

التمكين الإداري وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية على العاملين في مديرية التعمير، الهندسة المعمارية، والبناء بسكيكدة
Administrative Empowerment And its Relationship to Organizational
Citizenship Behavior. A filed study On Workers In The Directorate Of
Construction, Architecture, And Building In Skikda

تاريخ الاستلام: 2022/02/12 تاريخ القبول: 2022/06/28 تاريخ النشر: 2022/06/30

أ. أمينة كرسنة¹

جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة (الجزائر)

Email : a.kercenna@univ-skikda.dz

د. جلال الدين بوعطيط²

جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة (الجزائر)

Email : d.bouattit@univ-skikda.dz

الملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الموجودة بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديرية التعمير، الهندسة المعمارية والبناء بولاية سكيكدة. ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتبني مجموعة فرضيات تم اختبارها على عينة عشوائية بسيطة قدرت ب 50 فردا أي ما نسبته 32% من مجتمع أصلي قدر ب 152 عاملا بالمديرية. وقد تم استخدام تقنية الاستبانة لجمع المعلومات. وبعد معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المديرية. وتم أيضا تسجيل وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائيا بين أبعاد التمكين الإداري (الاتصال الفعال، التدريب، التحفيز) وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، في حين تم تسجيل وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين بعداي (تفويض السلطة و فرق العمل) وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لدى عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التدريب، التحفيز، فرق العمل، سلوك المواطنة التنظيمية.

Abstract:

This study seeks to reveal the nature of the relationship between administrative empowerment and organizational citizenship behaviour among workers in the Directorate of Construction, Architecture, and Building in Skikda State. To achieve the objectives of the study, we adopted a set of hypotheses that were tested on a simple random sample of 50 individuals, i.e. 32% of an indigenous community consisting of 152 workers in the district. The questionnaire technique was used to collect the information. After processing the data using appropriate statistical methods, it was found that there is a strong positive and statistically significant correlation at the significance level ($\alpha= 0.05$) between administrative empowerment and organizational citizenship behaviour among employees of the Directorate. It was also recorded that there is a strong positive and statistically significant correlation between the dimensions of administrative empowerment (effective communication, training, motivation) and organizational citizenship behaviour among workers, while a weak correlation was recorded between the two dimensions (delegation of authority and work teams) and organizational citizenship behaviour at the level of Significance ($\alpha = 0.05$) in the study sample.

Keywords: administrative empowerment, delegation of authority, effective communication, training, motivation, work teams, organizational citizenship behaviour.

* المؤلف المرسل:

مقدمة

لقد تزايد الاهتمام والوعي في الآونة الأخيرة لدى جميع المنظمات بضرورة حسن استغلال مواردها البشرية للوصول إلى أعلى درجات التميز في ظل التحديات العالمية المعاصرة التي تتطلب الابتكار والتجديد في الأساليب الإدارية الممارسة، ويعد أسلوب التمكين الإداري من أبرز الأساليب المستحدثة في عالم الإدارة والذي يسمح بتفجير طاقات العاملين ومن ثم استغلالها استغلالاً تاماً في تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة. ويحقق التمكين الإداري العديد من النتائج الإيجابية في العمل ومنها زيادة الولاء والانتماء للمنظمة والذي بدوره يساهم في ظهور ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية ، ولقد حظي هذا المفهوم باهتمام كبير على الصعيد التنظيمي لكونه يتضمن مهاماً تفوق تلك التي يتضمنها وصف الوظيفة وهو ما يحقق أكبر استفادة من القدرات والمهارات البشرية داخل المنظمة. وانطلاقاً من أهمية دور التمكين الإداري في تحفيز الأفراد على اظهار هذا السلوك جاءت دراستنا هذه لمعالجة موضوع التمكين الإداري وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، ولقد تم اختيار مديرية التعمير، الهندسة المعمارية، والبناء بسكيدة لتطبيق هذه الدراسة.

وقد تناولت هذه الدراسة أربعة جوانب أو أقسام وهي الجانب المفاهيمي أو التصوري والذي اشتمل على مشكلة وفرضيات وأهداف ومصطلحات الدراسة ثم الجانب النظري والذي تضمن التعريف بمتغيري البحث وأبعادهما ثم جانب منهجي تم التطرق فيه إلى الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة وفي الأخير تم اختبار الفرضيات والكشف عن النتائج في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة.

1. الإطار المفاهيمي للدراسة:

1.1 اشكالية الدراسة:

يبرز مفهوم التمكين الإداري كإحدى الممارسات الإدارية الحديثة التي تخدم التوجهات الجديدة في عالم الشغل، حيث يعتبر أحد اللبنة الأساسية التي تقوم عليها استراتيجية المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات المختلفة من خلال الاستثمار في المورد البشري بتحويله من مورد خامل إلى طاقة عاملة ومنتجة.

