

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس



# التمكين النفسي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم المتوسط بدائرة أوقروت ولاية أدرار.

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر

تخصص علم النفس عمل وتنظيم

إشراف الدكتور:

◀ حمزة معمر

إعداد الطالب :

◀ بن عبد المولى عمر

السنة الجامعية 2017/2016

# شكر و عرفان

نشكر الله تعالى . أولاً . على ما منّ به علينا من نعمة التوفيق في إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف الدكتور معمري حمزة على اهتمامه الجاد، وإخلاصه في العمل وروحه العلمية العالية.

ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من ساهم وقدم لنا العون والتوجيه لإتمام هذه الدراسة وبخاصة الزميلي "محمد نجيب".

وإلى كل من أعانونا برأيهم أو عملهم سواءً من قريب أو بعيد.

# الإهداء

أهدي ثمرة هذا المجهود الأكاديمي إلى:

الغاليين أبي وأمي أطل الله في عمرهما، وجدتي وخالاتي وإلى إخواني وأخواتي كل واحد بإسمه ، وأبنائهم الأبرياء .

إلى كل أصدقائي: مصطفى ، بوعمامة، محمد، بن اعمر ، نجيب، أمحمد، عبد القادر ، لمين، وإلى كل من يعرفني بإسمي.

وإلى كل من قدم لي يد العون على هذا العمل المتواضع.

بن عبد المولى عمر

## ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط وكذا الكشف عن الفروق باختلاف الجنس والاقدمية، و الكشف عن العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط ، وقد تم تطبيق استبيانين لقياس العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية ، على عينة قوامها (100) أستاذ وبعد التأكد من خصائصها السيكومترية (الصدق والثبات ) ، واستخدام المنهج الوصفي والوسائل الإحصائية الملائمة كانت النتائج كالآتي :

- ان مستوى درجة التمكين النفسي لدى أساتذة التعليم المتوسط مرتفع .
- ان مستوى درجة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط مرتفع.
- توجد علاقة ارتباطية قوية بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط بدائرة اوقروت.
- توجد فروق دالة احصائيا في مستوى التمكين النفسي لدى أساتذة التعليم المتوسط باختلاف الجنس .
- لا توجد فروق دالة احصائيا في مستوى التمكين النفسي لدى أساتذة التعليم المتوسط باختلاف الاقدمية.
- توجد فروق دالة احصائيا في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط باختلاف الجنس .
- لا توجد فروق دالة احصائيا في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط باختلاف الاقدمية .

**الكلمات المفتاحية :** التمكين النفسي \_ سلوك المواطنة التنظيمية \_ أساتذة التعليم المتوسط.

## Étude Résumé:

Cette étude vise à:

- .1 Identifier l'autonomisation psychologique et le comportement de citoyenneté organisationnelle en raison du champ.
- .2 La divulgation des différences selon le sexe et l'ancienneté
- .3 Identifier le niveau d'autonomisation psychologique et le comportement de citoyenneté organisationnelle

A été appliqué à deux questionnaires pour mesurer la relation entre l'autonomisation psychologique et le comportement de citoyenneté organisationnelle, un échantillon de professeurs ALIM département moyenne Aougrou Adrar forte (100) Professeur et après avoir confirmé leurs caractéristiques psychométriques (validité et fiabilité), les résultats sont les suivants:

- Il existe une corrélation entre l'autonomisation psychologique et le comportement de citoyenneté organisationnelle entre les enseignants du département de l'éducation intermédiaire Aougrou.
- Il existe des différences importantes dans le niveau d'autonomisation psychologique chez les professeurs de l'enseignement moyen selon le sexe.
- Il n'y a pas de différence statistiquement significative du niveau d'autonomisation psychologique chez les enseignants de l'enseignement intermédiaire selon l'ancienneté.
- Il existe des différences importantes dans le niveau du comportement de citoyenneté organisationnelle entre les professeurs de l'enseignement moyen selon le sexe.
- Des différences statistiquement significatives n'existent pas dans le niveau du comportement de citoyenneté organisationnelle entre les professeurs de l'enseignement moyen selon l'ancienneté.
- Le niveau du degré d'autonomisation psychologique chez les professeurs de l'enseignement moyen est élevé
- Le degré de niveau de comportement de citoyenneté organisationnelle des professeurs d'enseignement moyen élevé

Mots-clés: l'autonomisation psychologique et le comportement organisationnel \_\_ des professeurs d'éducation à la citoyenneté moyenne.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وعرهان
	إهداءات
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
2	مقدمة
	الفصل الاول: مدخل إلى الدراسة
5	تحديد إشكالية الدراسة
7	نموذج البحث
7	فرضيات الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	تحديد المفاهيم الإجرائية
10	الدراسات السابقة
21	التعليق على الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: التمكين النفسي
24	تمهيد
25	مفهوم التمكين النفسي
26	علاقة التمكين ببعض المفاهيم

