويض السلطة اتجاه ايجابي، بمتوسط حسابي 3.60 وهو اكبر من 3 بانحراف معياري 1.004، ويمكن

ترتيب عناصر هذا البعد ترتيبا تنازليا من حيث درجة الموافقة على توافر هذا العنصر في المؤسسة حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (02) " تثق المؤسسة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي بمتوسط حسابي 3.86 و انحراف معياري 0.91، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 77.9% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على أن المؤسسة تعطي درجة كبيرة من الثقة للعمال، من أجل الاستفادة من خبراتهم.

- جاءت العبارة رقم (01) " تفوضني المؤسسة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.83 و انحراف معياري 0.89، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 77.9% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على إن المؤسسة تعطي للعمال الحرية الكافية في التصرف لأداء أعمالهم.

- جاءت العبارة رقم (03) " لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.47 و انحراف معياري 0.98، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 56% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل جاهدة على عدم التدخل في مهام العمال.

- جاءت العبارة رقم (04) " تمنحني المؤسسة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي " في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.45 و انحراف معياري 1.07، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 57.7% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على أن المؤسسة تمنح للعمال حرية متوسطة في كيفية أداء مهامهم.

- جاءت العبارة رقم (05) " توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية " في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 3.40 و انحراف معياري 1.17، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 52.5% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على أن المؤسسة لا تعطي أهمية لهذا العنصر.

نستطيع القول أن المؤسسة لا تمنح أهمية لهذا البعد، حيث يشعر العمال أن المؤسسة لا تمنحهم المرونة والحرية الكافية في التصرف في أداء أعمالهم، زيادة على ذلك رغم تفويض المؤسسة الصلاحيات للعمال في أداء المهام إلا أنها تتدخل في ذلك.

جدول رقم (13) خاص ببعد فرق العمل:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات
1.15	3.38	7	29	8	10	5	1 تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.
1.06	3.40	6	28	13	8	4	2 تركز المؤسسة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.
1.14	3.23	8	18	18	10	5	3 تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة.
1.09	3.28	8	18	20	9	4	4 فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ماتخذها من قرارات.
1.10	3.25	6	24	11	15	3	5 تدعم المؤسسة تشكيل فرق العمل.
1.108	3.30	35	117	70	52	21	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (13) نجد اتجاهات المبحوثين نحو بعد فرق العمل ايجابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.30 وانحراف معياري 1.108، سوف نقوم بترتيب عناصر هذا البعد تنازليا من حيث درجة الموافقة لهذه العناصر في المؤسسة حسب المتوسط الحسابي كالاتي:

- جاءت العبارة رقم (02) " تركز المؤسسة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي " بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري 1.06، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 57.7% من مجموع أفراد العينة، هذا يدل على أن المؤسسة لا تركز نسبة كبيرة على الأداء الجماعي للعمال.
- جاءت العبارة رقم (01) " تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل " بمتوسط حسابي 3.38 وانحراف معياري 1.15، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 61.1% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على وجود هذا العنصر بمستوى متوسط وهو في تحسن.

- جاءت العبارة رقم (04) " فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ماتتخذها من قرارات " بمتوسط حسابي 3.28 وانحراف معياري 1.09، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 44.1% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على أن هذا العنصر ضعيف في المؤسسة.

- جاءت العبارة رقم (05) " تدعم المؤسسة تشكيل فرق العمل " بمتوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري 1.10، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 50.9% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على أن المؤسسة لا تشجع على العمل الجماعي.

- جاءت العبارة رقم ( 03 ) " تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة " بمتوسط حسابي 3.23 و انحراف معياري 1.14، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 44.1% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على أن مستوى الثقة بين جماعات العمل ضعيف جدا.

انطلاقا من هذا نستطيع أن نقول أن تشكيل فرق العمل داخل المؤسسة بمستوى ضعيف، وانخفاض الثقة بين أعضاء الجماعة، ودرجة التعاون بينهم متوسطة.

- جدول رقم (14) خاص ببعث التدريب:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات
1.12	1.13	5	21	15	13	5	1 تتبنى المؤسسة خطة واضحة لتدريب.
1.15	3.15	4	26	10	13	6	2 توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.
1.12	3.18	9	20	9	15	6	3 تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.
1.19	3.32	7	4	9	10	6	4 -تتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.
1.14	2.69	25	71	43	51	23	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (14) نجد اتجاهات المبحوثين نحو بعد التدريب سلبى، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.69 وانحراف معياري 1.14، سوف نقوم بترتيب عناصر هذا البعد تنازليا من حيث درجة الموافقة لهذه العناصر في المؤسسة حسب المتوسط الحسابي كالآتي:

- جاءت العبارة رقم (04) " تتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل " بمتوسط حسابي 3.32 و انحراف معياري 1.19، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 57.7% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على أن المؤسسة تتوفر على هذا العنصر بمستوى متوسط.

- جاءت العبارة رقم (03) " تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم " بمتوسط حسابي 3.18 و انحراف معياري 1.12، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 49.2% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على المؤسسة لا تشجع على احتكاك العمال فيما بينهم على تبادل المعلومات.

- جاءت العبارة رقم (02) " توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي " بمتوسط حسابي 3.15 و انحراف معياري 1.15، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 50.9% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على أن المؤسسة تسير على هذه الطريقة بمستوى متوسط.

- جاءت العبارة رقم (01) " تتبنى المؤسسة خطة واضحة لتدريب " بمتوسط حسابي 3.13 و انحراف معياري 1.12، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 44.1% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على أن المؤسسة لا تتبنى إستراتيجية واضحة في عملية التدريب.

نستطيع أن نقول أن المؤسسة لا تولي أهمية بالغة لعملية التدريب، ويتضح ذلك من خلال ايجابات المبحوثين التي كان مستواها منخفض حول هذه العناصر.

- جدول رقم (15) خاص ببعد الإيثار:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات
0.95	4.13	22	30	2	3	2	1 - اهتم بمساعدة العمال الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل.
0.83	4.00	14	35	8	0	2	2 - أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل.
0.95	4.01	17	33	5	1	3	3 - استقطع الوقت اللازم لمساعدة الزملاء إذا دعت الحاجة بكل رحابة صدر.
0.95	3.18	16	27	8	5	3	4 - أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كبيرة.
1.09	3.18	16	27	8	5	3	5 - أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل.
1.31	3.27	11	20	9	12	7	6 - احرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية.
1.22	3.76	96	172	40	26	20	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (15) نجد اتجاهات المبحوثين نحو بعد الإيثار ايجابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.76 وانحراف معياري 1.05، سوف نقوم بترتيب عناصر هذا البعد تنازليا من حيث درجة الموافقة لهذه العناصر في المؤسسة حسب المتوسط الحسابي كالآتي:

- جاءت العبارة رقم ( 01 ) " اهتم بمساعدة العمال الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل " بمتوسط حسابي 4.13 و انحراف معياري 0.95، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 88.1% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على توفر جو التأزر بين العمال.

- جاءت العبارة رقم ( 03 ) " استقطع الوقت اللازم لمساعدة الزملاء إذا دعت الحاجة بكل رحابة صدر " بمتوسط حسابي 4.01 و انحراف معياري 0.95، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 84.7% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على وجود علاقة طيبة بين العمال.
- جاءت العبارة رقم ( 02 ) " أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيّبوا عن العمل " بمتوسط حسابي 4.00 و انحراف معياري 0.83، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 83% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل اهتمام العمال ببعضهم البعض.
- جاءت العبارة رقم ( 04 ) " أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كبيرة " بمتوسط حسابي 3.81 و انحراف معياري 1.09، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 72.9% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على أن العمال يقدمون يد العون لبعضهم البعض.
- جاءت العبارة رقم ( 06 ) " احرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية " بمتوسط حسابي 3.35 و انحراف معياري 1.22، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 54.2% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على أن العمال لا يقضون كل وقت في المؤسسة في العمل فقط.
- جاءت العبارة رقم ( 05 ) " أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل " بمتوسط حسابي 3.27 و انحراف معياري 1.31، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 52.5% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل أن العمال لا يضحون بأهدافهم الشخصية مقابل أهداف المؤسسة بمستوى متوسط.
- نستطيع أن نقول أن هذا البعد مجسد إلى حد كبير في المؤسسة من قبل العمال، وهذا راجع لتعاملهم مع بعضهم البعض.