ويرتكز مفهوم التمكين الإداري على تنمية قدرات ومهارات العاملين واعطائهم الفرصة لإظهار قدراتهم وأفكارهم الإبداعية في العمل، وعليه فالتمكين الإداري يعمل على بناء الإمكانيات التي تسمح بممارسة السلطة الكاملة وتحمل المسؤوليات والابداع وبالتالي القدرة على تحقيق الأهداف بفعالية. ويتحقق التمكين من خلال مجموعة من الأبعاد تتمثل في تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز وفرق العمل ويقتضي توفر هذه الأبعاد التمكين الكامل حيث يشارك العاملون في وضع استراتيجية المؤسسة والمساهمة في تنظيمها وإدارتها. وللتمكين فوائد أخرى ومن بينها التأثير على اتجاهات العاملين نحو العمل وروحهم المعنوية داخل المنظمة حيث يمنحهم مزيدا من الثقة والشعور بالتحفيز الداخلي ويجعلهم أكثر فهما وتمكنا لجميع متطلبات العمل، وقد يتعدى الأمر إلى فهم محيط العمل والمساهمة في تقديم أعمال تطوعية مفيدة وداعمة لكل ما في التنظيم وهو ما يندرج تحت مسمى سلوك المواطنة التنظيمية أو ما يعرف بالسلوك الطوعي والذي يعد من القضايا الإدارية التي بدأت تتغلغل بصورة مكثفة في أدبيات الإدارة الحديثة. وسلوك المواطنة التنظيمية هو الجهد التطوعي للعاملين والذي يخرج عن نطاق الدور الرسمي لهم وينعكس بشكل ايجابي على زيادة مستوى الكفاءة في العمل وتحقيق الفعالية التنظيمية.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية له أثر إيجابي ليس على أداء المنظمات فحسب من خلال الأدوار الإضافية الطوعية ذات المردودية التي يقوم بها الأفراد، بل حتى على الجانب الاجتماعي والثقافي للأفراد والمجموعات من خلال تعزيز روح التضامن والايجابية بين أفراد المنظمة. (حمدي، 2019، ص52)

وتعمل المواطنة التنظيمية على تحقيق حالة توازن وانسجام بين الأهداف الفردية والجماعية وبالتالي المحافظة على حركة تطوير المنظمة بطريقة تلقائية ذاتية، ومن هنا تتضح ضرورة البحث والكشف عن مختلف العوامل والمسببات التي تقود إلى تحقيق وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمات.

ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى الارتباط الموجود بين التمكين وسلوك المواطنة ومن بينها دراسة (حيدر ومصطفى، 2017) التي تناولت دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين وأثبتت وجود علاقة معنوية بين جميع أبعاد التمكين والمواطنة التنظيمية، وكذا دراسة (بوخمخم وبن حسين، 2018) والتي كانت دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين وأظهرت نتائجها وجود أثر ذو دلالة احصائية لمكونات التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية.

وفي هذا السياق تستدعي الحاجة إلى توفير بيئة ادارية تقضي إلى التحول من النمط الهرمي التقليدي إلى النمط الديمقراطي والذي يضمن تمكين العاملين وترسيخ سلوك المواطنة لديهم . ان الموظف الذي يتمتع بالثقة والتمكين والدعم يكون قادرا على اتخاذ القرارات المناسبة ولديه الاستعداد على مبادلة الادارة نفس السلوك الايجابي والمواطنة. (أبازيد، 2009، ص494)

وفي هذا الإطار ومن خلال هذه الدراسة سنحاول تسليط الضوء على موضوع علاقة التمكين الاداري بسلوك المواطنة التنظيمية وذلك بتطبيق دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مديرية التعمير، الهندسة المعمارية والبناء بولاية سكيكدة.

ومن خلال ما سبق فقد جاءت هذه الدراسة لمحاولة معرفة طبيعة علاقة الارتباط بين التمكين الإداري للعاملين وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم. ولهذا فإن مشكلة البحث يمكن صياغتها على النحو التالي: هل توجد علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديرية التعمير، الهندسة المعمارية، والبناء بسكيكدة؟

واستنادا إلى ذلك فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة على الأسئلة التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديرية التعمير، الهندسة المعمارية، والبناء بسكيكدة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال الفعال وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديرية التعمير، الهندسة المعمارية، والبناء بسكيكدة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين التدريب وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديرية التعمير، الهندسة المعمارية، والبناء بسكيكدة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين التحفيز وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديرية التعمير، الهندسة المعمارية، والبناء بسكيكدة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين فرق العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديرية التعمير، الهندسة المعمارية، والبناء بسكيكدة؟

2.1 فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من المشكلة الرئيسة والأسئلة الفرعية السابقة تم وضع الفرضية العامة والفرضيات الجزئية التالية:

الفرضية العامة:

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين التمكين الاداري وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديرية التعمير، الهندسة المعمارية والبناء بسكيدة.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين تفويض السلطة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة البحث.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين الاتصال الفعال وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة البحث.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين التدريب وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة البحث.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين التحفيز وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة البحث.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين فرق العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة البحث.

3.1 أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

-تحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين التمكين الاداري وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة البحث.

-تحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين أبعاد التمكين الاداري (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التدريب، التحفيز، وفرق العمل) وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة البحث

- تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات فيما يتعلق بعلاقة التمكين الاداري وسلوك المواطنة التنظيمية .

-تسليط الضوء على ضرورة الاهتمام بتبني أسلوب التمكين لخلق الدافعية لدى العاملين للقيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

4.1 أهمية الدراسة:

من الأسباب التي قد تجعل البحث في موضوع التمكين مثيرا للاهتمام كون هذا المصطلح مازال يلفه بعض الغموض أو القصور في معرفة طبيعته نظرا لاختلاف طريقة تناوله وتطبيقه من دراسة إلى أخرى وباختلاف قابليته للتطبيق بين الأفراد. وفي هذا البحث سنحاول تسليط الضوء على موضوع التمكين الاداري للعاملين و إبراز دوره في توطيد علاقة الفرد مع التنظيم من خلال قدرته على تحفيز الموارد البشرية في المنظمة لأنه مفهوم مرتبط بالعبء حيث يؤدي إلى دفع العاملين إلى بذل مجهودات أكبر وتقديم أعمال إضافية تستفيد منها المؤسسة وهو ما يندرج تحت مسمى سلوكيات المواطنة التنظيمية.

