

Dirassat & Abhath
The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

EISSN: 2253-0363
ISSN : 1112-9751

دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية
- دراسة حالة مؤسسة نفطال -

**THE ROLE OF EMPOWERMENT IN SUPPORTING THE BEHAVIOR OF
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP IN ECONOMIC INSTITUTIONS
-A STUDY OF THE CASE OF NAFTAL -**

Djouama Roqiya جوامع رقية
المدرسة العليا للتجارة High School Of Commerce
roqiyadjouama@gmail.com

تاريخ القبول : 2020-05-23

تاريخ الاستلام : 2019-12-23

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى كل من تمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية وكذا تحديد دور تمكين العاملين في دعم ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة نפטال. ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على استبيان، وزع على عينة من إطارات المؤسسة.

وأظهرت النتائج وجود درجة عالية لمستوى تمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية، كما تبين أن هناك أثر للتمكين في ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية، وليس هناك فروقات في هذا الأثر تعزى للمتغيرات الشخصية. وفي الأخير قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والاقتراحات لتعزيز تمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة.

كلمات مفتاحية: تمكين العاملين، سلوك المواطنة التنظيمية، مؤسسة نפטال

Abstract:

This study aims to determine the level of employee empowerment, in relation to the behavior of organizational citizenship and thus define the role of employee empowerment to support the practice of organizational citizenship behavior within the NAFTAL enterprise. To achieve the objectives of our research, we conducted a questionnaire conducted with a sample of employees of this company .

The results showed a high level of accountability of employees and their organizational citizenship behaviors. It turned out that there is an impact of employee empowerment on organizational citizenship behavior, as we have not found a degree of divergence related to personal variables. And as a goal, we suggested recommendations to promote employee empowerment on organizational citizenship behaviors.

Keywords : organizational citizenship behavior, the company NAFTAL.

1. مقدمة:

لقدرة الجهاز الإداري للمؤسسات على التكيف مع هذه الأوضاع،

مما يستلزم البحث عن وسائل جديدة لمواكبة هذه التغيرات.

ويبرز مفهوم التمكين كأحد الأساليب الإدارية الحديثة المساعدة على ذلك باعتباره يقوم على منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الثقة والحرية لأداء العمل بطريقتهم دون

تواجه المؤسسات ظروفًا ومتغيرات عديدة ومتلاحقة في سعيها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، نتيجة ازدياد حاجات وتطلعات الأفراد، تسارع وتيرة التقدم العلمي والتكنولوجي، العولمة، زيادة حدة المنافسة...إلخ، وتعتبر هذه التحديات كاختبار

يتطلب منها تبني مفاهيم متطورة في إدارتها لمواردها البشرية للرفع من مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المرغوبة.

بناء على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية الموالية:

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

وتنبثق عن هذه الإشكالية الرئيسية الإشكاليات الفرعية الموالية:

- ما مدى إحساس عاملي مؤسسة نفضال بالتمكين بشكل عام وبكل بعد من أبعاده (توفر المعلومات، المبادرة، فرق العمل) ؟

- ما مدى ممارسة عاملي مؤسسة نفضال لسلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام ولكل بعد من أبعاده (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية التنظيمية، الالتزام العام، السلوك الحضاري) ؟

- هل هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة نفضال ؟

- هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تأثير التمكين في ممارسات العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية نتيجة للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة) في مؤسسة نفضال ؟

ويمكن إبراز أكثر الإجابات ملائمة للإشكاليات المطروحة من خلال الفرضيات الفرعية الموالية:

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

- هناك ممارسة عالية من طرف عاملي مؤسسة نفضال لسلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام ولكل بعد من أبعاده (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية التنظيمية، الالتزام العام، السلوك الحضاري).

تدخل مباشر من الإدارة، وتفويضهم. مما يولد لديهم شعورا بالتحفيز لتحمل المسؤولية ويفجر لديهم الطاقات الكامنة والتي تظهر على هيئة إبداعات واقتراحات تزيد من دافعيتهم نحو العمل وإنجازه بكفاءة دون أن يكون هذا السلوك مرتبطا بشكل مباشر بحوافز المؤسسة، مما يؤثر في ترسيخ وتنمية روح الولاء والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة والتي تشكل محددات السلوك التنظيمي في المؤسسة.

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

يعتبر التمكين من الأساليب الإدارية التي تستعمل لتحسين العمليات التنظيمية في المؤسسات، والذي يقوم على منح العاملين الحرية في التصرف عند أدائهم لمسؤولياتهم الوظيفية، بما يحقق الاستغلال الأمثل للكفاءات التي تكمن داخل العاملين ويشجعهم على التفكير الابتكاري لحل المشكلات واتخاذ القرارات، مما يسمح بتكوين اتجاهات العاملين وبلورة سلوكهم نحو المؤسسة التي يعملون بها من خلال ممارسة السلوكيات الإضافية والتطوعية أو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية، الذي يعد سلوكا اختياريا لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز ويساهم بالارتقاء بكفاءة المؤسسة وفعاليتها.

ولما كانت الكثير من المؤسسات الجزائرية تعاني بشكل واضح من الكثير من السلبيات، نتيجة المركزية الشديدة، هرمية المستويات الإدارية، طول خطوط الاتصال الرسمية، سرية المعلومات، محدودية الصلاحيات التي تعطى للعاملين، والذي أصبح اليوم يمثل عائقا أمام تحقيق أهداف واستراتيجيات هذه المؤسسات، ولهذا كان من المناسب بناء مؤسسات عصرية متمكنة تعتمد على التمكين في إدارة عاملها.