- جدول رقم (16) خاص ببعد وعي الضمير:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات
1.16	3.14	9	26	11	8	5	1 - أتطوع لمسؤولية إضافية برحاب صدر
1.27	3.57	14	25	8	5	7	2 - أهتم بإعلام الإدارة مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور.
1.23	3.91	23	22	5	4	5	3 - أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف.
0.97	3.94	17	29	8	3	2	4 - أتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وان لم يكن احد يراقب.
1.11	3.76	13	32	6	3	5	5 - استمر في العمل إلى ما بعد الدوام الرسمي عندما يتطلب مني ذلك.
1.14	3.72	76	134	38	23	24	المجموع

يبين الجدول رقم (16) نجد اتجاهات المبحوثين نحو بعد وعي الضمير ايجابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.72 وانحراف معياري 1.11، سوف نقوم بترتيب عناصر هذا البعد تنازليا من حيث درجة الموافقة لهذه العناصر في المؤسسة حسب المتوسط الحسابي كالآتي:

- جاءت العبارة رقم (04) " أتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وان لم يكن احد يراقب " بمتوسط حسابي 3.94 و انحراف معياري 0.97، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 78% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على التزام العمال على تطبيق القوانين.

- جاءت العبارة رقم (03) " أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف " بمتوسط حسابي 3.91 و انحراف معياري 1.32، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 76.3% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على تجسيد العمال لأنظمة عمل المؤسسة.



- جاءت العبارة رقم (05) " استمر في العمل إلى ما بعد الدوام الرسمي عندما يتطلب مني ذلك " بمتوسط حسابي 3.76 و انحراف معياري 1.11، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 76% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على أن العمال حرصين على إنهاء أعمالهم حتى ولو كان بعد المواعيد الرسمية.

- جاءت العبارة رقم ( 02 ) " اهتم بإعلام الإدارة مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور " بمتوسط حسابي 3.57 و انحراف معياري 1.27، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 66.1% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على مدى إدراك العامل لضرورة عمله في المؤسسة، وأي تأخير يؤدي إلى تراكم هذه الأعمال.

- جاءت العبارة رقم ( 01 ) " أتطوع لمسؤولية إضافية برحاب الصدر " بمتوسط حسابي 3.44 و انحراف معياري 1.16، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 66.1% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على أن العمال ليس لديهم دافعية لتحمل المسؤوليات الإضافية. من خلال هذا نستطيع أن نقول أن بعد وعي الضمير مجسد بدرجة كبيرة في المؤسسة، وذلك من خلال مايقوم به العمال اتجاه المؤسسة.

-جدول رقم (17) خاص ببعء الروح الرياضيه:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات
1.08	3.57	12	22	16	6	3	1 - أتقبل إذا ما تجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي.
1.04	3.81	15	28	8	6	2	2 - أتجاهل المشكلات التافهة والبسيطة.
0.97	3.74	10	33	10	3	3	3 - أرحب بالنقد البناء في العمل.
1.15	3.35	7	27	10	10	5	4 - أتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تذمر.
0.92	3.84	12	34	6	6	1	5 - أتدرب على التحمل وضبط النفس.
1.03	3.66	56	144	50	31	14	المجموع

يبين الجدول رقم ( 17 ) نجد اتجاهات المبحوثين نحو بعء الروح الرياضيه ايجابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.66 وانحراف معياري 1.03، سوف نقوم بترتيب عناصر هذا البعد تنازليا من حيث درجة الموافقة لهذه العناصر في المؤسسة حسب المتوسط الحسابي كالآتي:

- جاءت العبارة رقم (05) " أتدرب على التحمل وضبط النفس " بمتوسط حسابي 3.84 و انحراف معياري 0.92، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 79% من مجموع أفراد العينة، وهذا يعود على أن العمال لديهم القدرة على التحمل.

- جاءت العبارة رقم (02) " أتجاهل المشكلات التافهة والبسيطة " بمتوسط حسابي 3.83 و انحراف معياري 1.04، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 72.9% من مجموع أفراد العينة، وهذا يعود على أن العمال لا يحبون افتعال المشاكل وإنما العمل بهدوء.

- جاءت العبارة رقم (03) " أرحب بالنقد البناء في العمل " بمتوسط حسابي 3.74 و انحراف معياري 0.97، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من

- درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 72.8% من مجموع أفراد العينة، وهذا يعود إلى أن العمال يهتمهم النصح والانتقاد من اجل القيام بأعمالهم على أتم وجه.
- جاءت العبارة رقم ( 01 ) " أتقبل إذا ما تجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي " بمتوسط حسابي 3.75 و انحراف معياري 1.08، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 57.6% من مجموع أفراد العينة، وهذا يعود إلى أن تقبل هذا العنصر من طرف العمال بمستوى متوسط.
- جاءت العبارة رقم (04) " أتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تذمر " بمتوسط حسابي 3.35 و انحراف معياري 1.15، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 57.7% من مجموع أفراد العينة، وهذا يعود إلى أن العمال ليس لديهم نسبة تقبل كبيرة للمتاعب.
- من خلال هذا نستطيع القول أن توفر بعد الروح الرياضية بمستوى جيد داخل المؤسسة، وهذا في صالحها لأنه يجنب المؤسسة الكثير من المشاكل.
- جدول رقم (18) خاص ببعد الكياسة:

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1 - احرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي العمال.	4	2	6	27	20	3.96	1.09
2 - أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي وأفعالي.	4	1	6	29	19	3.98	1.05
3 - أخبر من حولي بما انوي عمله تفاديا لبعض المشاكل.	4	0	11	32	12	3.81	0.99
4 - اخذ الإحتياطات والتدابير اللازمة مسبقا لتقليل احتمالية حدوث مشكلات في العمل.	1	0	10	36	12	3.98	0.73
5 - احرص على أن أكون مجاملا للآخرين في العمل.	0	1	17	26	15	3.93	0.78
المجموع	13	4	50	150	78	3.93	0.91

- يبين الجدول رقم ( 18 ) نجد اتجاهات المبحوثين نحو بعد الكياسة ايجابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.93 وانحراف معياري 0.78، سوف نقوم بترتيب عناصر هذا البعد تنازليا من حيث درجة الموافقة لهذه العناصر في المؤسسة حسب المتوسط الحسابي كالاتي:
- جاءت العبارة رقم ( 02 ) " أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي وأفعالي " بمتوسط حسابي 3.98 و انحراف معياري 1.05، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 81.4% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على أن العمال لديهم وعي في تصرفاتهم واهتمامهم بمشاعر العمال الآخرين.
- جاءت العبارة رقم ( 04 ) " اخذ الإحتياجات والتدابير اللازمة مسبقا لتقليل احتمالية حدوث مشكلات في العمل " بمتوسط حسابي 3.98 و انحراف معياري 0.73، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 81.3% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على أن العمال يعملون جاهدين على التقليل من المشاكل.
- جاءت العبارة رقم ( 01 ) " احرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي العمال " بمتوسط حسابي 3.96 و انحراف معياري 1.09، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 79.7% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على أن العمال لا يهتمون بخصوصيات العمال الآخرين تربطهم علاقات عمل فقط.
- جاءت العبارة رقم ( 05 ) " احرص على أن أكون مجاملا للآخرين في العمل " بمتوسط حسابي 3.93 و انحراف معياري 0.78، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 69.5% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على أن العمال يكتسبون طريقة معاملة جيدة.
- جاءت العبارة رقم ( 03 ) " اخبر من حولي بما انوي عمله تفاديا لبعض المشاكل " بمتوسط حسابي 3.83 و انحراف معياري 0.99، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 74.5% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على أن العمال لا يردون افتعال المشاكل وإنما يعملون جاهدين على الابتعاد عنها.
- نستطيع القول أن بعد الكياسة يحظى بمستوى كبير في المؤسسة، وهذا يعود لوعي العمال واهتمامهم باستقرار المؤسسة والأمان داخلها.