5.1 حدود الدراسة:

الحدود البشرية: عمال مديرية التعمير، الهندسة المعمارية، والبناء سكيكدة.

الحدود المكانية: مديرية التعمير، الهندسة المعمارية، والبناء سكيدة.

الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال شهر ماي من العام 2021.

الحدود الموضوعية: تم تناول التمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التدريب، التحفيز، وفرق العمل) وسلوك المواطنة التنظيمية التي تمت دراسته من خلال الأبعاد التالية (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، السلوك الحضاري، والروح الرياضية).

6.1 الدراسات السابقة حول الموضوع:

لقد تعددت وتنوعت الدراسات الخاصة بموضوع التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية، ولقد وقع اختيارنا على بعض الدراسات ذات الصلة كالتالي:

دراسة حمدي أبو القاسم (2019) بعنوان "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط. وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها: ارتفاع مستوى الشعور بالتمكين النفسي لدى العاملين، مع تسجيل معدلات مرتفعة جدا فيما يتعلق ببعدي المعنى والكفاءة، ومرتفعة في بعد الاستقلالية ومعدلات متوسطة في بعد التأثير. وكانت معدلات سلوك المواطنة التنظيمية مرتفعة عموما. أما بخصوص النتيجة الرئيسية فقد توصل الباحث إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل أبعاد التمكين النفسي ما عدا بعد الاستقلالية؛ كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التمكين النفسي تعزى لمتغير الأقدمية فقط، بينما لا توجد أية فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التمكين النفسي وحتى

سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لباقي المتغيرات الأخرى: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة.

دراسة بوخمخم جنات وبن حسين ناجي (2018) بعنوان "دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين"

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة 2 وسطيف 1، وذلك باستعمال التمكين بمكوناته من تعلم تنظيمي، تنظيم العمل، والعدالة التنظيمية. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لمكونات التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية بالجامعتين محل الدراسة. كما لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعامل الجنس على الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية بين الجامعتين.

دراسة حيدر عصام ومصطفى حنان (2017) بعنوان "دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور تمكين الموارد البشرية وأثره في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديريات جامعة دمشق. وتم التوصل في هذه الدراسة إلى تدني مستوى ممارسة تمكين الموارد البشرية لدى مديريات جامعة دمشق، وغياب مظاهر سلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين. وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة معنوية بين جميع أبعاد التمكين وهي (مشاركة المعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف التحفيز، الاثراء الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرار) والمواطنة التنظيمية. كما تبين وجود أثر معنوي إيجابي طردي بين عناصر التمكين بشكل عام والمواطنة التنظيمية وهذا الأثر يظهر بصورة كبيرة في عنصر التحفيز.

دراسة أبازيد رياض (2010) بعنوان "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين"

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة لدى العاملين. ولم تظهر النتائج أية فروقات ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين نحو أثر التمكين النفسي في سلوك المواطنة تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

التعليق على الدراسات السابقة:

تعد هذه الدراسة مكملة لمختلف الدراسات التي تم ذكرها والتي تهدف جميعها إلى دراسة الارتباط أو التأثير بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية. إلا أن إتجاه وأهمية هذه الدراسة تختلف باختلاف خصائص البيئة التي أجري فيها هذا البحث، حيث تلفت هذه الدراسة الانتباه إلى أهمية تطبيق التمكين الإداري ودفع العاملين للقيام بسلوك المواطنة التنظيمية من أجل الحصول على أقصى استفادة من الموارد البشرية العاملة بالمؤسسات العمومية الجزائرية. ولقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات من عدة أوجه من بينها بلورة موضوع البحث واثراء الجانب النظري للدراسة والاشكالية وتمت الاستفادة منها كذلك في اختيار منهج وأداة البحث وكذا تحليل نتائج الدراسة.

2. الإطار النظري للدراسة

1.2 التمكين الإداري

يعد مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة في علم الإدارة، وقد ظهر هذا المفهوم في الربع الأخير من القرن العشرين كأحد أبرز المفاهيم الإدارية التي تعطي اهتماما أكبر إلى دور الموارد البشرية في المنظمات، وقد لاقى هذا المصطلح جدلا كبيرا حول تحديد مفهومه مما

أدى إلى وجود آراء مختلفة حول هذا المفهوم إلا أنها تتمحور حول حصول العاملين على صلاحيات وحرية أكبر في أعمالهم مع حرية المشاركة واتخاذ القرارات، ومن خلال العنصرين التاليين سنحاول توضيح مفهوم التمكين والأبعاد التي يقوم عليها.

1.1.2 مفهوم التمكين الإداري

التمكين هو نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم، وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة. (أندروس ومعاينة، 2008، ص54)

والتمكين هو تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات وفي التدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والجماعية. (عيساوي، 2016، ص41)

ويعرف (Randolph,1995) تمكين العاملين بأنه "نقل السلطة من صاحب العمل إلى العمال (Jaya Kumar And Anada Kumar,2017,P59)".