27	التمكين في القرآن الكريم
28	التمكين في الفكر الإداري
37	أهمية التمكين النفسي
37	متطلبات التمكين النفسي
41	أساليب التمكين النفسي
43	مستويات التمكين النفسي
46	أبعاد التمكين النفسي
49	معوقات التمكين النفسي
50	المناخ الملائم لتمكين النفسي
57	الخلاصة الفصل
	الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية
59	تمهيد
59	مفهوم ونشأة سلوك المواطنة
60	تعريف سلوك المواطنة
61	أهمية سلوك المواطنة
63	مداخل سلوك المواطنة
64	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
67	محددات سلوك المواطنة
73	أثار سلوك المواطنة
75	إيجابيات وسلبيات سلوك المواطنة
75	معوقات سلوك المواطنة
77	العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة
78	خلاصة الفصل

	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة
80	تمهيد
80	منهج البحث في الدراسة
81	حدود الدراسة
81	عينة الدراسة
82	الدراسة الاستطلاعية
83 - 88	ادوات الدراسة
89 - 84	الخصائص السيكومترية للأداة
91	اجراءات تطبيق الدراسة
91	الاساليب الاحصائية
92	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتفسير النتائج
94	تمهيد
94	عرض النتائج
98	مناقشة وتفسير النتائج
104	الإستنتاج العام
105	إقتراحات
107	قائمة المراجع
	الملاحق



## فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
7	نموذج البحث	01
31	التمكين في النظريات الكلاسيكية	02
34	الأساليب السلوكية والتمكين	03
38	عناصر عملية التمكين	04
43	تسلسل أساليب التمكين	05
44	مستويات التنمية المعنوية	06
46	الخطوات الأساسية لتمكين العمال	07
49	ابعاد التمكين	08
57	المناخ الملائم للتمكين النفسي	09
64	مداخل سلوك المواطنة التنظيمية	10
67	أبعاد المواطنة التنظيمية	11
72	محددات المواطنة التنظيمية	12

## فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
48	نظرة مجموعة من الباحثين الى ابعاد التمكين	1
81	يوضح مجتمع وعينة الدراسة	2
82	توزيع العينة الاساسية حسب خاصية الجنس	3
82	توزيع العينة الاساسية حسب خاصية الاقدمية	4
83	توزيع العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	5
83	توزيع العينة الاستطلاعية حسب متغير الاقدمية	6
85	نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان التمكين النفسي	7
86	نتائج صدق الاتساق الداخلي لاستبيان التمكين النفسي	8
87	نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية للتمكين النفسي.	9
89	نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية	10
90	نتائج صدق الاتساق الداخلي لاستبيان سلوك المواطنة	11
91	نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لسلوك المواطنة التنظيمية .	12
94	نتائج مستوى التمكين النفسي	13
94	نتائج مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.	14
95	معامل الارتباط	15
95	نتائج الفروق في مستوى التمكين النفسي باختلاف الجنس	16
96	نتائج الفروق في مستوى التمكين النفسي باختلاف الاقدمية	17
97	نتائج الفروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الجنس	18
97	نتائج الفروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الاقدمية .	19

مقدمة

## مقدمة:

يمثل العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات - إن لم يكن أهمها على الإطلاق - فهو يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبث روح التعاون والولاء في العمل. ولقد عملت الحكومات، شأنها شأن منظمات الأعمال، على تبني سياسات وبرامج من أجل تنمية قدرات العاملين بها وتحفيزهم من أجل رفع مستوى أدائهم ودفعهم نحو تحقيق أغراض الإدارة وأهدافها بكفاءة وفعالية. وقد ركزت هذه السياسات والبرامج على إيجاد مناخ تنظيمي يدعم المبادئ الإدارية الحديثة، وعملت على إيجاد نظام لتحفيز العاملين وخلق دافع لديهم، هذا النظام يعطي الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واتخاذ القرار بما يمكن هؤلاء من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية أكبر دون تدخل مباشر من الإدارة.

ويبرز مفهوم التمكين كأحد الأساليب الإدارية الحديثة والتي تقوم فكرته على افتراض منح العاملين الثقة وتفويضهم السلطات والإستقلالية في العمل، مما يولد لديهم شعور بالثقة والحافز لتحمل المسؤولية ويفجر لديهم الطاقات الكامنة والتي تظهر في إبداعات واقتراحات تزيد من دافعيتهم إيجابيا نحو أهمية العمل وإنجازه بكفاءة وفاعلية وتقديم الدعم والمساعدة لكل ما هو داخل التنظيم وهذا ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية.

وقد اشارت العديد من الدراسات إلى وجود ارتباط وعلاقة إيجابية بين التمكين وزيادة الأداء والابداع والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وفي هذا السياق تستدعي الحاجة إلى توفير بيئة إدارية تقضي إلى التحول من النمط الهرمي التقليدي إلى النمط الديمقراطي والذي يضمن تمكين العمال وترسيخ سلوك المواطنة لديهم، وان الموظف الذي يتمتع بالثقة أو التمكين والدعم يكون قادرا على اتخاذ القرارات المناسبة ولديه الاستعداد على مبادلة الإدارة نفس السلوك الايجابي والعفوي والمواطنة وفي هذه الدراسة سنحاول توضيح العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط بدائرة اوقروت ولتحقيق ذلك قمنا بتقسيم الدراسة الى خمس فصول، تطرقنا