- جدول رقم (19) خاص ببعد السلوك الحضاري:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات
1.08	3.45	9	22	20	3	5	1 - أواظب على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية.
1.17	3.59	15	18	18	3	5	2 - أتحدث دائما عن المؤسسة ايجابيا أمام الآخرين من خارج القطاع.
1.07	3.66	12	27	11	6	3	3 - أهتم بمتابعة ما يجري بالمؤسسة بكل حرص.
1.04	4.05	24	22	6	6	1	4 - أحرص على التأكد من أن الأنوار مطفأة والباب مغلق عند مغادرة المؤسسة.
0.97	3.98	19	26	10	2	2	5 - أساهم في تقديم مقترحات جديدة لتطوير طرق العمل.
1.11	3.88	19	24	10	2	4	6 - أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخريين.
1.07	3.76	98	139	75	22	20	المجموع

يبين الجدول رقم (19) نجد اتجاهات المبحوثين نحو بعد السلوك الحضاري ايجابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.76 وانحراف معياري 1.07، سوف نقوم بترتيب عناصر هذا البعد تنازليا من حيث درجة الموافقة لهذه العناصر في المؤسسة حسب المتوسط الحسابي كالآتي:

- جاءت العبارة رقم ( 04 ) " احرص على التأكد من أن الأنوار مطفأة والباب مغلق عند مغادرة المؤسسة " بمتوسط حسابي 4.05 و انحراف معياري 1.04، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 78% من مجموع أفراد

- العينة، وهذا يدل على أن العمال يهتمون بالمؤسسة ولا يحبون التبذير ولا يريدون أي ضرر للمؤسسة بأي شكل من الأشكال.
- جاءت العبارة رقم (05) " أساهم في تقديم مقترحات جديدة لتطوير طرق العمل " بمتوسط حسابي 3.98 و انحراف معياري 0.97، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 76.3% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على أن يحبون الديناميكية في العمل ولا يحبون الروتين.
- جاءت العبارة رقم (06) " أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخريين " بمتوسط حسابي 3.88 و انحراف معياري 1.11، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 72.9% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على أن العمال يملكون روح العائلة داخل العمل.
- جاءت العبارة رقم (03) " اهتم بمتابعة ما يجري بالمؤسسة بكل حرص " بمتوسط حسابي 3.66 و انحراف معياري 1.07، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 66.1% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على أن العمال يتابعون كل ما يحدث داخل المؤسسة كبيرة وصغيرة.
- جاءت العبارة رقم (02) " أتحدث دائما عن المؤسسة ايجابيا أمام الآخريين من خارج القطاع " بمتوسط حسابي 3.59 و انحراف معياري 1.17، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 55.9% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على أن العمال يهتمون بسمعة المؤسسة الجيدة.
- جاءت العبارة رقم (01) " أواظب على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية " بمتوسط حسابي 3.45 و انحراف معياري 1.08، وكانت نسبة الأفراد الذين وافقوا على توافر هذا العنصر من درجة موافق أو موافق تماما بنسبة 52.6% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على أن العمال اهتمهم بهذا العنصر بمستوى متوسط.
- من خلال هذا نستطيع أن نقول بعد السلوك الحضاري موجود في المؤسسة بدرجة عالية، من اهتمام العمال بكل جوانب المؤسسة وما يخصها.

- جدول رقم(20) خاص بمعامل الارتباط بيرسون:

سلوك المواطنة التنظيمية		الأبعاد
Sig	معامل الارتباط بيرسون	
0.000	0.57	تفويض السلطة
	0.54	فرق العمل
	0.48	التدريب

- يتضح من الجدول رقم(20) أن قيمة معامل الارتباط بين تفويض السلطة وسلوك المواطنة التنظيمية بلغت 0.57، وقيمة مستوى الدلالة المحسوبة  $\text{sig}=0.000$  وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05، وبناءا عليه نتوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية، حيث كلما ارتفع مستوى تفويض السلطة سيؤدي إلى رفع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، حيث نجد بعض النظريات التي أكدت على دور العامل في المؤسسة من خلال منحه اتخاذ القرارات حريات أكبر في العمل ومن بينها، نظرية أبراهام ماسلو و نظرية X و y لدوقلاس وماقريفور والنظرية الشخصية، وهذا ما حرصت عليه النظرية الظرفية انه عندما تغفل الإدارة مبدأ المشاركة والتمكين تفشل في تطبيق أي فكرة إدارية.

- يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن معامل الارتباط بيرسون بين فرق العمل وسلوك المواطنة التنظيمية يساوي 0.54، وان قيمة الاحتمالية  $\text{sig}=0.000$  وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين فرق العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، ومن خلال هذه النتيجة يمكن القول أن فرق العمل لها دور في رفع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال، وهذا ما أكدت عليه الأساليب الحديثة للإدارة، ومن بينها نظرية النظم التي تقول أن تغير نظرت العاملين من الأهداف الخاصة إلى الأهداف المشتركة و الوظائف المترابطة والمتعاونة يكرس مبدأ التعاون والتنسيق، والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون، وهذا ما تنص عليه نظرية ( Z ) على اتخاذ القرار الجماعي والتركيز على عمل الفريق، وان روح الفريق يعتبر من العناصر الأساسية من مقومات المؤسسة حسب رؤية المنظمة المتعلمة، أما نظرية التعاون تؤكد على العمل الجماعي وإدراك الأفراد أنهم يكافحون من اجل أهداف مشتركة لا خاصة، فان في المقابل سلوكيات المواطنة التنظيمية تحقق المنفعة العامة للمؤسسة.

- من خلال الجدول رقم (20) أن قيمة معامل الارتباط بين التدريب وسلوك المواطنة التنظيمية بلغت 0.48، وقيمة مستوى الدلالة المحسوبة  $\text{sig}=0.000$

وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التدريب وسلوك المواطنة التنظيمية، يمكن الاستنتاج أن التدريب يساعد العامل على التأقلم في منصبه ولا يشعره بعدم الانتماء هذا يجسد لديه ويقوي سلوكياته الايجابية في المؤسسة.

- جدول رقم ( 21 ) يوضح الفروق الإحصائية باستخدام اختبار T بين الذكور والإناث وتفويض السلطة:

القرار	دلالة	T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تفويض السلطة	
لا توجد فروق غيردالة إحصائياً	0.172	1.38	0.73	3.69	ذكر	الجنس
			0.68	3.41	أنثى	

من خلال الجدول رقم ( 21 ) يتبين أن قيمة الدلالة تساوي 0.172 وهي اكبر من 0.05 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من حيث تفويض السلطة.

- جدول رقم ( 22 ) يوضح الفروق الإحصائية باستخدام اختبار T بين الذكور والإناث وفرق العمل:

القرار	دلالة	T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فرق العمل	
لا توجد فروق غيردالة إحصائياً	0.36	0.91	0.85	3.38	ذكر	الجنس
			0.97	3.15	أنثى	

من خلال الجدول رقم ( 22 ) يتبين أن قيمة الدلالة تساوي 0.36 وهي اكبر من 0.05 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من حيث فرق العمل.



- جدول رقم (23) يوضح الفروق الإحصائية باستخدام اختبار T بين متغير الذكور والإناث التدريب:

القرار	دلالة	T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التدريب	
لا توجد فروق غير دلالة إحصائياً	0.30	1.04	0.93	3.28	ذكر	الجنس
			1.05	3.00	أنثى	

من خلال الجدول رقم ( 23 ) يتبين أن قيمة الدلالة تساوي 0.30 وهي اكبر من 0.05 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من حيث التدريب.

- جدول رقم ( 24 ) يوضح الفروق الإحصائية باستخدام ANOVA بين العزاب والمتزوجين والأرامل والمطلقين وتفويض السلطة:

القرار	الدلالة	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تفويض السلطة	
توجد فروق دالة إحصائياً	0.049	2.78	0.38	4.01	غير متزوج	الحالة المدنية
			0.73	3.50	متزوج	
			0.28	3.00	أرمل	
			0.72	3.00	مطلق	

من خلال الجدول رقم ( 24 ) يتبين أن قيمة الدلالة تساوي 0.049 وهي اصغر من 0.05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العزاب والمتزوجين والأرامل والمطلقين من حيث تفويض السلطة، حيث نجد المتوسط الحسابي عند غير المتزوجين هو اكبر قيمة بلغ

4.01 مقارنة بالقيم الأخرى وهذا يدل أنهم أكثر تحملا للمسؤولية لأنه ليس لديهم ارتباطات أخرى.

- جدول رقم (25) يوضح الفروق الإحصائية باستخدام ANOVA العزاب والمتزوجين والأرامل والمطلقين وفرق العمل:

القرار	الدلالة	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فرق العمل	الحالة المدنية
لا توجد فروق غير دالة إحصائياً	0.62	0.58	0.92	3.53	غير متزوج	
			0.90	3.26	متزوج	
			0	2.60	أرمل	
			0.14	3.10	مطلق	

من خلال الجدول رقم (25) يتبين أن قيمة الدلالة تساوي 0.62 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العزاب والمتزوجين والأرامل والمطلقين من حيث فرق العمل.