ويعرف التمكين الإداري اجرائيا بأنه " العملية التي يتم من خلالها منح العاملين بمديرية، التعمير، الهندسة المعمارية، والبناء بسكيدة حرية واسعة في العمل من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات في العمل، وتدريبهم وتحفيزهم وكذا تزويدهم بالمعلومات الكافية لأداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة والاهتمام بناء فرق عمل ودعمها".

2.1.2 أبعاد التمكين الإداري

يقوم التمكين الإداري على خمسة أبعاد رئيسية كالتالي:

- **التفويض:** وهو منح الحق في التصرف واعطاء الصلاحيات الكافية للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف، وهي جزء مهم في عملية التمكين الإداري للأفراد وبدون منحهم التفويض أو الصلاحيات الكافية لمزاولة أعمالهم وتحديد مسؤولياتهم لا يمكن بلوغ الأهداف. (عبد الحسين، 2012، ص84)
- **الاتصال الفعال:** يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين، ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة. وهناك نوعين من المعلومات الحرجة في برنامج التمكين: معلومات حول رسالة المنظمة، ومعلومات عن الأداء. كما أن تدفق المعلومات يأخذ اتجاهين، الاتجاه النازل ويتضمن (معلومات حول الأهداف والمسؤوليات، والاتجاه الاستراتيجي، والذكاء التنافسي، والأداء المالي من ناحية الكلف والانتاجية والجودة). أما التدفق الصاعد فيشمل على (اتجاهات العاملين، وأفكار التحسين). (راضي، 2010، ص ص64-65)
- **التدريب:** يتضمن تمكين العاملين إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة، فلا يمكن أن يتحقق هذا بدون التدريب الملائم، ويتمثل التدريب في مجموعة من العمليات الهادفة والمخططة من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم وإنتاجيتهم بشكل فعال. (بلخضر وبوخضير، 2015، ص21)
- **التحفيز:** إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلفا، العوائد المستندة إلى الأداء بدلا من

العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة، حيث يمكن أن يحصل العاملون المبدعون على مكافآت تأخذ صور: المشاركة بالأرباح، أو بالأسهم. (راضي، 2010، ص 65)

● **فرق العمل:** يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد أهمية العنصر البشري وتشجع فرق عمل لإدارة وتنفيذ المهام، من خلال المشاركة في صنع القرارات واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، كما أن فرق العمل تعد أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد لأنها تتمتع بموارد أكثر ومهارات متنوعة وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات. (الرشودي، 2009، ص 30)

وتعرف أبعاد التمكين الإداري اجرائيا كالتالي:

تفويض السلطة: هو درجة تنازل الرئيس المباشر عن جزء من صلاحياته وسلطاته للعاملين ومنحهم حرية التصرف في العمل واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر الكافي لإنجاز أعمالهم بجرية أكبر.

التدريب: هو جملة الجهود التي تبذلها إدارة الشركة لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين مهاراتهم في العمل من خلال توفير دورات وبرامج تدريبية بشكل مستمر ويناسب احتياجاتهم الوظيفية.

الاتصال الفعال: هو عملية نقل وتبادل المعلومات المساعدة على أداء العمل بسهولة ودقة والقدرة على الوصول للمعلومات داخل المؤسسة في الوقت المناسب.

التحفيز: هو كافة الوسائل التشجيعية المادية والمعنوية التي تستخدمها المؤسسة لتحث العاملين على بذل مجهودات أكبر في العمل وتحقيق نتائج أفضل.

فرق العمل: يقيس أهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل الفعالة التي تشارك في صنع القرارات وحل المشكلات في العمل، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا ودعم الأداء الجماعي داخل المؤسسة.

2.2 سلوك المواطنة التنظيمية:

1.2.2 مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

ظهر هذا المصطلح في نهاية السبعينات عندما عرفه (Organ, 1977) على أنه "الجهد التعاوني الذي يقوم به العاملون أو سلوكياتهم الابتكارية التعاونية". (غازي، 2011، ص58) ويشير سلوك المواطنة التنظيمية إلى أي شيء يختار الموظفون القيام به بشكل تلقائياً ومن تلقاء أنفسهم والذي غالباً ما يقع خارج التزاماتهم التعاقدية المحددة. بمعنى آخر هو سلوك تقديري. (Thruvenkadam & Durairaj, 2017, p46)

ويتضمن سلوك المواطنة التنظيمية بعض عناصر السلوك مثل مساعدة الآخرين، والتطوع للقيام بواجبات إضافية، والالتزام بالقواعد والاجراءات في مكان العمل. هذه السلوكيات سلوكيات اجتماعية بناءة وذات مغزى وإيجابية. (Djalab & Hazerchi, 2021, p566) كما يمكن تفسير سلوك المواطنة التنظيمية بإحدى الطريقتين: إما كمفهوم تجميعي أو بالإشارة إلى جوانبه أو أبعاده المختلفة. وفقاً لذلك اقترح (organ, 1988) نموذجاً خماسي الأبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية يتكون من: الإيثار، المجاملة، وعي الضمير، السلوك الحضاري، والروح الرياضية. (Tziner & Sharoni, 2014, p36)

ويمكن تعريف سلوك المواطنة التنظيمية في هذه الدراسة اجرائياً كما يلي: "هي السلوكيات الوظيفية الطوعية التي يقوم بها العاملون بمديرية الهندسة المعمارية، التعمير والبناء بسكيدة والتي تتجاوز الدور الرسمي فيها وتكون مفيدة للمؤسسة وهي تتعلق بالخصائص التالية: الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، السلوك الحضاري، والروح الرياضية.