في الفصل الأول لدخول إلى الدراسة طرقنا فيه لإشكالية الدراسة، وفرضياتها، وأهميتها، والمفاهيم الإجرائية، والدراسات السابقة والتعليق عليها، وخصص الفصل الثاني لموضوع التمكين النفسي من مفهوم، وعلاقته ببعض المفاهيم، والتمكين في القرآن، والتمكين في الفكر الإداري، وأهمية التمكين، ومتطلبات التمكين، وأساليبه، ومستوياته، وأبعاده، ومعوقاته، وصولاً إلى المناخ الملائم لتمكين، وخصص الفصل الثالث لموضوع سلوك المواطنة التنظيمية من نشأتها، ومفهومها، وأهميتها، ومداخل لسلوك المواطنة، وأبعادها، ومحدداتها، وأثارها، وإيجابياتها وسلبياتها وصولاً للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية.

وتطرقنا في الفصل الرابع للإجراءات المنهجية للدراسة من خلال المنهج المتبع، وحدود الدراسة، وعينة الدراسة وكيفية اختيارها والدراسة الاستطلاعية، وأدوات الدراسة وكيفية بناؤها والتحقق من خصائصها السيكمومترية (الصدق، الثبات) ثم إجراءات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة الفرضيات، وأخيراً الفصل الخامس الذي تم التطرق فيه لعرض وتحليل النتائج ثم مناقشتها انطلاقاً من الدراسات السابقة والاطار النظري يلي ذلك استنتاج عام واقتراحات تم قائمة المراجع والملاحق.

# الفصل الأول

## مدخل إلى الدراسة:

- 1- إشكالية الدراسة .
- 2- فرضيات الدراسة .
- 3- أهداف الدراسة .
- 4- أهمية الدراسة .
- 5- تحديد المفاهيم .
- 6- الدراسات السابقة .
- 7- التعليق على الدراسات السابقة .

## 1- إشكالية الدراسة:

تشهد المؤسسات منذ عقود من الزمن تقريبا تحولات غير مسبوقه ومتلاحقة ، في سعيها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وعلى هذه المؤسسات ان تكون سريعة التكيف والاستجابة لمتغيرات البيئة الجديدة التي تعرضت لها ، وذلك لتحقيق استمراريتها وبقيائها في ظل هذا التغيير الهائل والمنافسة الشديدة.

ومن اهم التحديات التي تواجهها بلادنا في الوقت الراهن هو اصلاح قطاع التربية والتعليم ، وتعد المؤسسات التربوية التعليمية من أكثر المؤسسات الاجتماعية والثقافية والعلمية أهمية، فهي بمثابة المكون الأساسي للمجتمع وخدمة له من خلال برامجها التربوية والمعرفية وغيرها، وفي ظل هذه التحديات فرضت الوزارة الوصية بجملة من الإصلاحات ضرورية لإصلاح منظومتها لتواكب العولمة والتطور المتسارع للمعارف العلمية والتكنولوجيا.

ومستقبل أي امة ومن الأمم في الوقت الراهن يتعلق بمنظومة التعليمية والتعليم، لذا يقع على عاتق إدارة المدرسة مهمة تحقيق أهداف هذه الامة بكفاءة وفاعلية ، وذلك في تحسين أداء موظفيها وان نجح وفشل الامة يقع على مسؤوليهم ، وذلك بتكوين قدرات علمية وتقنية قادرة على مواجهة التحديات،

ويعد الأساتذة ابرز هؤلاء الذين تعتمد عليهم إدارة المدرسة في تحقيق أهدافها، والمتمثلة في تربية النشء وإكسابهم مجموعة من الاخلاقيات والمعارف والمهارات، وهي مهمة كل الأساتذة بدرجة الاولى.

وحيث ان الاعتماد الأساسي لأي مشروع يكون على العنصر البشري وليس على الاجهزة والمعدات والمباني، فإن الجانب المهم في القوى العاملة في مجال التعليم ليس حجمها فقط ، وإنما النوعية والرغبة في العمل والكفاءة والفعالية التي تتميز بها. (حمزة معمري 2014، ص10) والمعلم هو صانع لشخصية الافراد والمنمي لقدراتهم ومواهبهم، فهو ركيزة المؤسسة التعليمية وقوتها المحركة، وان فاعلية المؤسسة التعليمية تعتمد على عطاء المعلم كما وكيفا، والاستجابة المناسبة لتحقيق هذا العطاء يتوقف على ما يكون عليه من رضا وامن نفسي واستقرار مادي للمعلم والعكس صحيح.