- جدول رقم (26) يوضح الفروق الإحصائية باستخدام ANOVA بين العزاب والمتزوجين والأرامل والمطلقين والتدريب:

التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة	القرار
الحالة المدنية	غير متزوج	0.90	2.47	0.071	لا توجد فروق غير دالة إحصائياً
	متزوج	0.94			
	أرمل	0			
	مطلق	0.98			

من خلال الجدول رقم (26) يتبين أن قيمة الدلالة تساوي 0.071 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق غير دلالة إحصائية بين العزاب والمتزوجين والأرامل والمطلقين من حيث التدريب.

في الأخير نستنتج انه عدو وجود تأثير للبيانات الشخصية لأفراد العينة من حيث الجنس والحالة المدنية على التمكين الإداري، وان وجدت فهي ضئيلة لدرجة كبيرة.

- جدول رقم (27) يوضح الفروق الإحصائية باستخدام اختبار T بين الذكور والإناث والإيثار:

الإيثار	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	T	دلالة	القرار
الجنس	ذكر	3.82	0.87	0.38	لا توجد فروق غير دالة إحصائياً
	أنثى	3.63			

من خلال الجدول رقم (27) يتبين أن قيمة الدلالة تساوي 0.38 وهي أكبر من 0.05 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من حيث الإيثار.  
- جدول رقم (28) يوضح الفروق الإحصائية باستخدام اختبار T بين الذكور والإناث ووعي الضمير:

وعي الضمير	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	T	دلالة	القرار
الجنس	ذكر	3.91	2.78	0.007	توجد فروق دالة إحصائياً
	أنثى	3.30			

من خلال الجدول رقم (28) يتبين أن قيمة الدلالة تساوي 0.007 وهي أصغر من 0.05 ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من حيث وعي الضمير، حيث نجد المتوسط الحسابي عند الذكور 3.91 وهو مرتفع مقارنة بالإناث 3.30 هم الذين يتطوع لتحمل المسؤولية ويتقيدون بالمواعيد ويهتمون بأعمالهم.

- جدول رقم (29) يوضح الفروق الإحصائية باستخدام اختبار T بين الذكور والإناث والروح الرياضية:

القرار	دلالة	T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الروح الرياضية	
لا توجد فروق غير دلالة إحصائياً	0.32	0.98	0.50	3.71	ذكر	الجنس
			0.71	3.55	أنثى	

من خلال الجدول رقم ( 29 ) يتبين أن قيمة الدلالة تساوي 0.32 وهي اكبر من 0.05 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من حيث الروح الرياضية.  
- جدول رقم (30) يوضح الفروق الإحصائية باستخدام اختبار T بين متغير الذكور والإناث والكياسة:

القرار	دلالة	T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الكياسة	
لا توجد فروق غير دلالة إحصائياً	0.51	0.65	0.68	3.97	ذكر	الجنس
			0.78	3.84	أنثى	

من خلال الجدول رقم (30) يتبين أن قيمة الدلالة تساوي 0.51 وهي اكبر من 0.05 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من حيث الكياسة.

- جدول رقم (31) يوضح الفروق الإحصائية باستخدام اختبار T بين الذكور والإناث والسلوك الحضاري:

القرار	دلالة	T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	السلوك الحضاري	
لا توجد فروق غير دالة إحصائياً	0.171	1.38	0.71	3.86	ذكر	الجنس
			0.84	3.56	أنثى	

من خلال الجدول رقم (31) يتبين أن قيمة الدلالة تساوي 0.171 وهي أكبر من 0.05 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من حيث السلوك الحضاري.

- جدول رقم (32) يوضح الفروق الإحصائية باستخدام ANOVA بين العزاب والمتزوجين والأرامل والمطلقين والإيثار:

القرار	الدلالة	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإيثار	
لا توجد فروق غير دالة إحصائياً	0.156	1.80	0.77	3.86	غير متزوج	الحالة المدنية
			0.69	3.79	متزوج	
			0	2.83	أرمل	
			0.70	2.83	مطلق	

من خلال الجدول رقم ( 32 ) يتبين أن قيمة الدلالة تساوي 0.156 وهي اكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العزاب والمتزوجين والأرامل والمطلقين من حيث الإيثار.

- جدول رقم(33) يوضح الفروق الإحصائية باستخدام ANOVA بين العزاب والمتزوجين والأرامل والمطلقين ووعي الضمير:

القرار	الدلالة	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	وعي الضمير	الحالة المدنية
لا توجد فروق غير دالة إحصائية	0.49	0.80	0.92	3.88	غير متزوج	
			0.80	3.72	متزوج	
			0	3.00	أرمل	
			0.14	3.10	مطلق	

من خلال الجدول رقم (33) يتبين أن قيمة الدلالة تساوي 0.49 وهي اكبر من 0.05 و بالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحالة المدنية من حيث وعي الضمير.

- جدول رقم (34) يوضح الفروق الإحصائية باستخدام ANOVA بين العزاب والمتزوجين والأرامل والمطلقين والروح الرياضية:

القرار	الدلالة	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الروح الرياضية	
توجد فروق دالة إحصائية	0.038	3.01	0.46	3.84	غير متزوج	الحالة المدنية
			0.55	3.65	متزوج	
			0	3.80	أرمل	
			1.13	2.60	مطلق	

من خلال الجدول رقم (34) يتبين أن قيمة الدلالة تساوي 0.038 وهي اصغر من 0.05 و بالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العزاب والمتزوجين والأرامل والمطلقين من حيث الروح الرياضية.



- جدول رقم (35) يوضح الفروق الإحصائية باستخدام ANOVA بين العزاب والمتزوجين والأرامل والمطلقين والقياسية:

القرار	الدلالة	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القياسية	
توجد فروق دالة إحصائية	0.000	7.07	0.57	3.05	غير متزوج	الحالة المدنية
			0.64	3.72	متزوج	
			0	3.33	أرمل	
			0.14	2.75	مطلق	

من خلال الجدول رقم (35) يتبين أن قيمة الدلالة تساوي 0.000 وهي اصغر من 0.05 و بالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العزاب والمتزوجين والأرامل والمطلقين من حيث القياسية، حيث نجد العمال غير المتزوجين الأكثر تمتعا بهذا من خلال المتوسط الحسابي بلغ 4.05 مقارنة بالوضعيات الأخرى، وهذا راجع إلى أن هؤلاء العمال يتميزون بشخصية مفكرة ومنضبطة.

- جدول رقم (36) يوضح الفروق الإحصائية باستخدام ANOVA بين العزاب والمتزوجين والأرامل والمطلقين والسلوك الحضاري:

القرار	الدلالة	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	السلوك الحضاري	
لا توجد فروق غير دالة إحصائية	0.102	2.16	0.70	4.05	غير متزوج	الحالة المدنية
			0.76	3.72	متزوج	
			0	3.33	أرمل	
			0.35	2.75	مطلق	

من خلال الجدول رقم (36) يتبين أن قيمة الدلالة تساوي 0.102 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق غير دلالة إحصائية بين العزاب والمتزوجين والأرامل والمطلقين من حيث السلوك الحضاري.

في الأخير نستنتج أن وجود تأثير للبيانات الشخصية لأفراد العينة من حيث الجنس والحالة المدنية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بمستوى ضعيف جداً، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني (1428/1427)، وكذلك ما توصلت إليه دراسة شلابي وليد (2016/2015) والتي تتفق مع دراستنا من ناحية الجنس.

ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج الجزئية والكلية لدراسة:

#### 1- مناقشة الدراسة على ضوء الأهداف:

بعد تطرقنا في الفصل النظري إلى أسباب الاختيار وأهمية تناول موضوع "التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية"، والتي اتسمت بجملة من الأهداف لهذا الموضوع، سوف نحاول التعرض لهذه الأهداف وحول ما توصلنا إليه في معالجة هذه الدراسة:

- نستنتج أن التمكين الإداري له أهمية داخل المؤسسة، إلا أنه ليس مطبقاً لدرجة كبيرة فيها، وهذا لا يمنح العمال مساحة في اتخاذ القرارات وتحملها.

- أما في جانب التعرف على معوقات التي تحد من عملية التمكين ونشرها في المؤسسة، يعود إلى الرؤساء عدم تمتعهم بالثقة الكافية اتجاه العمال، وكذلك عدم اهتمام المؤسسة بهذه الجوانب وكيفية تأثيرها على العمل، وبالتالي لا يمنح مناخ ملائم لتطبيق عملية التمكين الراداري في المؤسسة.
- ولا توجد فروق إحصائية دالة بين التمكين الإداري ومتغير الجنس والحالة المدنية.
- أما فيما يخص التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية فهو موجود لحد كبير، وأثرها ايجابي ومفيد لمصلحة المؤسسة، وهذه السلوكيات نابعة من العمال بحد ذاتهم والإدارة ليس لها دخل في هذا.