وبما أن الأمر على هذا القدر من الأهمية، قد يمتد تأثير التمكين إلى مختلف الجهات والمؤسسات، ومن بينها مؤسسة نفضال؛ لا سيما في ظل مهامها التي تحتم عليها أن تكون الرائد في سوق تسويق وتوزيع المنتوجات البترولية في الجزائر، وذلك ما

- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة نفعال.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تأثير التمكين على ممارسات العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية نتيجة للمتغيرات الشخصية والوظيفية في مؤسسة نفعال.
- وانطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة التي تهدف من خلالها إلى معرفة دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية، فقد استخدمنا منهجاً وصفيًا تحليليًا من خلال الاعتماد على أسلوب المسح بالعينة. وفضلاً عن ذلك؛ فقد تمثل مجتمع الدراسة في إطارات المؤسسة وبالتحديد إطارات الوحدة التجارية لتسويق وتوزيع المواد البترولية بالجزائر، حيث تم توزيع (100) استبانة وتم استرجاعها جميعها، علماً أننا قمنا بتوزيع 15 استبانة من أجل اختبار صلاحية الأسئلة المطروحة.
- محاولة الإحاطة بالإطار النظري لماهية التمكين كأحد الاستراتيجيات الحديثة في ميدان تنمية الموارد البشرية، وآليات تفعيله داخل المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى التعرف على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأهم مداخل تنميته وتحفيزه؛
- تحديد مستوى كل من التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة نفعال من وجهة نظر العاملين فيها؛
- تحديد العلاقة بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة نفعال؛
- تحديد الفروقات في تصورات العاملين لدور التمكين في سلوك المواطنة التنظيمية والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؛
- اقتراح جملة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة الميدانية، والتي من خلالها تستطيع مؤسسة نفعال تطبيق استراتيجية التمكين للمساهمة في زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية داخلها.
- وتوجد عدة دراسات تطرقت لمجال العلاقة بين التمكين ومحددات السلوك التنظيمي عموماً، إلا أنه وفيما يخص الدراسات التي تبحث في العلاقة بين تمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية فإنها قليلة، ومن بين الدراسات التي تطرقت إلى جوانب موضوع دراستنا، نذكر الدراسات الآتية:
- دراسة: رياض أبازيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، دراسة ميدانية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 24، العدد 2، 2010. وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، بالاعتماد على استبيان وزع على 328 فرد من مجتمع الدراسة، وقد أظهرت النتائج عن وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، كما تبين وجود أثر للتمكين النفس على سلوك المواطنة.
- دراسة: أيوب بن حجاب بن نحيث، تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008. تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى علاقة تمكين العاملين بتطوير أداء المنظمات الأمنية في المملكة العربية السعودية، بهدف توعية وتبصير القيادات الأمنية والعاملين في هذه المنظمات كأحد الأساليب الإدارية المستحدثة في تطوير الأداء من خلال رفع مهارات وقدرات العاملين لتفعيل إجراءات وعمليات صنع واتخاذ القرارات عند مواجهة المشكلات في الظروف العادية والطارئة بروح الفريق.
- دراسة: Elizabeth Chinomona, Organisational Citizenship Behaviour and Employee Perception of Equity on Organisational Commitment, Corporate Ownership & Control / Volume 14, Issue 1, Fall 2016.
- كان الهدف الرئيسي من البحث هو دراسة تأثير سلوك المواطنة التنظيمية وتصورات الموظفين للعدالة في المشاركة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في زيمبابوي. تم اعتماد عينة تقدر بـ 464 عامل؛ وتم استخدام مقياس "ليكرت" المكونة من سبعة عناصر لقياس متغيرات الدراسة باستخدام التحليل العاملي للتأكد والنمذجة عن طريق المعادلة الهيكلية وتحليل المسار. وأظهرت النتائج أن هناك علاقات إيجابية بين متغيرات البحث المطروحة. وتم تقديم توصيات عملية إلى قادة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاعتماد مدونات قواعد السلوك في مكان العمل لتحسين متغيرات الدراسة.

"نبروبي"، "كينيا". واستخدم الباحثين عينة مكونة من 173 موظفاً، واستخدمت الدراسة استبيانات لجمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الإيثار والمجاملة كان لهما تأثيراً إيجابياً كبيراً في أداء الموظف. وخلصت الدراسة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية هو عامل مهم في تحسين أداء الموظفين. ووفقاً للدراسة، من الحكمة أن يتولى موظفو البنك مهام إضافية، ومساعدة الموظفين الجدد طوعاً في العمل، والحفاظ على موقف إيجابي والتسامح مع مساوئ العمل من أجل متابعة تطور أعمالهم. بالإضافة إلى ضرورة مناقشة الموظفون مع أعضاء آخرين في فريقهم قبل اتخاذ أي إجراء قد يؤثر عليهم.

وبعد عرض الدراسات السابقة، يتجلى أنها ركزت على العوامل والمحددات التي تؤدي إلى الإحساس بالتمكين وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، أو علاقة هذين المتغيرين ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى (الالتزام التنظيمي، الأداء، الدعم التنظيمي... الخ) في حين تنفرد هذه الدراسة بخصوصية تناول العلاقة السببية بين متغيري الدراسة.

2. الخلفية النظرية للتمكين والمواطنة التنظيمية:

1.2 التمكين:

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالتمكين باعتباره أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة. فمن الكتاب من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية، وهناك أيضاً من اعتبر التمكين ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم. في حين رأى البعض الآخر التمكين بأنه عبارة عن النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين لتحقيق مصالحهم على المدى الطويل¹.