كما ان تحقيق الجودة التعليم او ضعفها يعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرة الأساتذة على التكيف والتعايش مع سرعة التغيير والتراكم المعرفي، كما نحن بحاجة الى أساتذة يتسمون بالفكر المبدع ، والإنتاج المبتكر، والتكيف مع المستجدات والاختراعات، والتعامل معها بمرونة، وكسر حجاز الروتين، والاستفادة من القدرات الكامنة لدي مجتمع هيئة التدريس، واذا كانت الإدارة التقليدية تجعل المدير او القائد هو المحور الذي تدور حوله جميع التوجيهات، وما على المرؤوسين سوى الامتثال لما يريده فإن واقع اليوم يفرض على المدير الاكاديمي الناجح فتح المجال لإظهار قدرات الافراد العاملين، ومراعاة

وجهاً نظرياً، مما يولد لديهم شعور بالثقة والحافز لتحمل المسؤولية، ويفجر لديهم الطاقات الكامنة، والتي تظهر على هيئة ابداعات واقتراحات تزيد من دافعيتهم نحو أهمية العمل وإنجازته بكفاءة وفاعلية، وبالتالي فإن تحقيق أهداف المنظمة لا يتم فقط عن طرق الأدوار الأساسية ولكن أيضاً عن طريق أداء ما يمكن من الأدوار الإضافية وهو ما يعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وهذه السلوكيات لا تدخل ضمن واجبات الوظيفة إنما هي سلوكيات اختيارية غير مكافئ عنها رسمياً، ويؤكد أورجاف " Organ " (1990) إن الفعالية التنظيمية لا يمكن تحقيقها من خلال الأدوار الرسمية فقط، بل لابد من تنمية وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية.

ويشير مورمان "moorman" (1991) إلى أن المؤسسات الفاعلة تتميز بوجود موظفين يقومون بأداء أعمال وواجبات أكثر مما ينص عليه الوصف الوظيفي، ودون توقع أي تقدير أو تعويض.

وتظهر هذه السلوكيات في جملة من الانطباعات، والدوافع، وخلق تصورات إيجابية لدى الأساتذة وتمنحهم الشعور بالاستقلالية والجدارة وامتلاك القوة وهو ما يبرز مفهوم التمكين النفسي.

ومفهوم التمكين النفسي من المفاهيم الإدارية الحديثة يهتم بشكل رئيسي على تكوين الثقة بين الإدارة والعمال وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية.

والتمكين النفسي هو منح العمال حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقومون به والشعور بالأهمية وروح المسؤولية.

نظراً لأهمية الموضوع وسعي المنظمات إلى التحرر من الفكر التقليدي الضابط والمقيد وكسر حواجز الروتين، أكدت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين التمكين والقيادة التحويلية (سعد بن مرزوق العتيبي 2009) بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة (حمزة معمرى 2014)، كما توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية (رياض ابازيد 2009) و(عاشور لعور 2014)، وسنحاول في هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط بأوقروت ادرار.

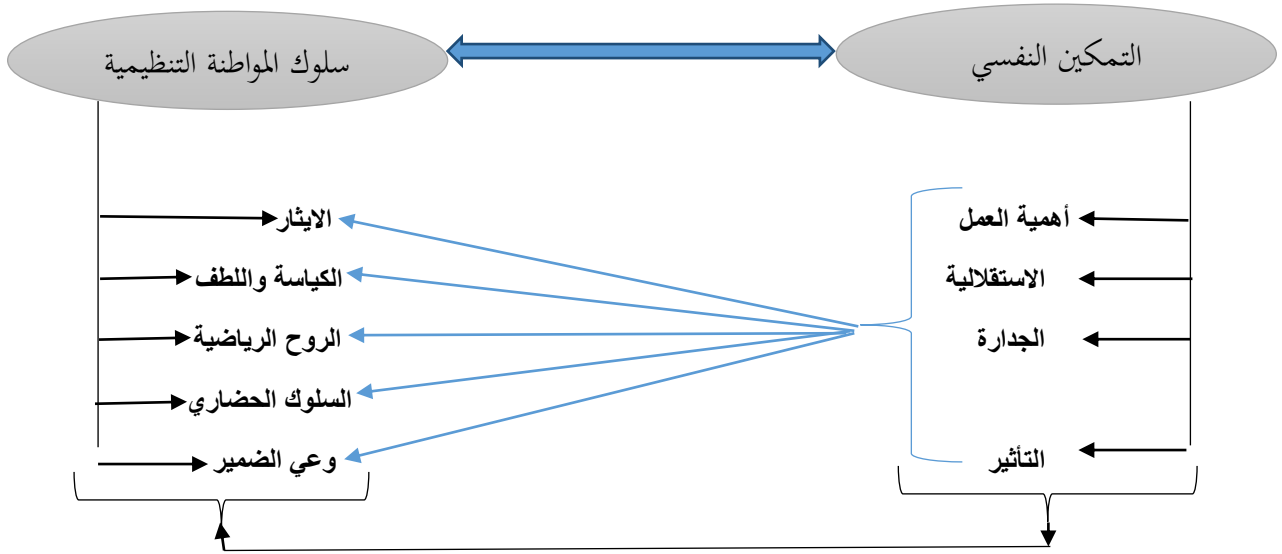
إذ لا يمكن تحسين واقع المنظومة التربوية، والتقليل من المشكلات السلوكية والتقنية التي يعاني منها الأساتذة إلى المزيد من الدراسات التي تسلط الضوء على مختلف الانشغالات، والتي بدورها تساهم في زيادة فاعلية هذه الشريحة ورفع مستوى أدائها الأكاديمي، والروح المعنوية لها.