2.2.2 أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

يقوم مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية على خمسة أبعاد رئيسية هي:

- **الايثار:** هو سلوك تطوعي يقوم به الموظف طواعية لمساعدة زملاء العمل، آخذا بعين الاعتبار ارتباط هذه المساعدة بمهمة أو مشكلة معينة، ويعبر عن رغبة الفرد في تقديم المساعدة للآخرين مثل الرؤساء زملاء العمل، أو حتى الزبائن أو المستفيدين من خدمات المنظمة، ومن نماذج هذا السلوك مشاركة العاملين للآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة، أو الاقبال على مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم وتوجيههم ، وتجنب السلوكات التي قد تتسبب في حدوث مشكلات تتعلق بالعمل.(عبد القادر، 2018،ص104)

- **الكمياسة:** هناك من يطلق عليها اللطافة، وتعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملائه في العمل عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات، حيث أن هذا النوع يعتبر تصرفات تساعد الموظفين عن طريق منع مشكلة متعلقة بالعمل من الظهور أو تقليل حدة المشكلة يمكن أن تحدث في المستقبل، وتقع الاستشارات والمذكرات ورسالات التذكير تحت هذا النوع من سلوكيات المواطنة التنظيمية.(حبة، 2018، ص112)

- **وعي الضمير:** يشير هذا البعد الى ممارسة الفرد لذلك النوع من السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسميا في المنظمة، كما يتضمن حرص العامل على حسن استغلال الوقت وتعظيم استثماره، ومدى الاهتمام بشروط وقوانين العمل، ويدل هذا على حالة ذاتية موجودة لدى العاملين تتمثل بالقبول الطوعي لقواعد واجراءات المنظمة المتخذة في حالة عدم وجود رقيب أو محاسب. (عبد القادر، 2018، ص104)

● **الروح الرياضية:** و تشير إلى قيم التسامح أمام المشكلات والمواقف التي تعترض الفرد في حياته الوظيفية دون أي شكوى أو تدمير وتحت أي ظرف، وقدرته على تحمل أوضاع العمل السيئة، وهذا ما يعكس استعداد الفرد للعمل في ظروف غير مناسبة دون شكوى، ومع ذلك يحاول الفرد العامل في هذا السلوك التمتع بالروح الرياضية حتى ولو كانت الأمور الوظيفية في الاتجاه المعاكس لرغباته. (بومنقار وشلاي، 2016، ص120)

● **السلوك الحضاري:** يتمثل هذا البعد بالسلوك الذي يظهر الاهتمام بحياة المنظمة ومشاركة المسؤولية في شؤون المنظمة وجعل شؤون المنظمة فوق أهداف الفرد ، ويعكس ايضا رغبة الفرد في الاندماج الجاد والبناء في كافة نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية، وفي أبسط معانيه قد يتضمن هذا المكون قراءة المراسلات التنظيمية والرد عليها وحضور الندوات وحلقات النقاش التي تعقدتها ادارة المنظمة أو التقدم بمقترحات جديدة لتطوير طرق العمل أو المساهمة في مناقشة الموضوعات والقضايا التي تواجه جماعة العمل والمنظمات. (مُجّد، طاهر، وياس، 2017، ص362)

3. الاجراءات المنهجية للدراسة:

1.3 منهج الدراسة

انطلاقا من كون طبيعة دراستنا ارتباطية تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين متغيرين هما: (التمكين الاداري وسلوك المواطنة التنظيمية)، فإن ذلك يستدعي استخدام المنهج الوصفي من أجل وصف هذه العلاقة وصفا دقيقا وتصويرها كميًا وتحليل البيانات والمعطيات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة وصولا إلى استخلاص نتائج وأحكام وتطبيقها على كافة جوانب الظاهرة المدروسة.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديرية التعمير، الهندسة المعمارية، والبناء والبالغ عددهم 156 عاملا. وقد تم اختيار عينة قدرت ب (72) عاملا بنسبة (46%) بالطريقة العشوائية البسيطة وهو ما يقارب نصف عدد أفراد مجتمع البحث الأصلي ولقد تم اختيارها بما يناسب ظروف وقدرات الباحثين زمنيا وماديا وهي عينة ممثلة لمجتمع البحث ويمكن تعميم النتائج عليها. وشملت العينة جميع المستويات الإدارية في المديرية، حيث تم توزيع (72) استبانة وبعد استرجاعها ثم القيام بعملية الفرز تم استبعاد 22 استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الاحصائي، ليصبح العدد النهائي للعينة مقدرا ب 50 فردا والذي يمثل ما نسبته (32%) من مجموع أفراد مجتمع البحث الأصلي.

3.3 أداة جمع البيانات

تم بناء أداة الدراسة (الاستبانة) وتقسيمها إلى محورين أساسيين هما:

- محور التمكين الاداري: والذي تضمن الأبعاد التالية (التفويض، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز، فرق العمل)
 - محور سلوك المواطنة التنظيمية: والذي تضمن الأبعاد التالية (الايثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري)
- وللإشارة فقد كانت الاجابة على بنود الاستمارة وفق سلم ليكرت الخماسي الذي اشتمل على خمسة بدائل كما يلي (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، مطلقا).