- أما من ناحية تأثير العوامل الشخصية (الجنس الحالة المدنية) على سلوك المواطنة التنظيمية فإنه توجد فروق إحصائية دالة ولكن بنسبة ضئيلة.

## 2- مناقشة الدراسة في ضوء الفرضيات:

- بالنظر إلى البيانات نجد أن الفرضية الأولى التي مفادها "تساهم تفويض السلطة في زيادة سلوك المواطنة التنظيمية عند العمال داخل المؤسسة" محققة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (20) من حيث معامل الارتباط بيرسون حيث أن تفويض السلطة يمنح للعمال القدرة الكافية على تنمية قدراتهم وتحمل المسؤولية، وزيادة في سلوكيات المواطنة وهذا يجعلهم مرتبطين ببيئة عملهم بشكل كبير.
- من خلال الدراسة الميدانية نجد أن الفرضية الثانية التي مفادها "علاقات داخل فريق العمل لها دور في رفع سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال في المؤسسة" محققة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (20) من حيث معامل الارتباط بيرسون، ويعود إلى أن فرق العمل تعتبر مصدر قوي لتماسك العمال مع بعضهم البعض، وهذا ينمي بينهم التعاون والمساعدة، وهذا يؤدي إلى تبني سلوكيات ايجابية ترفع من نسبة سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.
- من خـلال البيانات نجد أن الفرضية الثالثة التي مفادها "التدريب يساهم في تجسيد سلوك المواطنة التنظيمية للعمال في المؤسسة" محققة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (20) من حيث معامل الارتباط بيرسون، حيث أن التدريب يكسب العامل الثقة بالنفس ويرفع الروح المعنوية لديه كما يعمل على علاج بعض الظواهر السلوكية كالغياب والتكاسل في أداء الأعمال، ويزيد من تمسكه بعمله ومعرفة أهميته بالنسبة له، وهذا ما يجسد سلوك المواطنة التنظيمية عنده، ونقصه في المؤسسة يؤدي حتما بعدم بقاء العامل فيها وإحساسه بالملل وعدم انتمائه لهذا المكان.

## ثالثا: استنتاج عام:

انطلاقا من الدراسة الميدانية والنتائج التي توصلنا إليها أن الفرضية العامة التي مفادها " توجد علاقة بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية " تحققت، وتعتبر عملية التمكين الإداري بمثابة أداة لإحداث التغيير الايجابي، كذلك أسفرت الدراسة أن المؤسسة لا تولي أهمية بالغة لهذا المتغير كثيرا وهذا ما لمسناه من خلال المقابلة مع المؤطر في المؤسسة، حيث نجد بعد تفويض السلطة بنسبة قليلة وهذا ربما راجع لعدم اطمئنان الكلي في تفويض الصلاحيات للعمال أو هذه الأخيرة غير مؤهلة لدرجة تحمل المسؤولية، أما بعد فرق العمل يعتبر من أكثر الأبعاد من أبعاد التمكين الإداري تجسيدا في المؤسسة، حيث يسود جو التعاون والمساعدة بين العمال برحابة صدر، أما بعد التدريب ملاحظتي أو تقربي من العمال أنها تمس فئة الإطارات بالدرجة الأولى، وأظهرت النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال في مؤسسة السباكة مرتفع المستوى، وكانت جميع الأبعاد الممثلة لسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار - وعي الضمير - الروح الرياضية - الكياسة - السلوك الحضاري) مجسدة في الميدان.

خاتمة

إننا نستطيع القول من كل ماسبق عرضه وشرحه في هذه الدراسة البسيطة والمتواضعة، إلى أن التمكين الإداري يعتبر مفهوما إداريا معاصرا وهو مرتبط ومتداخل مع مفاهيم إدارية أخرى، ولا يمكن اختزاله كمفهوم منعزل ومستقل عن غيره من الأبعاد والمفاهيم الإدارية، تبني المؤسسة له من خلال زرع الثقة في نفوسهم وبأهمية ما يقومون به من أعمال ومشاورتهم واخذ رأيهم والاستماع لوجهات نظرهم، بالإضافة إلى إلحاقهم ببرامج تدريبية تهدف لرفع مستوى تفكيرهم ليصبح إبداعيا خلاقا، إلى جانب وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بنقل وبتفويض السلطات والمسؤولية، وهذا الأخير له دور في زيادة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال، فهو يدفعهم إلى تبني سلوكيات طوعية اتجاه المؤسسة، كما إن مستوى التمكين الإداري المحقق في المؤسسة محل الدراسة فقد كان متوسط، ويعزى ذلك لنقص اهتمام مؤسسة السباكة لبعث تفويض السلطة، أما مستوى تبني سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفع، لكن تلقينا صعوبات في الوصول إلى العمال.

من خلال ما أسفرت عليه الدراسة من نتائج نضع بين أيدي المهتمين جملة من التوصيات المتمثلة في النقاط التالية:

- ضرورة اهتمام المؤسسة بإشراك العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة.
- الاهتمام بتنقيف العاملين من خلال عملية التدريب بأهمية التمكين وفوائده ومزاياه للعاملين وللإدارة، وكذلك إقامة دورات لمدراء الإدارة لتوعيتهم بأهمية تمكين العاملين، وأنهم لن يفقدوا سلطاتهم من تنفيذ ذلك.
- الاهتمام بجانب التحفيز المعنوي للعمال.
- توصية المدراء بضرورة الاهتمام بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية وخلق مناخ يتبناها.
- العمل على تعزيز العلاقات وتبادل وجهات النظر ومناقشة المواضيع من الإدارة السفلى إلى الإدارة العليا.

# قائمة المراجع

# قائمة المراجع

## 1 الكتب:

- 1 أحمد السيد كردي: إدارة السلوك التنظيمي، ب ن، ب ط، 2001.
- 2 إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، ط2، دار وائل لنشر، الأردن، 2009.
- 3 إبراهيم عباس الحلبي: تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013.
- 4-جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي (مفاهيمه، أدواته، طرق الإحصائية)، دار الثقافة، عمان، 2011.
- 5 خضير كاظم و روان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 6- سيد صابر: نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، عمان، 2010.
- 7- سيد محمد جاد الرب: جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2008.
- 8- صلاح الدين حسن السيسي: تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011.
- 9- عطية أفندي: تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 10- غازي عناية: البحث العلمي (منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية)، دار المناهج لنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 11- وليد حليم غازي: دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
- 12- علي عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، 2002.
- 13- فداء محمود حامد: إدارة الجودة الشاملة، دار البداية الناشر والموزعون، عمان، 2007.
- 14- منذر عبدالحميد الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 15- موريس انجلرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، تر: بوزيد صحراوي كمال بوشرف سعيد سبعون، دار القصبية لنشر، الجزائر، ب س.
- 16- يحي ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2006.



## 2- الموسوعات والمفكرات:

- 16- فريد مناع: سلوك المواطنة التنظيمية، مفكرة الإسلام، سر نجاح الشركات، نشرت أربعاء 27 يوليو 2011، 12:39.
- 17- محمد بن علي شيبان العامري: سلوك المواطنة التنظيمية، موسوعة تعلم معنا مهارات النجاح، SST5.com/EBOOKS.aspx،
- 18- محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي-التحليل على مستوى المنظمات -جزء 4، المكتب الجامعي الحديث، 2009.
- ### 3- المجلات والملتقيات:
- 19- الرقاد ابودية، هناء عزيزة: الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديمين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20، عدد 2، 2012.
- 20- بندر كريم ابوتايه: اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 20، عدد 2، يونيو 2012.
- 21- جواد محسن راضي: التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة الاقتصادية، لمجلة القادسية للعلوم الإدارية الاقتصادية، مجلد 12، العدد 1، 2010.
- 22- خالد بومطيع: مفاهيم إدارية-التمكين- جريدة الوسط البحرينية 10 افريل 2014 www.almirkaz.com،
- 23- رياض ابازيد: اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، مجلد 24، 2010.
- 24- زياد العزام: اثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسيطية في محافظة اربد الأردن، دراسات العلوم الإدارية، مجلد 42، عدد 1، 2015.
- 25- سعد بن مرزوق العنبي: جوهر التمكين العاملين، إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، كلية العلوم الإدارية، جامعة ملك سعود الخبر 17-18 افريل-2005.
- 26- عبد السلام علي حسين: أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، مجلد 4، عدد 16، 2008.