وفي ضوء ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما مستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط؟



- هل توجد علاقة دالة احصائيا بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط؟
  - هل توجد فروق في مستوى التمكين النفسي لدى أساتذة التعليم المتوسط باختلاف الجنس و الاقدمية؟
  - هل توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط باختلاف الجنس والاقدمية؟
- 2- نموذج البحث:



الشكل رقم (01) يوضح نموذج البحث

### 3- فرضيات الدراسة:

- 1- مستوى التمكين النفسي لدى أساتذة التعليم المتوسط مرتفع .
- 2- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط مرتفع.
- 3- توجد علاقة ارتباطية بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط .
- 4- هناك فروق في مستوى التمكين النفسي لدى أساتذة التعليم المتوسط باختلاف الجنس .
- 5- هناك فروق في مستوى التمكين النفسي لدى أساتذة التعليم المتوسط باختلاف الاقدمية .
- 6- هناك فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط باختلاف الجنس .
- 7- هناك فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط باختلاف الاقدمية .

**4- أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة الحالية الى :

- كشف العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط .
- الوقوف على واقع التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية
- التعرف على ابعاد التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية
- الوقوف على بعض المشكلات التي تعاني منها شريحة الأساتذة بمؤسساتنا التربوية في ظل الإصلاحات .
- تقديم اقتراحات تساعد على تعزيز السلوك التطوعي لدى الأساتذة والمديرين بالمدارس طور المتوسط لتحقيق أهدافها التنظيمية بفاعلية
- اثرء ميدان البحث في المؤسسات التربوية الجزائرية.

**5- أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية هذه الدراسة كونها تتطرق للبحث في المفاهيم التنظيمية الحديثة وهي التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التربية والمهتمة بالفرد والمنظمة معاً، وتزامنت هذه الدراسة مع إصلاحات في قطاع التربية - المقاربة بالكفاءات-

تهتم بالفرد و تعزيز مساهمته في العمل واطلاق مواهبه والاهتمام بمبادراته باعتبار ان تعزيز السلوك الإيجابي للعاملين يرتبط مع زيادة الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية

يأخذ البحث أهمية من خلال توفير بيانات تساعد المؤسسة التربوية في سياسة تمكين الموارد البشرية في ظل العصرية والإصلاحات في المنظومة التربوية ، وما مصير صانعي الأجيال وما يتأثر عليه مستقبل النشء في تحقيق الأهداف والنجاح.

ان دراسة التمكين وسلوك المواطنة تساعد الإدارة في ابتكار وسائل للتفاعل بين الافراد داخل المنظمة ، وخلق ثقافة تنظيمية إيجابية والقيام بأدوار إضافية المؤدية لتحقيق الأهداف .

## 6- تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة:

المفاهيم هي التي تعبر عن طبيعة الموضوع والظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها، والمفاهيم التي استخدمت في هذه الدراسة هي كالتالي:

## - التمكين النفسي:

عرف عطية افندي التمكين على انه "اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والاسهام في وضع الخطط خاصة تلك تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجود لدى الافراد في تحسين أداء المنظمة" او انه "إعطاء الثقة والحرية والموارد للعاملين للتصرف طبقاً لأحكامهم الشخصية " أو "منح الموظفين السلطة القدرة على اتخاذ القرارات والاستجابة للعملاء المبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع للمركز" (عطية افندي، ص2003، 85)

وعرف بون و لولر التمكين على انه " إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق ادراكي لايمكن تطويره بشكل يفرض على الانسان من الخارج بين عشية وضحاها، والتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج الى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها" (bowen & lawler، ص73، 1990)

تعريف التمكين النفسي اجرائيا: منح أساتذة التعليم المتوسط الصلاحيات والقوة اللازمة دون التدخل المباشر من الإدارة لاتخاذ القرارات وإكسابهم الثقة بالنفس والقناعة بقدراتهم المعرفية التي تساعدهم في عملية التدريس بما يجعلهم قادرين على تقديم المقترحات التي تأثر في نجاحهم وبالتالي نجاح تلاميذهم وتحقيق أهدافهم، و يقيس ذلك هو ادراك الفرد بأهمية العمل وان لديه الاستقلالية والتأثير، والجدارة في إنجازه. - فقرات الاستبيان.-

## - سلوك المواطنة التنظيمية:

هي سلوكيات مرتبطة بالعمل ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي، وهي لا ترتبط بنظام المكافأة الرسمي وهي تقوي وتدعم الأداء الفعال للمنظمة.

تعريف سلوك المواطنة التنظيمية اجرائيا : دراسة السلوك الذي يؤديه أستاذ التعليم المتوسط بصورة اختيارية بهدف زيادة الأداء على المستوى الفردي والتنظيمي ، وذلك من خلال اجابته على استبيان مكون من خمسة ابعاد (الإثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة واللفظ، السلوك الحضاري) - فقرات الاستبيان.