4.3 الشروط السيكومترية لأداة الدراسة

• الصدق

لاختبار صدق المقاييس التي تم استخدامها في جمع البيانات تم حساب معاملات الارتباط (معامل بيرسون) بين كل بعد والمقاييس ككل (صدق التكوين)، وكانت النتائج كما يلي:

❖ صدق الاتساق الداخلي لمحور التمكين الإداري:

جدول رقم (01) يوضح معاملات الارتباط بين درجات أبعاد مقياس التمكين الإداري والدرجة الكلية له

الأبعاد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التفويض	0.47	0.01
الاتصال الفعال	0.85	0.01
التدريب	0.82	0.01
التحفيز	0.79	0.01
فرق العمل	0.31	0.01

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من خلال الجدول رقم (01) أن هناك ارتباطا إيجابيا بين درجات أبعاد مقياس التمكين الإداري والدرجة الكلية له، وتراوحت تلك الدرجات ما بين متوسطة القوة إلى القوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وهو ما يدل على صدق المقياس في قياس ما أسس لأجله.

❖ صدق الاتساق الداخلي لمحور سلوك المواطنة التنظيمية:

جدول رقم (02) يوضح معاملات الارتباط بين درجات أبعاد مقياس سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية له

الأبعاد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الايثار	0.97	0.01
الكياسة	0.95	0.01
وعي الضمير	0.90	0.01
الروح الرياضية	0.43	0.01
السلوك الحضاري	0.96	0.01

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أن هناك ارتباطا إيجابيا بين درجات أبعاد مقياس التمكين الإداري والدرجة الكلية له. وتراوحت تلك الدرجات ما بين متوسطة القوة إلى القوية والقوية جدا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) مما يدل على صدق هذا المقياس أيضا في قياس ما أسس لأجله.

● الثبات

لقد تم اختبار ثبات أداة الدراسة من خلال معامل الثبات ألفا كرونباخ والذي يقوم باختبار ثبات كل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (03) يوضح نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ للثبات

المتغير	عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ
التمكين الإداري	25	0.71
سلوك المواطنة التنظيمية	25	0.94

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق نلاحظ وجود ثبات عالي لأداة الدراسة حيث كان ثبات محور التمكين الإداري يساوي (0.71) وهو ثبات جيد. في حين كان ثبات محور سلوك المواطنة التنظيمية يساوي (0.94) وهو ثبات مرتفع. وتشير كلتا هاتين القيمتين إلى تمتع أداة البحث بدرجة كبيرة جدا من ثبات البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة.

5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

إن الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل البيانات المتحصل عليها من استبانة الدراسة طبقت بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS.22). وقد تم في هذه الدراسة استخدام الأساليب التالية:

❖ الأسلوب الكمي: وقد تمثل في

- معامل ارتباط بيرسون: لحساب الارتباط بين المحاور والمقاس ككل (حساب الصدق).

- معامل ألفا كرونباخ: لحساب ثبات استبانة الدراسة.

- معامل ارتباط بيرسون: استخدم لاختبار وجود علاقة ارتباطية بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

❖ الأسلوب الكيفي: يتضمن الجانب الوصفي في التحليل والتعليق على النتائج التي تم التوصل إليها.

4. اختبار فرضيات الدراسة:

1.4 الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين التمكين الاداري وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغير المستقل التمكين الإداري والمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية. وقد قمنا باختبار صحة هذه الفرضية كما يلي:

جدول رقم (04) يوضح اختبار العلاقة بين التمكين الاداري و سلوك المواطنة التنظيمية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	متغيرات الدراسة
0.05	0.80	التمكين الاداري
		سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثين

يوضح الجدول رقم (04) النتيجة المتحصل عليها بعد اختبار العلاقة بين متغير التمكين الاداري ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية وذلك باستخدام معامل الارتباط (بيرسون). وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين هذين المتغيرين ($r=0.80$) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وتعتبر هذه النتيجة عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين التمكين الاداري وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمديرية التعمير، الهندسة المعمارية والبناء محل الدراسة. وبالتالي تتحقق صحة الفرضية العامة للدراسة أي أنه كلما زاد تمكين العاملين زادت سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

2.4 الفرضيات الجزئية:

قمنا بتجزئة الفرضية العامة إلى خمسة فرضيات جزئية تمت فيها تجزئة المتغير المستقل (التمكين الاداري) إلى المتغيرات الجزئية التالية (تفويض السلطة، الاتصال الفعال،

التدريب، التحفيز، وفرق العمل) وربطها مع المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية). وللتحقق من صحة هذه الفرضيات تم استخدام معامل ارتباط بيرسون كما يلي:

- الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تفويض السلطة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

جدول رقم (05) يوضح اختبار العلاقة بين تفويض السلطة و سلوك المواطنة التنظيمية

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	0.02	0.05
سلوك المواطنة التنظيمية		

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين متغيري تفويض السلطة وسلوك المواطنة التنظيمية كانت ($r=0.02$) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وتعتبر هذه النتيجة عن وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين المتغيرين.

- الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الاتصال الفعال وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

جدول رقم (06) يوضح اختبار العلاقة بين الاتصال الفعال وسلوك المواطنة التنظيمية

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الاتصال الفعال	0.88	0.05
سلوك المواطنة التنظيمية		

المصدر: من إعداد الباحثين

يوضح الجدول رقم (06) قيمة معامل الارتباط بين متغيري الاتصال الفعال وسلوك المواطنة التنظيمية قد بلغ ($r=0.88$) وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). ونستنتج من خلال هذه القيمة وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين المتغيرين وبالتالي نقبل صحة الفرضية

الجزئية الثانية أي توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الاتصال الفعال وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمديرية التعمير، الهندسة المعمارية والبناء محل البحث.

- الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ بين التدريب وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

جدول رقم (07) يوضح اختبار العلاقة بين التدريب و سلوك المواطنة التنظيمية

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
التدريب	0.88	0.05
سلوك المواطنة التنظيمية		

المصدر: من إعداد الباحثين

نلاحظ من خلال الجدول (07) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون موجبة وقوية حيث قدرت ب(0.88=r) وذلك عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$. وبالتالي نستنتج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة احصائيا بين التدريب وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديرية التعمير، الهندسة المعمارية والبناء بسكيكدة، وبالتالي يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت.

- الفرضية الجزئية الرابعة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ بين التحفيز وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

جدول رقم (08) يوضح اختبار العلاقة بين التحفيز و سلوك المواطنة التنظيمية

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
التحفيز	0.76	0.05
سلوك المواطنة التنظيمية		

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال ما جاء في الجدول رقم (08) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت $(0.76=r)$ وهي تدل على علاقة ارتباطية موجبة قوية بين المتغيرين وذلك عند مستوى

الدلالة ($\alpha=0.05$). وبناء عليه يمكننا القول بأنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة احصائيا بين التحفيز وسلوك المواطنة التنظيمية. أي أن الفرضية الجزئية الرابعة أيضا تحققت.

● الفرضية الجزئية الخامسة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين فرق العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

جدول رقم (09) يوضح اختبار العلاقة بين فرق العمل و سلوك المواطنة التنظيمية

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
فرق العمل	0.26	0.05
سلوك المواطنة التنظيمية		

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال معطيات هذا الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتحصل عليها بين المتغيرين فرق العمل وسلوك المواطنة التنظيمية قد بلغت ($r=0.26$) وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وتعتبر هذه النتيجة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة وذات دلالة احصائية بين فرق العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين. وبالتالي تتحقق صحة الفرضية الجزئية الخامسة أيضا.

5. مناقشة عامة للنتائج

بعد حساب العلاقات الارتباطية بين التمكين الاداري وأبعاده الخمسة (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التدريب، التحفيز، وفرق العمل) مع سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تطبيق معامل الارتباط بيرسون كانت النتائج كالتالي:

بالنسبة للفرضية العامة التي تناولت العلاقة الارتباطية بين التمكين الاداري وسلوك المواطنة التنظيمية سجلنا وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حيث قدرت قيمة الارتباط بين المتغيرين ب ($r=0.80$). وتعكس هذه النتيجة

التأثير الإيجابي لمختلف أبعاد التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، فالتمكين يساعد على العمل والانتاج لأنه يمنح العاملين السلطة الكافية لأداء المهام بحرية واستقلالية. كما يعمل التمكين على تحسين قدرات العاملين ومهاراتهم بالتدريب وتأهيلهم فنيا وسلوكيا وتحفيزهم وهو الأمر الذي ينعكس ايجابا على مشاعر الرضا والولاء في العمل وهو ما يقود لاحتمال لظهور لسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة. وقد تشابهت نتيجة دراستنا هذه مع دراسة حيدر عصام ومصطفى حنان (2017) بعنوان "دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية" والتي أظهرت وجود علاقة معنوية بين جميع أبعاد التمكين والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديريات جامعة دمشق. وتتقارب هذه النتيجة كذلك مع دراسة بوخمخم جنات وبن حسين ناجي (2018) وهي دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعتي قسنطينة 2 وسطيف 1 والتي توصلت لوجود أثر ذو دلالة احصائية لمكونات التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية بالجامعتين محل الدراسة.

وبالنسبة للفرضية الفرعية الأولى فقد سجلنا وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ بين تفويض السلطة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين حيث قدرت قيمة هذا الارتباط ب $(r=0.02)$ ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن السلطة التفويضية والصلاحيات الممنوحة للعاملين قد تكون منعدمة أو صورية وليست حقيقية حيث لا تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو بذل جهود أكبر في العمل وتقديم خدمات اضافية للمؤسسة. كما أن غياب تفويض السلطة بشكل كافي للعاملين يتبعه محدودية القدرة على صنع القرارات في العمل ويحد من روح المبادرة لدى العاملين داخل التنظيم.

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية فسجلنا وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين الاتصال الفعال وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين وقدرت قيمة الارتباط هنا ب ($r=0.88$). ويمكن تفسير هاته النتيجة بفعالية نظام الاتصال الموجود داخل التنظيم والذي ينعكس ايجابا على أداء العاملين حيث تسمح المشاركة في المعلومات وما تتضمنه من تعريف العاملين بالعمل وأهداف المؤسسة بتحقيق نتائج ايجابية على مستوى الأداء وكذا دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمؤسسة. وبالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة والتي تتعلق بعلاقة التدريب مع سلوك المواطنة فقد تحقق وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة احصائيا بين المتغيرين. وقد بلغت قيمة الارتباط بينهما ($r=0.88$) وببساطة يمكننا تفسير هذه النتيجة بأن بناء الامكانات من خلال التدريب يقود العاملين إلى مشاركة أكبر في العمل وبذل المزيد من الجهد والعطاء في المؤسسة، فتدريب العاملين يكسبهم قدرات ومهارات وخبرات أكثر وهو ما يساهم في زيادة الثقة والدفاعية فينعكس تأثير ذلك ايجابا على تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة.