ويمكن إبراز أهم التعاريف التي تناولت مفهوم التمكين كما يلي:

- "تعني كلمة التمكين لغة التقوية والتعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المؤسسة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المؤسسة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة.

• دراسة:

Syayyidah Maftuhatul Jannah & Claudius Budi Santoso, the impact of workplace spirituality on organizational citizenship behavior: the roles of organizational identification and perceived organizational supports, Asia Pacific of Advanced Business and Social Studies, volume 3, issue 2, 2017.

بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين الروحانية في مكان العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، واعتبرت أدوار التحديد التنظيمية والدعم التنظيمي كمتغيرات معتدلة. استخدمت هذه الدراسة نظرية الأحداث العاطفية لشرح أن الروحانية في مكان العمل تنتج سلوكاً عاطفياً إيجابياً ثم تشجع سلوك المواطنة التنظيمية. وفي الوقت نفسه، تعزز أدوار التحديد التنظيمي والتنظيم المدروس هذه العلاقة بناء على نظرية الهوية الاجتماعية ونظرية التبادل الاجتماعي. استخدمت هذه الدراسة طرق المسح وطرق أخذ العينات المستهدفة لجمع البيانات الأولية من المجيبين العاملين في الإدارات المحلية، وتمت معالجة البيانات الأولية بنموذج الانحدار المعتدل. كشفت النتائج أن الروحانية في مكان العمل كان لها تأثير إيجابي في سلوك المواطنة التنظيمية. ومع ذلك، فإن التحديد التنظيمي والدعم التنظيمي المدرك مهمان، لكهما لم يخفيا من العلاقة بين الروحانية في مكان العمل وسلوك المواطنة التنظيمية. واقترحت هذه الدراسة أن مقياس التحديد التنظيمي يجب أن يشمل أيضاً الفخر أو الارتباط العاطفي بالمنظمات. في الوقت نفسه، يجب أن يشمل مقياس الدعم التنظيمي المتصور أبعاد العدالة الإجرائية ودعم المشرف، وليس فقط مكافأة الموظفين وأبعاد الرفاه.

■ دراسة:

Lelei Joy Chelagat & Chepkwony, Protus Kipro & Ambrose Kemboi, Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi County, Kenya, International Journal of Business, Humanities and Technology, Vol. 5, No. 4; August 2015.

كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد آثار المواطنة التنظيمية في أداء الموظفين في القطاع المصرفي في مقاطعة

. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).

. المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.

. المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

ومما لا شك في أن دراسة التمكين تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه ومتضمناته، وقد يشار إليها بعوامل التمكين أو مجالاته أو مدركاته، وهي التي تعكس الاتجاه العملي للتمكين، وتتمثل هذه الأبعاد في توفر المعلومات، المبادرة (المبادأة)، فرق العمل الذاتية.

ويمكن تسليط الضوء على هذه الأبعاد فيما يلي:

✓ توفر المعلومات: يعد توفر المعلومات أحد الأبعاد الأساسية لتمكين العاملين، ويعتمد المدخل الرئيسي لتطبيق التمكين على مدى إتاحة المعلومات عن كيفية سير الأعمال في المؤسسة أمام جميع العاملين فيها، أي أن الخطوة الأولى في بناء مؤسسة متمكنة تكمن في إتاحة المعلومات المتعلقة بأهداف المؤسسة وإستراتيجيتها⁶.

وبالتالي فهذه المعلومات تعزز من الالتزام الذاتي للأفراد العاملين اتجاه المؤسسة عن طريق إحساسهم بالثقة اتجاه الإدارة والنظم التنظيمية الأخرى.

✓ حرية التصرف: تشير الاستقلالية إلى إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع كإعادة الهيكلة، وإعطائهم حرية التصرف والتي تعد العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين لأنها تتضمن منح الأشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهارات التي يمارسونها⁷.

✓ فرق العمل الذاتية: فرق العمل عبارة عن جماعة يملك أعضاؤها مهارات مكملية لبعضها البعض ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من أهداف الأداء وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها، يقومون بأعمال محددة، يحاولون من خلال المشاركة والتعاون لإنجاز أهدافهم والأهداف التنظيمية، ويحققون المكاسب المرغوبة⁸.

وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه².

- التمكين "مدخل لنقل القوة المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانات التي تؤهلهم للتعاطي الكفاء والفاعل مع موارد المؤسسة وإمكاناتها ومقدرتها الجوهرية بقصد تعظيم المنفعة لأصحاب المصالح (الزبائن، المالكين، العاملين والمجتمع)"³.

ويمكن تصوير عملية التمكين على شكل معادلة ذات طرفين هما: إدارة المنظمة والموظف الممكن، مما ينتج نجاح عملية التمكين. فمن الممكن أن تشجع المنظمة عملية التمكين وتقوم بما يلزم لإنجاحه، ولكنها تواجه بموظف ليس لديه أي استعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات، وليس لديه مستوى عال من الثقة بالنفس، وكذلك ممن يفضلون البقاء في الصفو الخلفية، فلن تنجح عملية التمكين في هذه الحالة. وفي المقابل قد نجد موظفا لديه كافة متطلبات الموظف الممكن، ويقابل بإدارة لا تؤمن بالتمكين، ولا تجيد غير المركزية في الإدارة، فعندها ستفشل عملية التمكين أيضا⁴.