## 7- الدراسات السابقة :

## 7-1- الدراسات المتعلقة بالتمكين النفسي:

## -الدراسات العربية:

## 1- دراسة: محمد الحراشنة وصلاح الدين الهيتي(2006).

بعنوان: أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين (مهندسين، وفنيين، وإداريين (في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة بلغ مجموعها ( 500 ) فرد، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل ( 235 ) استبانة وبنسبة ( 50.6% ) من إجمالي العينة و ( 30.3% ) من إجمالي المجتمع. استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب تضمنت المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل التباين الأحادي، وتحليل الانحدار البسيط.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين الإداري) و(الدعم التنظيمي) تؤثر في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، ولكن متغير (التمكين الإداري) يفسر تبايناً أعلى في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، كما أوضحت النتائج وجود فروق إحصائية بين متغير (طبيعة العمل) ومتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة. كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين، وكذلك قدمت اقتراحات للشركة من أجل دعم العلاقة بين (التمكين والتنظيم والإبداع) ليساهم ذلك في تعزيز قدرتها التنافسية.

الكلمات الدالة: التمكين، الإدارة، الدعم التنظيمي، السلوك الإبداعي.

## 2- دراسة مصعب عبد الهادي القتامي ( 2009 ) الرياض:

بعنوان: التمكين النفسي وتأثيره على الولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض: انطلق الباحث من سؤال عام للإشكالية والمتمثل في : ما مستوى إدراك العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض للتمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي؟، مستخدماً في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، مستعملاً استبانة بالتطبيق على عينة من العمال الإداريين بالمستشفى والبالغ عددهم 210 موظفاً وموظفة. وتوصلت الدراسة إلى:

- أفراد مجتمع الدراسة موافقون على إدراك العمال للتمكين النفسي
- أفراد مجتمع الدراسة موافقون على إدراك العمال للولاء التنظيمي .
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والولاء التنظيمي لدى العاملين بالمستشفى

### 3- دراسة: صفاء يوسف الضمور: (2009):

بعنوان : العوامل المؤثرة على التمكين الإداري :تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد العوامل المؤثرة على التمكين الإداري لدى المديرين في الوزارات المركزية في الأردن، حيث قامت الباحثة بتطوير مقياس تكون من (66) فقرة أمام كل فقرة تدريج خماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، إطلاقاً)، وقد تم توزيع (333) استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، استرجع منها (294) استبانة أي بنسبة (88%)، وقد كانت جميع الاستبانات المرترجة صالحة للتحليل.

ولغايات تحليل البيانات فقد اعتمدت الدراسة على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ومنها مقاييس، الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، بالإضافة إلى اختباري الانحدار المتعدد والبسيط لقياس اثر العوامل التنظيمية على التمكين الإداري. وأخيراً تم استخدام تحليل اختبار (ت) (t-Test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروقات في اتجاهات الأفراد عينة الدراسة نحو ممارسة التمكين الإداري التي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن متغيرات الدراسة المستقلة (العوامل التنظيمية: الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، انسياب المعلومات، مهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة) تؤثر في المتغير التابع (التمكين الإداري). كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها: تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين وتشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة وسياسة التمكين وذلك على صعيدين:

الأول يتعلق بالمديرين باعتبارهم العنصر المؤثر في صناعة هذه الثقافة والمصدر المؤيد لها أو العكس، والثاني يتعلق بأفراد بيئة التمكين ووعيهم و ثقافتهم ومهارتهم.

الكلمات الدالة: التمكين الإداري، الإدارة

### 4- دراسة: أحمد إسماعيل المعاني (2011) الأردن:

بعنوان: أثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعمال في الشركات الصناعية الأردنية، تناولت الدراسة النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي من خلال: المشاركة، والتدريب والتنمية، والثقافة التنظيمية، والحوافز، والنمط القيادي، وفرق العمل، فيما تناولت مدارك التمكين النفسي من خلال: (معنى) قيمة (العمل، الكفاءة، الاستقلالية وحرية التصرف، والتأثير الإدراكي).

وللوصول إلى هذه الغاية تم بناء استبانة بحثية تم توزيعها على عشرين شركة صناعية أردنية بواقع عشرة استبانات لكل شركة وكانت وحدة المعاينة خمسة عمال إداريين وخمسة عمال فنيين من كل شركة صناعية، وتم الحصول على (185) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: هناك أثر للنشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعمال بالشركات الصناعية الأردنية، كان للدور القيادي الأثر الأكبر في دعم النشاطات الإبداعية ثم الثقافة التنظيمية، ثم المشاركة وفرق العمل ثم الحوافز، وأخيراً نشاط التدريب والتنمية. وكان لكفاءة العمال وثقتهم بقدراتهم وكفاءاتهم اللازمة لأداء أعمالهم الأثر الأكبر في تحقيق التمكين النفسي للعمال، تلاه إدراك العمال لمعنى العمل الذي يقومون به، وكان هناك فروق في إدراك الباحثين لبعض متغيرات الدراسة (مدارك التمكين النفسي) تعزى لبعض العوامل الديموغرافية كالخبرة والمستوى الثقافي.