وفي الفرضية الجزئية الرابعة تم رصد وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة احصائيا بين التحفيز وسلوك المواطنة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ($r=0.76$). ويمكن عزو تفسير هذه النتيجة إلى أن الدعم المادي والمعنوي الذي تقوم به إدارة المؤسسة ضمن إطار التحفيز يقود إلى اشباع الحاجات النفسية والمادية للعاملين وتحقيق الرضا

الوظيفي وزيادة الحماس في العمل فيزيد تعلق العاملين بالعمل والمؤسسة، وبالتالي تزداد رغبتهم في تقديم أفضل المجهودات لخدمة مؤسساتهم وتحقيق أهدافها. وفي الأخير وبالنسبة للفرضية التي تبحث عن طبيعة علاقة فرق العمل بسلوك المواطنة التنظيمية فقد تحقق وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين هذين المتغيرين حيث كانت قيمة معامل الارتباط المحسوبة بينهما ($r=0.26$). وهنا يمكن تفسير هاته النتيجة بوجود خلل أو ضعف في دور وفعالية فرق العمل داخل المؤسسة. ففرق العمل تعلم الفرد المهارات والقدرات التي ترفع مستوى الكفاءة وتحقق التميز في الأداء الفردي، وهو ما ينعكس ايجابا على مشاعر العاملين واتجاهاتهم نحو العمل ويرفع من الروح المعنوية للفريق. ومن هنا يصبح لفرق العمل دور محوري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة.

خاتمة:

تناولنا في هذه الدراسة موضوع التمكين الإداري وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديرية التعمير، الهندسة المعمارية والبناء بسكيكدة. وبعد جمع البيانات واختبار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب الاحصائية المناسبة تم التوصل إلى النتائج التالية:

-توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين تفويض السلطة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين الاتصال الفعال وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين التدريب وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين التحفيز وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين فرق العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

اقتراحات وتوصيات:

-المحافظة على تطبيق أسلوب التمكين الإداري كطريقة فعالة لتحفيز العاملين على القيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

-التركيز على تحسين جانب تفويض السلطة في العمل نظرا لأهميته في توجيه العاملين نحو سلوك المواطنة التنظيمية.

- الاهتمام بتشكيل فرق العمل وتمكينها في المؤسسة من أجل ضمان نجاعة أسلوب التمكين الإداري في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- الوقوف على مواطن الضعف التي تقف عائقا أمام تطبيق برنامج التمكين الإداري للعاملين في المؤسسة.
- العمل على مكافأة وتعزيز مختلف السلوكيات المفيدة في العمل للحصول على أقصى استفادة من القدرات البشرية داخل التنظيم.
- التأكيد على أهمية العنصر البشري في المؤسسة وتشجيع تكوين فرق العمل لإدارة وتنفيذ المهام.

الإحالات والمراجع:

1- الكتب

- أنداروس، رامي؛ معاينة، عادل(2008)، الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، الأردن: دار الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.

2. الرسائل والمذكرات

- الرشودي، خالد بن سليمان (2009)، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- حبة، وديعة (2018)، العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

- عبد القادر، براهيم رابح (2018)، علاقة المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بجودة أداء الأستاذ الجامعي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل م د) في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر.

- عيساوي، فلة (2016) التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.

- غازي، وليد حليم(2011)، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

3- المقالات

- أبازيد، رياض (2010)، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد 24 (العدد2).

- بلخضر، مسعودة؛ بوخضير مريم (2016)، واقع تمكين العاملين وأثره على الإبداع، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17(العدد الثاني).

- بوخمخ، جنات؛ بن حسين، ناجي (2018، جوان)، دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 5 (العدد 1).

- بومنقار، مراد؛ شلابي، زهير (2016، جويلية)، الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية نظرية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19..

التمكين الإداري وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية على العاملين في مديرية التعمير، الهندسة المعمارية، والبناء بسكيكدة

- حمدي، أبو القاسم الأخضر(2019)، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات بالأغواط، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 15 (العدد الأول).
- حيدر، عصام ؛ مصطفى، حنان (2017)، دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة جامعة البعث، المجلد 39 (العدد 8).
- راضي، جواد محسن (2010)، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12 (العدد الأول).
- عبد الحسين، صفاء جواد (2012)، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32.
- نُجْد، نسرين جاسم ؛ طاهر، عبد الرحمان؛ ياس، علي طه (2017)، قياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الدنانير، العدد 11.
- مقداد، نُجْد (2015 ، ديسمبر)، سلوك المواطنة التنظيمية: الأبعاد والمسببات والنتائج والتحديات، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد الحادي عشر.
- Djalab, Zohra & Hazzarchi Tarek(2021, February),The Role Of Organizational Culture On Enhancing The Organizational Citizenship Behavior – Field Study Of The Algerian –Cuban Friendship Hospital For Ophthalmology In Djelfa Strategy And Development Review, Volume 11(No02).
- Jaya Kumar & Anada Kumar (2017), Employee Empowerment-An Empirical Study, Global Journal Of Management And Business Research, Vol 17(No 4).
- Thruvenkadam , T & Durairaj, I Yabesh Abraham, (May,2017) ,Organizational Citizenship Behavior Its Definitions And Dimensions, Ge-International Journal Of Management Research ,Vol 05.
- Tziner, Aharon & Sharoni, Gil (2014, April), Organizational Citizenship Behavior, Organizational justice, job stress, and work family conflit: examination of their interrelationships with respondents from a non-western culture, Journal Of Work And Organizational Psychology, Vol 30(No 01).