بناء على التعاريف السابقة الذكر، يتضح أنها في مجملها تتفق على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلى إعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف. وعليه يمكن النظر للتمكين على أنه الطريق الذي يمكن من خلاله منح العاملين القوة والدافعية، والثقة في النفس وفي القدرات المعرفية التي يتمتعون بها، لمساعدتهم في اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات التي ستؤثر في أدايتهم للعمل وفي نجاح المؤسسة التي يعملون بها، وبشكل خاص ستؤثر في نجاحهم الشخصي وبالتالي في مساهمهم المهني.

كما وصف التمكين على أنه حالة ذهنية لدرجة أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية يمتلك الخصائص الآتية التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشتمل⁵:

. الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.

يتضح مما سبق أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يحظى باتفاق عام بين كتاب الإدارة، فالتعريفات السابقة وإن اختلفت في صياغتها، فإنها متقاربة في المعنى ويكمل بعضها بعضاً. ويتضح أيضاً أن:

. سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يضطلع بها الفرد في العمل.

. هي سلوكات نزيهة، أي أنه ليس لها غرض خفي من منظور من يمارسها.

. هي سلوكات تشجع المؤسسة العاملين على الانخراط فيها.

. هي سلوكات مفيدة تنظيمياً.

. هي سلوكات لا ينتظر العامل مقابلها مكافآت تنظيمية، كما أن العامل لا يعاقب على عدم ممارستها.

وتستدعي دراسة سلوك المواطنة التنظيمية التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه ومضموناته وهي التي تعكس الاتجاه العملي لسلوك المواطنة التنظيمية، وتتمثل هذه الأبعاد في:

- الإيثار: هو 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 إنجاز مهامهم، مساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب¹³.
- الكياسة: تبدو أهمية هذا البعد واضحة في الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق مع أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح التعاون البناء بدلاً من الاستغراق في حوارات جدلية غير مفيدة، ويعرف هذا البعد بتسميات أخرى منها الكرم والمجاملة. والكياسة هنا تعني مدى مساهمة العامل في منع وقوع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه، وإدراكه لتأثير سلوكه على الآخرين، بالإضافة إلى رغبة العامل في المبادرة بالاتصال بالآخرين¹⁴.
- الروح الرياضية التنظيمية: يعرف سلوك الروح الرياضية التنظيمية على أنه انعكاس مدى استعداد العامل لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات

وعندما تقرر المؤسسة الاتجاه نحو التمكين فإنها تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هيكلها، وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في تصميم الوظائف وأدوار الأشخاص، ولاشك في أن المشاركة المعلوماتية وحرية استقلال العاملين ووضع الحدود وتأثير الخطوط الإرشادية، سيحتاج إلى آلية تسيير التفاعلات البشرية في المؤسسة، والتي يقصد بها فرق العمل الذاتية وما تقدمه هذه الفرق من مساعدة للآخرين، وأيضاً تحقيق اعتباراتهم الشخصية⁹.

2.2 سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد تعددت الكتابات التي اهتمت بدراسة وتفسير سلوك المواطنة التنظيمية، وتنوعت الدراسات التي تناولت هذا المفهوم بالوصف والتحليل. وقد أطلق على هذا النمط السلوكي عدة مسميات منها: السلوك غير المكلف، سلوك الدور الإضافي وسلوك المواطنة أو التأييد الاجتماعي.

ويمكن تقديم مجموعة من التعريفات التي قدمت لتوضيح معنى سلوك المواطنة التنظيمية وذلك على النحو الآتي:

عرف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه "نشاط فردي اختياري يتسم بطابع الطوعية، فهو يتعدى إطار الواجبات الرسمية المحددة، ويتضمن رموز وإشارات تحمل معاني إثارية أو تعاونية لا يتطلبها التوصيف الوظيفي الرسمي للتنظيم، وبالتالي لا يترتب عليه أي مكافأة أو عقاب؛ ومع هذا فهو ضروري لأي منظمة لتحقيق النجاح التنظيمي والارتقاء بمستوى الأداء الإجمالي والمحافظة على التوازن الداخلي للتنظيم من خلال مساهمته في تشجيع الآلة الاجتماعية للمؤسسة وتوفير المرونة اللازمة للعمل في إطار المواقف الطارئة والأزمات"¹⁰.

كما يُعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوكيات يتبناها الموظف طواعية لتعزيز فعالية المنظمة ولكن لا يتحصل على مقابل صريح"¹¹.

وعرف كذلك على أنه "سلوكاً تقديرياً للموظف غير معترف به بشكل مباشر أو غير مباشر بواسطة نظام المكافآت الرسمي ويعزز أداء المؤسسة بشكل فعال"¹².

قراءة مذكرات المنظمة وإعلانها – وتأدية العمل بصورة نساعد في المحافظة على سمعة المنظمة وتقديم المقترحات الجديدة التي من شأنها تطوير المنظمة وطرق العمل فيها، ومناقشة المشكلات التي قد تواجه المنظمة أو العاملين فيها¹⁷.

3. الدراسة الميدانية:

بعدما تطرقنا إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، سنقوم بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية مع القيام بتحليلها وتفسيرها، وذلك للتعرف على واقع التمكين والمواطنة التنظيمية في مؤسسة "نفضال" من وجهة نظر عينة الدراسة.

1.3 منهجية الدراسة الميدانية:

❖ استمارة الاستبيان:

يحتوي الاستبيان على مجموعة أسئلة تكون الإجابة عليها وفق لاختيار بديل من خمس بدائل على أساس مقياس ليكارت الخماسي، والجدول الموالي يبين مستويات هذا المقياس:

الجدول رقم (01): مقياس الإجابة على سلم ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

وتضمن الاستبيان ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة ممثلة في الجنس، العمر، الشهادة العلمية، الأقدمية (الخبرة).