27- علي ناصر شنوي آل زاهر: سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، للعلوم الإنسانية والإدارية، مجلد 10، عدد 1-1432/2011.  
4- الرسائل الجامعية:

28- أبو بكر بوسالم: أثر التمكين العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل بيت، 4-11-2011

29- علياء حسين علاء الدين نوح: اثر الدعم التنظيمي في اداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب، درجة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2013.

30- كرمية توفيق: تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت سور الغزلان " SC SEG"، مذكرة لنيل ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008.

31- محمد ناصر راشد ابوسمعان: محددات العدالة التنموية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.

#### 5- الموقع الإلكتروني:

32- عناية حسن القبلي: التمكين الإداري (المفهوم الركائز المزاييا)، مكتبة منهل الثقافية التربوية، 2-8-1435، 6:01 صباحا



الملاحق

## شبكة الملاحظة:

التاريخ	الوقت	المكان	العامل	المؤشر	الملاحظة
2017-02-06	9 صباحا	المصنع	إطار	جولة في المصنع	قمنا بجولة استطلاعية في المؤسسة، وتجولنا في المصنع وتعرفنا على طبيعة النشاط، الشيء الذي شد انتباهنا بنياتها القديمة، إضافة إلى الظروف الفيزيائية التي يعمل فيها العامل الإنارة ضعيفة، ضجيج الآلات والروائح الكريهة التي تصدر من الفرن عند تدوير الحديد، وكذلك تطاير الرمل الذي يعتبر من المواد الأولية للإنتاج واتساخ المكان به وتطاير شظايا الحديد، رغم توفر أدوات الحماية إلا أنها غير كافية أدت إلى حوادث كثيرة، والآلات جد قديمة منذ افتتاح المصنع، إضافة لذلك ذهبنا لمكان المشروع الجديد.
2017-02-07	9 صباحا	مكتب المؤطر	إطار	توفر المساعدة	تقديم النصح في طريقة العمل، والاستفادة من عمال أجانب في المصنع، خاصة في المشروع الجديد.
2017-02-08	11 صباحا	الإدارة	إطار	مساعدة زميل	ذلك من خلال تقديم يد العون عامل لزميله لأنه لديه تراكم للأعمال، وتأخر في عملية التسليم.
2017-02-15	8 صباحا	الإدارة	إطار	التفديد بمواعيد العمل	الحضور في الثامنة صباحا، شرب القهوة والبدء في الدوام مباشرة.
2017-02-19	15 بعد الظهر	المصنع	عون تحكم	تشكيل فرق عمل	ثقة بين العمال، اتخاذ قرارات جماعية.
2017-02-22	10 صباحا	المصنع	عون تحكم	الدفاع عن المؤسسة	عند ذكر المؤسسة بأشياء سيئة يكون الدفاع من طرف العمال وكأنه يدافع عن نفسه، تعتبر مهمة جدا بالنسبة لهم.

## دليل المقابلة:

إطار في مؤسسة السباكة، يعمل في مصلحة الجودة، كان بمثابة المؤطر لنا داخل المؤسسة.

س1- كم عدد العمال في المؤسسة؟

ج1- يبلغ عدد العمال عامل، وهم موزعون كالتالي 76 إطار، 20 عون تحكم، 204 عون تنفيذ.

س2- هل يمكنكم تزويدنا بالهيكل التنظيمي وشرحه لنا؟

ج2- طبعا لا توجد مشكل، الهيكل التنظيمي يتكون من 8 مديريات، كالتالي مديرية العامة لسباكة، مديرية الجودة، التسويق، الدراسات، المالية والمحاسبة، مراقبة العامة، المستخدمين،... الخ، وتتكون من إدارتين إدارة المشتريات والمخزونات، وإدارة الخراطة والميكانيك، وعدة مصالح.

س3- ماهو تقييمك لعملية تفويض السلطة وعملية التدريب؟

ج3- صراحة لا يمكن القول تماما أن عملية تفويض السلطة مندرج لدرجة كبيرة في المؤسسة، قائمة نسبيا، أما عملية التدريب مقتصرة على الإطارات فقط.

س4- هل تلاحظون سلوكيات ايجابية يقوم بها العمال في المؤسسة؟

ج4- نعم، بالنسبة لي هذه تصرفات جيدة وفي مصلحة المؤسسة، كمساعدة بعضهم البعض والعمل في جماعات التقيد بمواعيد العمل، الاهتمام بممتلكات المؤسسة غلق الأبواب وغيرها.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون – تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث بعنوان:

# التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسبابة -ALFET- - بتيارت

- مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

- إشراف:

أ- سليمان تيش تيش محمد لمين

- إعداد:

- كنان إسمهان

- يحي أمينة

السنة الجامعية 2016-2017

أخي العامل/أختي العاملة.....السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....أمابعد

في إطار قيامنا بإعداد مذكرة تخرج بعنوان:التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بمؤسسة السباكة بتيارت، استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستمارة، المصممة للحصول على بعض البيانات المرتبطة بأهداف البحث، أملا التكرم بالإجابة على عبارات الإستمارة بدقة وموضوعية حرصا منا على التوصل إلى نتائج تخدم جميع المعلومات، ستبقى في سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا



المحور الأول: البيانات الشخصية

1 -الجنس:

نكر  أنثى

2 -العمر:.....

3 -الحالة الإجتماعية:

أعزب (ة)  متزوج(ة)  أرمل(ة)  مطلق (ة)

4 -عدد الأولاد:

دون أولاد  3-1  6-4  7 فأكثر

5 -الوضعية التعليمية:

متوسط  ثانوي  جامعي

6 -مكان الإقامة:

حضري  ريفي

7 للمستوى التنظيمي:

تنفيذي  تحكم  إطار

8 -الأقدمية:

5-0 سنوات  10-5 سنوات  15-10 سنوات  20-15 سنة  20 سنة فأكثر

## المحور الثاني: التمكين الإداري

علما أن التمكين الإداري هو وصف لفلسفة إدارة المنظمة، والتي تسمح من خلالها للعاملين بالسلطة والمسؤولية عن عملية صنع واتخاذ القرارات التي تؤثر في أعمالهم.