## 5- دراسة: هناء الرقاد، وعزيزة أبو دية 2012:

بعنوان: القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية القيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة وأجريت الدراسة على عينة تكونت من جميع القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ممثلة بنسبة 30% واشتملت الدراسة على متغير مستقل هو درجة ممارسة القادة الأكاديميين القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الرسمية، ومتغير تابع هو درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للتمكين الوظيفي، بالإضافة إلى متغير وسيط وهو مكان العمل. وتم تحليل بيانات الأداة من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وكشفت نتائج الدراسة عن درجة توافر عالية للقيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الرسمية، ودرجة توافر متوسطة لممارسة أعضاء هيئة التدريس للتمكين الوظيفي، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وبين التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. واقترحت الدراسة مجموعة توصيات من أهمها تعميم نتائج

الدراسة على جميع المعنيين في المؤسسات التعليمية العالي، وعقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس وللقادة، لشرح وتوضيح التمكين الوظيفي وفوائده، وتشجيع جميع العاملين على المشاركة في عملية التدريب.

## 6- دراسة بالقاسم جوادي: (2015)

بعنوان: التعليم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي أو التخصص الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة انتهج الطالب الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على استبيان للتعلم التنظيمي وآخر خاص بتمكين العاملين، وشمل مجتمع الدراسة جميع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط والبالغ عددهم (327) عامل، اختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد مفرداتها (111) وزعت عليها أداة الدراسة، وقد تمكن الطالب من استرجاع (95) منها فيما كانت الاستبيانات الصالحة للدراسة (92) استبيان، وقد استعان الطالب الباحث بالأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، ومعاملات الارتباط ألفا كرونباخ وبيرسون واختبار (Ttest) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي، وقد جاءت نتائج الدراسة تفيد بوجود علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين، وجاء مستوى التعلم التنظيمي متوسط فيما كان مستوى تمكين العاملين مقبولا، مما يعكس دور وفعالية التعلم التنظيمي في زيادة الإحساس بالثقة والحرية وشعور العمال وتنمية مستوى التمكين لديهم.

- الدراسات الأجنبية:

## 1- دراسة (Spreitzer, 1995):

أجريت تلك الدراسة بهدف التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين والمستويات التنظيمية في بعض الشركات الصناعية والشركات الخدمية (التأمين) حيث طبقت الدراسة على 50 شركة صناعية وشركة تأمين في المستويين: الإدارة الوسطي والإدارة التشغيلية وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- أن تمكين العاملين مفهوم يشمل عدة عوامل أهمها الغرض الواضح من العمل، والجدارة، والتصرف الذاتي، والتأثير.
- 2- أن هناك علاقة دالة إحصائية بين شعور العاملين بالتمكين وكل من الثقة في الذات، والحصول على المعلومات عن رسالة وأهداف المنظمة ونظام المكافآت السائد.

3- لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين شعور العاملين بالتمكين ومركز الرقابة والسيطرة كأحد الخصائص الشخصية للأفراد.

4- توجد علاقة دالة إحصائياً بين شعور العاملين بالتمكين وكل من الفعالية التنظيمية والتصرفات الابتكارية للأفراد.

## 2- دراسة (Spreitzer, 1996):

تمثل هدف الدراسة في التعرف على خصائص الهيكل الاجتماعي في المنظمة وعلاقته بسلوكيات تمكين العاملين، حيث تعرضت لدراسة علاقة تمكين العاملين بكل من غموض الدور ونطاق الإشراف والدعم الاجتماعي، والحصول على المعلومات وتوفير الموارد والمناخ الذي يتسم بحرية المشاركة والنقاش.

وقد طبقت الدراسة على 50 منظمة صناعية لعينة قوامها 393 مديراً، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

- 1- أن زيادة شعور الأفراد بغموض الدور يؤدي لانخفاض مستوى الشعور بالتمكين، والعكس صحيح.
- 2- أن نطاق الإشراف الواسع يؤدي لارتفاع مستوى الشعور بالتمكين عنه في حالة الإشراف الضيق.
- 3- أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى الدعم الاجتماعي الذي يتلقاه الأفراد من الرؤساء والزملاء والشعور بالتمكين.
- 4- يرتفع مستوى الشعور بالتمكين لدى الأفراد الذين يعملون في مناخ تنظيمي تسوده روح المشاركة.

## 3- دراسة (Krishna : 2007)

عنوان الدراسة: التمكين النفسي والالتزام التنظيمي:

نوع الدراسة دراسة استطلاعية لعينة شملت ( 235 ) فرداً من العاملين في عدة مصانع للبرمجيات في الهند.

الهدف من الدراسة بيان دور العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي

أهم الاستنتاجات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التمكين النفسي والالتزام المعياري، إذ أن إدراك التمكين النفسي يؤدي إلى مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي.

أهم التوصيات ضرورة الانتباه إلى دور بناء فلسفة تمكين العاملين على اعتباره أحد المعايير الهامة في نجاح المنظمة.



## 4- دراسة (joo &amp; shim: 2010) :

عنوان الدراسة: التمكين النفسي والالتزام التنظيمي والأثر الوسيط لثقافة التعلم التنظيمي:

نوع الدراسة دراسة استطلاعية لعينة شملت ( 294 ) موظف يعملون في القطاع العام لعدد من الشركات الكورية.