الجزء الثاني: يتعلق بمتغير التمكين، ويتكون من 18 سؤال موزعة على ثلاثة أبعاد (كل بعد يتكون من 6 أسئلة).

الجزء الثالث: يتعلق بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية، ويتكون من 30 سؤال موزعة على 5 أبعاد (كل بعد يتكون من 6 أسئلة).

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social

التنظيمية العرضية دون امتعاض أو تدمير. وبعبارة أخرى هو رغبة العامل في تحمل وضع أقل من الظروف المثالية بدون شكوى، وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل. وسلوك الروح الرياضية التنظيمية يتجاوز استعداد العامل لتقبل بعض المضايقات إلى محاولة التمتع بالروح الرياضية حتى ولو اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباته، وأن يكون العامل مستعدا للتضحية باهتماماته من أجل مصلحة فريق العمل¹⁵.

- الالتزام العام: ويتضمن الجانب الداخلي للفرد والمدى الذي يكون فيه ملتزما بالسياسات المتبعة في المنظمة كالإخلاص في العمل والحضور قبل بدء العمل بوقت مناسب والمغادرة في الوقت المحدد واحترام اللوائح والأنظمة واستثماره الوقت، أو اللجوء إلى الاستراحات غير الضرورية للهروب من العمل من دون الحاجة إلى رقابة من أحد، أي أداء أنشطة أكثر مما هي مطلوبة منه¹⁶.
- السلوك الحضاري: يعني المشاركة البناءة والمسئولة في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية –

❖ ثبات الاستبيان:

تم اختبار ثبات استبيان الدراسة من خلال حساب معامل الثبات (Reliability Coefficient) ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's لمحاور الاستبيان، والجدول الموالي يبين ذلك كما يلي:

الجدول رقم (02): معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

من الباحثة	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محتوى المحاور	البيان المحاور	المصدر: إعداد
	0.805	18	تمكين العاملين	المحور الأول	
	0.823	30	سلوك المواطنة التنظيمية	المحور الثاني	
	0.912	48	جميع فقرات محاور الاستبيان		

بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الثبات Alpha Cronbach's للمحاور مرتفعة، كما أن معامل الثبات Alpha Cronbach's لجميع الفقرات يساوي (0.912) وهو مرتفع*، مما يدل على أن هناك ثبات في أداة الدراسة الميدانية.

❖ اختبار اعتدالية التوزيع:

وللقيام بهذا الاختبار يتم استعمال اختبار كلومجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، ويبين الجدول الموالي نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (03): نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov لاعتدالية التوزيع (طبيعي)

مستوى المعنوية	قيمة Z	عدد الفقرات	محاور الدراسة	البيان
0.522	0.814	18	تمكين العاملين	المحور الأول
0.605	0.763	30	سلوك المواطنة التنظيمية	المحور الثاني
0.433	0.871	48	جميع فقرات محاور الاستبيان	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن مستوى المعنوية الإحصائية لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة الذي يساوي 0,050، هذه النتيجة تعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح من خلاله باستخدام الاختبارات المعلمية.

❖ تحليل خصائص العينة:

بعد معالجة بيانات الاستبيان المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، يمكن عرضها كما يلي:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية

* الحد الأدنى لقيمة معامل الثبات هي 0,6 وكلما ارتفعت قيمة هذا المعامل عن هذه القيمة دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	59	59%
	أنثى	41	41%
	المجموع	100	100%
السن	قل من 25 سنة	8	8%
	25-أقل من 35 سنة	28	28%
	35-أقل من 45 سنة	33	33%
	45-أقل من 55 سنة	24	24%
	55 سنة فما أكثر	7	7%
	المجموع	100	100%
المستوى التعليمي	أقل من البكالوريا	25	25%
	بكالوريا	26	26%
	دراسات التدرج	39	39%
	دراسات ما بعد التدرج	10	10%
	المجموع	100	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	26	26%
	5-أقل من 10 سنوتن	12	12%
	10-أقل من 15 سنة	26	26%
	15-أقل من 20 سنة	09	09%
	20 سنة فما أكثر	27	27%
	المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن:

2.3. المستوى والقياس والتقارير عن التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية والعلاقة بينهما في مؤسسة نفضال:

يتضمن هذا العنصر معالجة إحصائية لبيانات ونتائج المحور الثاني والثالث لأداة الدراسة الميدانية والمتمثلة في الاستبيان الموزع على أفراد العينة محل الدراسة، وبعدها يتم اختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة.

❖ قياس مستوى تمكين العاملين في مؤسسة نفضال:

هذا القياس سيكون من خلال الأبعاد الثلاثة لتمكين العاملين والتي تتمثل في توفر المعلومات، المبادرة وفرق العمل.

ومن أجل معرفة اتجاه تمكين العاملين في مؤسسة نفضال بأبعادها الثلاثة سيتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية بشكل أساسي والانحراف المعياري.