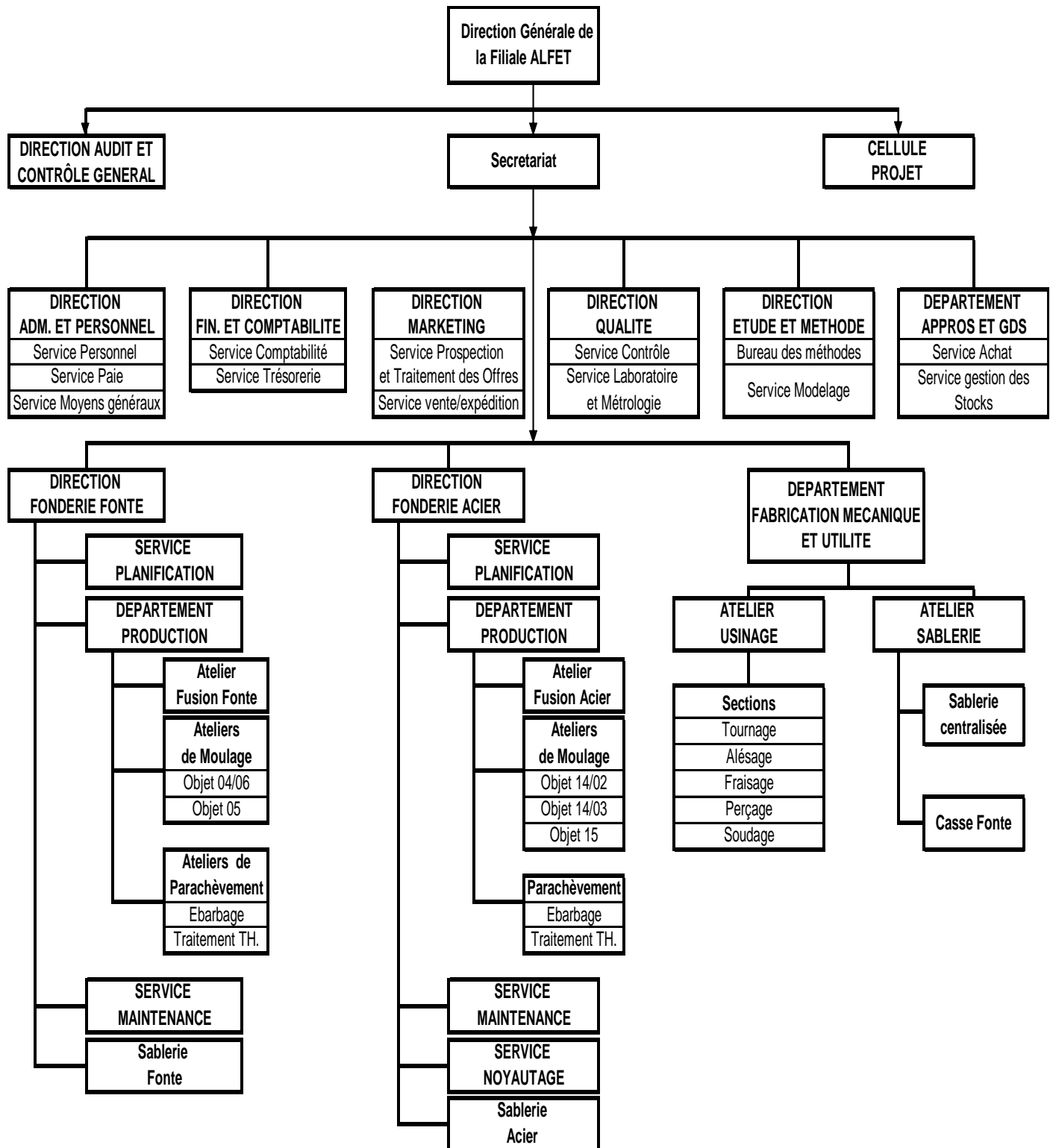
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبرة	البعد
					تفوضني المؤسسة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي.	تفويض السلطة
					تثق المؤسسة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.	
					لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض.	
					تمنحني المؤسسة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.	
					توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	
					تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.	فرق العمل
					تركز المؤسسة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.	
					تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة.	
					فرق العمل من قرارات بل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذ من قرارات.	
					تدعم المؤسسة تشكيل فرق العمل.	
					تتبنى المؤسسة خطة واضحة لتدريب.	التدريب
					توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	
					تشجع المؤسسة العاملين على التبادل الخبرات فيما بينهم.	
					تتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.	

### المحور الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

علما أن سلوك المواطنة التنظيمية هي مجموعة من الأفعال لم تحدد بصورة مباشرة من قبل التوصيف الوظيفي ولكنها تجلب منافع للمنظمة تسمو على المصلحة الفردية المباشرة.

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبرة	البعد
					اهتم بمساعدة العمال الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل.	الايثار
					أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل.	
					استقطع الوقت اللازم لمساعدة الزملاء إذا دعت الحاجة بكل رحابة صدر.	
					أباد بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كبيرة.	
					أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل.	
					أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية.	
					أطوع للمسؤولية الإضافية برحابة الصدر.	وعي الضمير
					اهتم بإعلام الإدارة مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور.	
					أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.	
					أنتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وان لم يكن احد يراقب	
					استمر في العمل إلى ما بعد الدوام الرسمي عند الحاجة	

					أقبل إذا ماتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي.	الروح الرياضية
					أتجاهل المشكلات التافهة والبسيطة.	
					أرحب بالنقد البناء في العمل.	
					أقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تدمير.	
					أدرب على التحمل وضبط النفس.	
					أحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي العمال.	الكياسة
					أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي وأفعالي.	
					أخبر من حولي بما انوي عمله تفاديا لبعض المشاكل.	
					أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة مسبقا لتقليل احتمالية حدوث مشكلات في العمل.	
					أحرص على أن أكون مجاملا للآخرين في العمل.	
					أواظب على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية.	السلوك الحضاري
					أحدث دائما عن المؤسسة ايجابيا أمام الآخرين من خارج القطاع.	
					أهتم بمتابعة مايجري بالمؤسسة بكل حرص.	
					أحرص على التأكد من أن الأنوار مطفأة و الباب مغلق عند مغادرة المؤسسة.	
					أساهم في تقديم مقترحات جديدة لتطوير طرق العمل.	
					أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدوها الآخريين.	



**Organigramme ALFET**

تفوضني، المؤسسة، سلطات، كافية لانجاز مهام وظيفتي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	8	13,6	13,6	13,6
محايد	5	8,5	8,5	22,0
موافق	35	59,3	59,3	81,4
تمام موافق	11	18,6	18,6	100,0
Total	59	100,0	100,0	

تثق المؤسسة في قدرتي على اداء المهام الموكلة لي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	2	3,4	3,4	3,4
موافق غير	3	5,1	5,1	8,5
محايد	8	13,6	13,6	22,0
موافق	34	57,6	57,6	79,7
تمام موافق	12	20,3	20,3	100,0
Total	59	100,0	100,0	

لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة الي خلال فترة التفويض

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	2	3,4	3,4	3,4
موافق غير	8	13,6	13,6	16,9
محايد	16	27,1	27,1	44,1
موافق	26	44,1	44,1	88,1
تمام موافق	7	11,9	11,9	100,0
Total	59	100,0	100,0	

تمنحي المؤسسة المرونة المناسبة للتصرف في اداء مهامي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	1	1,7	1,7	1,7
موافق غير	14	23,7	23,7	25,4
محايد	10	16,9	16,9	42,4
موافق	25	42,4	42,4	84,7
تمام موافق	9	15,3	15,3	100,0
Total	59	100,0	100,0	

توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé				
تماما موافق غير	4	6,8	6,8	6,8
موافق غير	10	16,9	16,9	23,7
محايد	14	23,7	23,7	47,5
موافق	20	33,9	33,9	81,4
تمام موافق	11	18,6	18,6	100,0
Total	59	100,0	100,0	

تتوفر اجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé				
تماما موافق غير	5	8,5	8,5	8,5
موافق غير	10	16,9	16,9	25,4
محايد	8	13,6	13,6	39,0
موافق	29	49,2	49,2	88,1
تمام موافق	7	11,9	11,9	100,0
Total	59	100,0	100,0	

تركز المؤسسة على اداء الفريق بدلا من الاداء الفردي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé				
تماما موافق غير	4	6,8	6,8	6,8
موافق غير	8	13,6	13,6	20,3
محايد	13	22,0	22,0	42,4
موافق	28	47,5	47,5	89,8
تمام موافق	6	10,2	10,2	100,0
Total	59	100,0	100,0	

تسود الثقة بين اعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé				
تماما موافق غير	5	8,5	8,5	8,5
موافق غير	10	16,9	16,9	25,4
محايد	18	30,5	30,5	55,9
موافق	18	30,5	30,5	86,4
تمام موافق	8	13,6	13,6	100,0
Total	59	100,0	100,0	

فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما اتخذته من قرارات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	4	6,8	6,8	6,8
تماما موافق غير	9	15,3	15,3	22,0
موافق غير	20	33,9	33,9	55,9
محايد	18	30,5	30,5	86,4
موافق	8	13,6	13,6	100,0
تمام موافق	59	100,0	100,0	
Total				

تدعم المؤسسة تشكيل فرق العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	3	5,1	5,1	5,1
تماما موافق غير	15	25,4	25,4	30,5
موافق غير	11	18,6	18,6	49,2
محايد	24	40,7	40,7	89,8
موافق	6	10,2	10,2	100,0
تمام موافق	59	100,0	100,0	
Total				

تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	5	8,5	8,5	8,5
تماما موافق غير	13	22,0	22,0	30,5
موافق غير	15	25,4	25,4	55,9
محايد	21	35,6	35,6	91,5
موافق	5	8,5	8,5	100,0
تمام موافق	59	100,0	100,0	
Total				

توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	6	10,2	10,2	10,2
تماما موافق غير	13	22,0	22,0	32,2
موافق غير	10	16,9	16,9	49,2
محايد	26	44,1	44,1	93,2
موافق	4	6,8	6,8	100,0
تمام موافق	59	100,0	100,0	
Total				



تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	6	10,2	10,2	10,2
تماما موافق غير	15	25,4	25,4	35,6
موافق غير	9	15,3	15,3	50,8
محايد	20	33,9	33,9	84,7
موافق	9	15,3	15,3	100,0
تمام موافق	59	100,0	100,0	
Total				

تتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب اشياء جديدة في مجال العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	6	10,2	10,2	10,2
تماما موافق غير	10	16,9	16,9	27,1
موافق غير	9	15,3	15,3	42,4
محايد	27	45,8	45,8	88,1
موافق	7	11,9	11,9	100,0
تمام موافق	59	100,0	100,0	
Total				

اهتم بمساعدة العمال الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	2	3,4	3,4	3,4
تماما موافق غير	3	5,1	5,1	8,5
موافق غير	2	3,4	3,4	11,9
محايد	30	50,8	50,8	62,7
موافق	22	37,3	37,3	100,0
تمام موافق	59	100,0	100,0	
Total				

اقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيّبوا عن العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	2	3,4	3,4	3,4
تماما موافق غير	8	13,6	13,6	16,9
محايد	35	59,3	59,3	76,3
موافق	14	23,7	23,7	100,0
تمام موافق	59	100,0	100,0	
Total				

استقطع الوقت اللازم لمساعدة الزملاء إذا دعت الحاجة بكل رحابة صدر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	3	5,1	5,1	5,1
تماما موافق غير	1	1,7	1,7	6,8
موافق غير	5	8,5	8,5	15,3
محايد	33	55,9	55,9	71,2
موافق	17	28,8	28,8	100,0
تمام موافق	59	100,0	100,0	
Total				

ابادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم اعباء عمل كبيرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	3	5,1	5,1	5,1
تماما موافق غير	5	8,5	8,5	13,6
موافق غير	8	13,6	13,6	27,1
محايد	27	45,8	45,8	72,9
موافق	16	27,1	27,1	100,0
تمام موافق	59	100,0	100,0	
Total				

اضحي باهتماماتي الشخصية من اجل مصلحة العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	7	11,9	11,9	11,9
تماما موافق غير	12	20,3	20,3	32,2
موافق غير	9	15,3	15,3	47,5
محايد	20	33,9	33,9	81,4
موافق	11	18,6	18,6	100,0
تمام موافق	59	100,0	100,0	
Total				

احرص على قضاء معظم ساعات العمل في اداء واجباتي المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	6	10,2	10,2	10,2
تماما موافق غير	9	15,3	15,3	25,4
موافق غير	12	20,3	20,3	45,8
محايد	22	37,3	37,3	83,1
موافق	10	16,9	16,9	100,0
تمام موافق	59	100,0	100,0	
Total				

اتطوع للمسؤولية الاضافية برحابة الصدر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	5	8,5	8,5	8,5
موافق غير	8	13,6	13,6	22,0
محاييد	11	18,6	18,6	40,7
موافق	26	44,1	44,1	84,7
تمام موافق	9	15,3	15,3	100,0
Total	59	100,0	100,0	

اهتم بإعلام الإدارة مسبقا عندما لا يمكن من الحضور.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	7	11,9	11,9	11,9
موافق غير	5	8,5	8,5	20,3
محاييد	8	13,6	13,6	33,9
موافق	25	42,4	42,4	76,3
تمام موافق	14	23,7	23,7	100,0
Total	59	100,0	100,0	

احافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	5	8,5	8,5	8,5
موافق غير	4	6,8	6,8	15,3
محاييد	5	8,5	8,5	23,7
موافق	22	37,3	37,3	61,0
تمام موافق	23	39,0	39,0	100,0
Total	59	100,0	100,0	

استمر في العمل الى ما بعد الدوام الرسمي عندما يتطلب مني ذلك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	5	8,5	8,5	8,5
موافق غير	3	5,1	5,1	13,6
محاييد	6	10,2	10,2	23,7
موافق	32	54,2	54,2	78,0
تمام موافق	13	22,0	22,0	100,0
Total	59	100,0	100,0	

اتقبل اذا ما توجهت الامور في الاتجاه المعاكس لرغباتي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	3	5,1	5,1	5,1
موافق غير	6	10,2	10,2	15,3
محاييد	16	27,1	27,1	42,4
موافق	22	37,3	37,3	79,7
تمام موافق	12	20,3	20,3	100,0
Total	59	100,0	100,0	

اتجاهل المشكلات التافهة والبسيطة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	2	3,4	3,4	3,4
موافق غير	6	10,2	10,2	13,6
محاييد	8	13,6	13,6	27,1
موافق	28	47,5	47,5	74,6
تمام موافق	15	25,4	25,4	100,0
Total	59	100,0	100,0	

ارحب بالتقيد البناء في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	3	5,1	5,1	5,1
موافق غير	3	5,1	5,1	10,2
محاييد	10	16,9	16,9	27,1
موافق	33	55,9	55,9	83,1
تمام موافق	10	16,9	16,9	100,0
Total	59	100,0	100,0	

اتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون ادنى شكوى او اتذمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	5	8,5	8,5	8,5
موافق غير	10	16,9	16,9	25,4
محاييد	10	16,9	16,9	42,4
موافق	27	45,8	45,8	88,1
تمام موافق	7	11,9	11,9	100,0
Total	59	100,0	100,0	

اتدرب على التحمل وضبط النفس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	1	1,7	1,7	1,7
موافق غير	6	10,2	10,2	11,9
محايد	6	10,2	10,2	22,0
موافق	34	57,6	57,6	79,7
تمام موافق	12	20,3	20,3	100,0
Total	59	100,0	100,0	

احرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي العمال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	4	6,8	6,8	6,8
موافق غير	2	3,4	3,4	10,2
محايد	6	10,2	10,2	20,3
موافق	27	45,8	45,8	66,1
تمام موافق	20	33,9	33,9	100,0
Total	59	100,0	100,0	

اراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي وفعالي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	4	6,8	6,8	6,8
موافق غير	1	1,7	1,7	8,5
محايد	6	10,2	10,2	18,6
موافق	29	49,2	49,2	67,8
تمام موافق	19	32,2	32,2	100,0
Total	59	100,0	100,0	

اخبر من حولي بما انوي عمله بتفاديا لبعض المشاكل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	4	6,8	6,8	6,8
محايد	11	18,6	18,6	25,4
موافق	32	54,2	54,2	79,7
تمام موافق	12	20,3	20,3	100,0
Total	59	100,0	100,0	

اخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة مسبقا لتقليل احتمالية حدوث مشكلات في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	1	1,7	1,7	1,7
محايد	10	16,9	16,9	18,6
موافق	36	61,0	61,0	79,7
تمام موافق	12	20,3	20,3	100,0
Total	59	100,0	100,0	

احرص على ان اكون مجاملا للاخرين في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	1	1,7	1,7	1,7
محايد	17	28,8	28,8	30,5
موافق	26	44,1	44,1	74,6
تمام موافق	15	25,4	25,4	100,0
Total	59	100,0	100,0	

اواظب على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	5	8,5	8,5	8,5
موافق غير	3	5,1	5,1	13,6
محايد	20	33,9	33,9	47,5
موافق	22	37,3	37,3	84,7
تمام موافق	9	15,3	15,3	100,0
Total	59	100,0	100,0	

اتحدث دائما عن المؤسسة ايجابيا امام الاخرين من خارج القطاع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	5	8,5	8,5	8,5
موافق غير	3	5,1	5,1	13,6
محايد	18	30,5	30,5	44,1
موافق	18	30,5	30,5	74,6
تمام موافق	15	25,4	25,4	100,0
Total	59	100,0	100,0	

اهتم بمتابعة ما يجري بالمؤسسة بكل حرص

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	3	5,1	5,1	5,1
موافق غير	6	10,2	10,2	15,3
محاييد	11	18,6	18,6	33,9
موافق	27	45,8	45,8	79,7
تمام موافق	12	20,3	20,3	100,0
Total	59	100,0	100,0	

احرص على التأكد من ان الانوار مطفأة والباب مغلق عند مغادرة المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	1	1,7	1,7	1,7
موافق غير	6	10,2	10,2	11,9
محاييد	6	10,2	10,2	22,0
موافق	22	37,3	37,3	59,3
تمام موافق	24	40,7	40,7	100,0
Total	59	100,0	100,0	

اساهم في تقديم مقترحات جديدة لتطوير طرق العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	2	3,4	3,4	3,4
موافق غير	2	3,4	3,4	6,8
محاييد	10	16,9	16,9	23,7
موافق	26	44,1	44,1	67,8
تمام موافق	19	32,2	32,2	100,0
Total	59	100,0	100,0	

ادافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الاخرين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	4	6,8	6,8	6,8
موافق غير	2	3,4	3,4	10,2
محاييد	10	16,9	16,9	27,1
موافق	24	40,7	40,7	67,8
تمام موافق	19	32,2	32,2	100,0
Total	59	100,0	100,0	