يمكن إبراز نتائج تحليل جميع فقرات أبعاد التمكين من خلال الجدول الموالي:

- ما نسبته 59% من أفراد العينة جنسهم ذكر، في حين أن ما نسبته 41% من أفراد العينة فهم إناث.
- الفئتين العمريتين الشائعتين بين أفراد العينة هما فئة ما بين (35-45) سنة وفئة ما بين (25-35) سنة بنسبتي 33% و28% على التوالي، ثم تأتي فئة ما بين (45-55) سنة بنسبة 24%، أما الفئتين العمريتين الأقل نسبة هما فئة أقل من 25 سنة وفئة أكثر من 55 سنة بنسبة 8% و7% على التوالي.
- غالبية أفراد العينة لديهم مستوى دراسات التدرج بنسبة 39%، وما نسبته 26% و25% من أفراد العينة لديهم مستوى بكالوريا وأقل من البكالوريا على الترتيب، أما فيما يخص دراسات ما بعد التدرج فكانت نسبتها 10%.
- ما نسبته 27% من أفراد العينة يملكون خبرة مهنية تزيد عن 20 سنة، أما فئتي الأفراد الذين يملكون أقل من 5 سنوات خبرة وما بين (10-15) سنة خبرة فقد كانت لهما نفس النسبة والتي تقدر ب 26%، في حين أن ما نسبته 12% من أفراد العينة خبرتهم المهنية هي ما بين (15-20) سنة، وتمثل نسبة 9% الأفراد الذين يملكون خبرة ما بين (15-20) سنة.

الجدول رقم (08): نتائج إجابات أفراد العينة لجميع أبعاد التمكين

أرقام الفقرات	أبعاد تمكين العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
(1-6)	توفر المعلومات	3.44	1.114	68.96%	موافق
(7-12)	المبادرة (المبادأة)	3.59	1.114	71.8%	موافق
(13-18)	فرق العمل	3.39	1.109	67.8%	محايد
#	جميع الفقرات	3.47	1.112	70.39%	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات

برنامج SPSS

يبين الجدول إجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور التمكين بجميع فقراته وأبعاده، حيث يتبين أن هناك إحساس مرتفع بالتمكين وفقا لقيمة الوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.47 وبأهمية نسبية تقدر ب 70.39%*.

أما فيما يتعلق بأبعاد التمكين فقد تبين أن بعد المبادرة (المبادأة) حصل على أعلى مستوى بمتوسط حسابي بلغ 3.59 وبأهمية نسبية تقدر ب 71.80% وهذا ما يشير إلى أن العاملين تتوفر لديهم بعض الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرار في إنجاز أعمالهم، ويلييه بعد توفر المعلومات بمتوسط حسابي 3.44 وبأهمية نسبية بلغت 68.96% مما يدل على حرص المؤسسة على توفير جميع المعلومات الضرورية لعاملها

* الوزن النسبي المحايد حسب سلم ليكارت الخماسي هو $3/5 = 0,6$ أي 60%، وكلما فاقت النسبة 60% فهذا يعني أنها تعبر عن الموافقة.

من أجل إنجاز عملهم، في حين حل في المرتبة الثالثة بعد فرق العمل بمتوسط حسابي 3.39 وأهمية نسبية بلغت 67.8% نظرا لعدم اعتماده بصفة كبيرة من طرف المؤسسة.

❖ قياس درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة نفضال:

يعالج هذا الجزء الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة، ومن أجل معرفة درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة نفضال بأبعاده الخمسة سيتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية بشكل أساسي والانحراف المعياري.

يمكن إبراز نتائج تحليل فقرات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): نتائج إجابات أفراد العينة لجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

أرقام الفقرات	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
(6-1)	الإيثار	4.050	0.931	81%	موافق
(7-12)	الكمياسة	4.140	0.850	82.8%	موافق
(13-18)	الروح الرياضية التنظيمية	4.025	0.872	80.5%	موافق
(19-24)	الالتزام العام	4.135	0.902	82.7%	موافق
(25-30)	السلوك الحضاري	3.980	0.835	79.6%	موافق
#	جميع الفقرات	4.066	0.878	81.32%	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أن معظم عاملي المؤسسة يوافقون بدرجة عالية على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بكل أبعاده، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين 3.98 و4.14 سجل بعد الكمياسة أعلى متوسط حسابي بلغ 4.14، بينما بلغ المتوسط الحسابي للسلوك الحضاري أقل قيمة 3.98، ويلاحظ من بيانات الانحراف المعياري الذي تراوح بين 0.835 و0.92 أن هناك تباين ضعيف بين إجابات أفراد العينة حول هذه الأبعاد.

أما فيما يتعلق بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الإجمالي من طرف عاملي المؤسسة، فإنه لا يختلف عما تم التوصل إليه في الأبعاد، فقد سجل المتوسط الحسابي الإجمالي 4.066 بدرجة موافق، وأهمية نسبية 81.32%.

❖ اختبار فرضيات الدراسة:

■ اختبار الفرضية الأولى المتعلقة بمحور تمكين العاملين:

تم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار الفقرات المتعلقة بهذا المحور، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (10): " نتائج اختبار T للتمكين وأبعاده "

Valeur du test = 3						
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	Ddl	T	
Supérieure	Inférieure					
0,6067	0,2899	0,44833	0,000	99	5,616	توفر المعلومات
0,7187	0,4613	0,59000	0,000	99	9,098	المبادرة
0,6417	0,4016	0,52167	0,000	99	8,620	فرق العمل
0,6308	0,4092	0,52000	0,000	99	9,314	التمكين

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تبين المخرجات أعلاه أن للأبعاد الثلاثة للتمكين قيمة $0,000 = sig$ وهي أصغر من 0,05. وبالتالي نرفض الفرضية الأولية القائلة أن المتوسط الحسابي يساوي 03، ونقبل الفرضية البديلة القائلة أن المتوسط الحسابي يختلف عن 03، وباعتبار أن إشارة متوسط الفروقات هي موجبة فإن الإجابات تتركز ما بين 5 و4 أي أنه نقبل الفرضية القائلة بتحقيق هذه الأبعاد وهي توفر المعلومات، المبادرة، فرق العمل. وكذلك لا يختلف الأمر بالنسبة لمحور التمكين، وعليه يمكن قبول الفرضية الأولى القائلة بأن هناك إحساس عالي لدى عملي مؤسسة نفضال بالتمكين وبكل بعد من أبعاده.

▪ اختبار الفرضية الثانية المتعلقة بمحور سلوك المواطنة التنظيمية:

تم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار الفترات المتعلقة بهذا المحور، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الشكل رقم (11): نتائج اختبار T لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده

Valeur du test = 3						
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	Ddl	T	
Supérieure	Inférieure					

0,5491	0,2376	0,39333	0,000	99	5,012	الإيثار
0,9073	0,6727	0,79000	0,000	99	13,365	الكمياسة
0,6386	0,3980	0,51833	0,000	99	8,550	الروح الرياضية التنظيمية
1,2460	1,0240	1,13500	0,000	99	20,289	الالتزام العام
1,0693	0,8907	0,98000	0,000	99	21,765	السلوك الحضاري
0,8521	0,6746	0,76333	0,000	99	17,069	سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتجلى من الجدول أن للأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية قيمة $0,000=sig$ وهي أصغر من 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية الأولية القائلة أن المتوسط الحسابي يساوي 03. ونقبل الفرضية البديلة القائلة أن المتوسط الحسابي يختلف عن 03. وباعتبار أن إشارة متوسط الفروقات هي موجبة فإن الإجابات تتركز ما بين 4 و5. وعليه يتم قبول الفرضية القائلة بتحقيق هذه الأبعاد الخمسة من إيثار، كياسة، روح رياضية تنظيمية، التزام عام وسلوك حضاري. وكذلك لا يختلف الأمر بالنسبة لمحور سلوك المواطنة التنظيمية عامة، فتحقق أبعاده يعني تحققه، وعليه فالفرضية الثانية القائلة بأن هناك ممارسة عالية من طرف عاملي مؤسسة نفضال لسلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام وبكل بعد من أبعاده.

■ اختبار الفرضية الثالثة:

تم اختبار هذه الفرضية من خلال الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية

B	Sig	T	F	Erreur standard de l'estimation	R-deux ajusté	R-deux	R	Modèle
1.159	0.000	10.492	569.6	0,17221	0,852	0,853	0,924 ^a	التمكين
0.740	0.000	23.867	24					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل الارتباط تقدر بـ 0,924. في حين بلغ معامل التحديد 0,852 مما يعني أن 85,2% من التغير في ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية يرجع إلى التغير في إحساس العاملين بالتمكين، ولمعرفة قيمة التأثير فإننا نلاحظ أن قيمة t المحسوبة والتي تساوي 23,867 أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قيمة $0,00=sig$ وهي أقل من 0,05 فإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية

بين إحساس العاملين بالتمكين وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية. وتقدر قيمة هذا التأثير بـ 0.740 أي أن زيادة التمكين بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية بقيمة 0.740.

■ اختبار الفرضية الرابعة المتعلقة بالفروقات:

من أجل الإجابة على هذه الفرضية سيتم تجزئتها إلى فرضيات فرعية حسب المتغيرات الشخصية لأفراد العينة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يمكن إبراز نتائج هذا الاختبار من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير الجنس

Sig.	T	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		Modèle
		Bêta	Erreur standard	A	
,0000	10,167		,1260	1,282	الثابت
,0000	23,733	,9140	,0310	,7320	التمكين
,0560	-1,934	,0740-	,0350	,0670-	الجنس

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من الجدول أن sig=0.056 وهذه القيمة هي أكبر من 0.05، الأمر الذي يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية المقترحة المتمثلة في عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تأثير التمكين على ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية نتيجة لمتغير الجنس.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يمكن إبراز نتائج هذا الاختبار من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير السن

Sig.	t	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		Modèle
		Bêta	Erreur standard	A	
0,000	9,590		0,120	1,153	الثابت
0,000	23,740	0,924	0,031	0,740	التمكين

0,891	0,137	0,005	0,016	0,002	السن
-------	-------	-------	-------	-------	------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من الجدول أن sig=0.891 وهذه القيمة هي أكبر من 0.05، الأمر الذي يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية المقترحة المتمثلة في عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تأثير التمكين على ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية نتيجة لمتغير السن.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يمكن إبراز نتائج هذا الاختبار من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي

Sig.	T	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		Modèle
		Bêta	Erreur standard	A	
,0000	9,079		,1330	1,211	الثابت
,0000	22,726	,9160	,0320	,7340	التمكين
,4840	,7030-	,0280-	,0190	,0130-	المؤهل العلمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من الجدول أن sig=0.484 وهذه القيمة هي أكبر من 0.05، الأمر الذي يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية المقترحة المتمثلة في عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تأثير التمكين على ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية نتيجة لمتغير المؤهل العلمي.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يمكن إبراز نتائج هذا الاختبار من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير الخبرة

Sig.	T	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		Modèle
		Bêta	Erreur standard	A	
0,000	10,093		0,114	1,146	الثابت
0,000	23,644	0,922	0,031	0,738	التمكين
0,589	0,541	0,021	0,011	0,006	الخبرة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.

- اتجاهات أفراد العينة نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كانت إيجابية وبدرجة مرتفعة، وهذا ما تعكسه البيئة الإدارية الصحية لمؤسسة نفضال، حيث تسود المودة والانسجام بين العاملين، الروح الرياضية التنظيمية، الإيثار، الكياسة والسلوك الحضاري.
- متوسط اتجاهات أفراد العينة نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، كانت أعلى من متوسط اتجاهاتهم نحو الإحساس بالتمكين، وهذا ما يعكس بعض مظاهر الالتزام بالقيم والعادات والتعاليم الدينية السائدة في بيئة المؤسسة بصفة خاصة والبيئة الجزائرية بصفة عامة، والتي تحث على السلوك العفوي والمبادرة على في مساعدة الآخرين والشعور معهم.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث دلت النتائج المتوصل إليها على أن تمكين العاملين يفسر ما مقداره (0.852) في التباين في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة نفضال، وأن زيادة التمكين بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بقيمة (0.74). وعليه؛ فالعلاقة بين تمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية هي علاقة إيجابية وطردية ومقدارها (0.924).
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في أثر التمكين على ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة ترجع للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة).

5. التوصيات:

- في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، نوصي بما يلي:
- تعزيز تمكين العاملين من خلال المحافظة على البيئة الإدارية المناسبة، التي تسود فيها اللامركزية والعدالة التنظيمية وغيرها، لأن التمكين هو انعكاس للممارسات الإدارية داخل المؤسسة.
 - دعم وتعزيز سلوكات العاملين من خلال تفعيل إقامة الندوات والدورات التدريبية، لغرس قيم التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية.
 - العمل على تشجيع العاملين لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال وضع الأنظمة والتعليمات اللازمة لمكافحة الجهود العفوية والتطوعية التي يقومون بها.

يتبين من الجدول أن sig=0.589 وهذه القيمة هي أكبر من 0.05، الأمر الذي يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية المقترحة المتمثلة في عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تأثير التمكين على ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية نتيجة لمتغير الخبرة.

4. خاتمة:

تم في هذه البحث دراسة العلاقة بين تمكين العاملين بأبعاده (المعلومات، المبادرة، فرق العمل) وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية التنظيمية، السلوك الحضاري، الالتزام العام)، من خلال عرض نظري لهذه المفاهيم في الجزء الأول من البحث، ثم إسقاط ما هو نظري على واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة مؤسسة نفضال، وذلك بغية معرفة آراء أفراد العينة حول مدى مساهمة تمكين العاملين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، باعتبار هذه العينة مكونة من مجموعة من العاملين الفاعلين من الإطارات الذين لهم دراية بالدور الذي يمكن أن يقدمه تمكين العاملين لتحقيق الإضافة في ممارسات السلوك التنظيمي بصفة عامة المواطنة التنظيمية بصفة خاصة، وهذا بالاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بالموضوع، وقد تم الخروج بجملته من النتائج تمثل إجابات عن الإشكاليات المطروحة في الدراسة.

بناء على النتائج المتحصل عليها من المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بأراء أفراد العينة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن إبرازها فيما يلي:

- اتجاهات أفراد العينة نحو الإحساس بالتمكين بصفة عامة كانت إيجابية ومرتفعة، وتعتبر هذه النتيجة على أن المؤسسة تعتمد في ممارستها الإدارية اتجاه مواردها البشرية سياسة التمكين من حيث توفير المعلومات اللازمة لهم لأداء عملهم، منحهم المجال للمبادرة والتصرف باتخاذ القرارات والتدابير الضرورية لإنجاز عملهم بكفاءة وفعالية، ومحاولة الاعتماد على فرق العمل في إنجاز بعض المهام.

6. هوامش ومراجع:

- ¹¹ Ivana Veličkovska(2017), **organizational citizenship behavior- definition, determinants and effects**, Engineering management 3 (1), P 41.
- ¹² Yu Hsing-Yi and al(2018), **Organizational citizenship behaviour of men in nursing professions: Career stage perspectives**, Collegian 25, P 20.
- ¹³ مناصرة رشيد وبن ختوفريد (2015)، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 08.
- ¹⁴ العامري أحمد بن سالم (2002)، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 16، العدد 2، ص 46.
- ¹⁵ Schnake, Mel. E., & Dumler, Michael. P. (2003), "Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behavior research", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 76, pp 284-285.
- ¹⁶ رشيد صالح عبد الرضا ومطريث علي (2014)، سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 76، ص 95.
- ¹⁷ نادر غنوة محمد (2012-2013)، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري، مشروع بحث م لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، ص 77.

- العمل على جعل سلوكيات المواطنة التنظيمية من المعايير المعمول بها في منح الترقيات وإشغال المناصب الوظيفية في المؤسسة.

- ¹ أفندي عطية حسن (2003)، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 12.
- ² Flint Michigan, & Cheryl E. Czuba (2004), **Empowerment: What is it?**, Joe Journal, pp3-4.
- ³ جلاب إحسان دهش والحسيني كمال كاظم طاهر (2014)، إدارة التمكين والاندماج، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 24.
- ⁴ القرشي عبد الله سليم سليم الحميدان (2014)، أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة بور سعيد، مصر، العدد 1، مارس، ص 393.
- ⁵ المعاينة أيمن محمود (2014)، أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية)، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الهامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، ص 10.
- ⁶ الساعدي مؤيد نعمة (2011)، مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 173.
- ⁷ مخلوفي كنزة وثابتي الحبيب (2019)، الإثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم سياسة التمكين الإداري لدى مدراء المؤسسات التربوية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد الثالث، ص 71.
- ⁸ بدير رامز عزمي وفارس محمد جودت (2015)، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، المجلد 23، العدد 1، ص 312.
- ⁹ الساعدي مؤيد نعمة (2011)، مرجع سابق، ص 178.
- ¹⁰ شربتجي أولغا (2006)، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا، مجلة بحوث جامعة حلب، سوريا، العدد 44، ص 4.