الهدف من الدراسة بيان تأثير التمكين النفسي في تحقيق الالتزام التنظيمي بالإضافة إلى تحديد الدور الوسيط لثقافة التعلم التنظيمي على تلك العلاقة.

أهم الاستنتاجات هناك دور كبير لتمكين العاملين في تحقيق الالتزام التنظيمي إذ إنه كلما زادت تمكين العاملين في أداء أعمالهم من خلال دور ونشر فلسفة ثقافة التعلم التنظيمي زاد مستوى الالتزام لدى العاملين تجاه المنظمة.

أهم التوصيات زيادة درجة الاهتمام بمجال التمكين من قبل إدارة الشركة والعاملين، لأن الاهتمام بثقافة التمكين يساهم في تنمية وتطوير أداء الشركة.

## 7-2-دراسة سلوك المواطنة التنظيمية:

الدراسات العربية :

## 1- دراسة زايد ( 2000 ) مصر :

بعنوان : سلوك المواطنة التنظيمي للعاملين بشركات قطاع الأعمال المصري.

شملت الدراسة 382 عاملا بخمسة عشر شركة من قطاع الصناعات الغذائية، وجد أن هناك انخفاضا في رغبة العمال في الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية وإحساسهم بدرجة منخفضة من الرضا عن الترقية، كما وجد أن هناك ارتباطا إيجابيا بين مكونات الرضا الوظيفي ومكونات سلوك المواطنة التنظيمي ما عدا مكون الروح الرياضية. (زايد، 2000).

## 2 -دراسة أحمد بن سالم العامري ( 2002 )

بعنوان: سلوك المواطنة في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لآراء المديرين:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وتوضح أهميته للمنظمات الصحية وعن مستواه في المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، شملت عينة البحث ( 250 ) مدير من مختلف المستشفيات . وكانت أهم نتائج الدراسة:

1- وجود مستوى متدني نسبيا من سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات الحكومية .

- 2- وجود علاقات بين عمر المدير ورؤيته لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في إدارته. وتبين أن المديرين كبار السن يرون أن الموظفين الذين يعملون في إدارتهم بسلوك مواطنة تنظيمية أكثر من المديرين صغار السن.
- 3- أظهرت الدراسة أف بعد الكياسة أحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حظي بدرجة موافقة أكثر من الأبعاد الأخرى، في حث حظي بعد الروح الرياضية بأقل درجة.
- 4- كشفت الدراسة من وجهة نظر المديرين بان الأجانب يتمتعون بسلوك مواطنة تنظيمية أكثر من العرب الوافدين، في حث لا يوجد اختلاف بين السعوديين وكل من العرب والأجانب فيما يتعلق ببعدها الروح الرياضية، (والكياسة، تجاه المنظمة). (العامري 2002)

### 3- دراسة أحمد اليوسفي وآخرون (2006) سوريا :

بعنوان: العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا:

حيث تركز الهدف الأساسي للدراسة على تفسير العلاقة بين كلا من القيادة التحويلية والعدالة الإجرائية، الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك في ضوء تحليل العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية، واعتمادا على تلك الدراسات فقد افترض الباحثون أن العوامل السابقة ستؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية بشكل مباشر.

وقد تم الحصول على البيانات اللازمة لاختبار هذه الفرضيات من خلال توزيع قوائم الاستبيان على عينة مكونة من 342 موظف يعملون في عدد من المشافي الجامعية الموجودة في سوريا.

وقد كشفت النتائج عن مستوى متوسط لممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وعن وجود علاقة إيجابية قوية بين التأثير المثالي، لاستشارة العقلية، التحفيز الإيجابي، الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الوظيفة، الرضا عن الإشراف وسلوكيات المواطنة التنظيمية. (أحمد اليوسفي 2006)

### 4- دراسة: حمزة معمري (2014):

بعنوان: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، وكذا التعرف على الفروق باختلاف السن والجنس والأقدمية، والكشف عن العلاقة بين إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم تطبيق استبيانين تم التأكد من خصائصهما السيكمترية (الصدق، الثبات) على عينة مكونة من 280 أستاذ بثانويات مدينة ورقلة، وباستخدام

المنهج الوصفي والوسائل الإحصائية الملائمة وبالاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22.0) تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط.
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع .
- لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية).
- لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية).
- توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية .
- لا توجد فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية .
- توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثارية، واعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية , سلوك المواطنة التنظيمية (حمزة معمري 2015)

## 5- دراسة: زياد العزام 2015:

بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية على تبني وتحفيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الوسطية في محافظة إربد، كما أنها جاءت لمعرفة درجة مستوى الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. ولتحقيق هذه الأهداف تم تطوير إستبانة وزعت على عينة (مجتمع الدراسة) تمثل مجتمع الدراسة كاملاً المكون من (183) عاملاً، وقد تم إسترداد (145) إستبانة كان الصالح منها للتحليل (120) إستبانة تمثل (65.57%)، وتم استخدام التحليل الإحصائي SPSS 19.0 لاستخراج التكرارات والنسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتحليل الإنحدار المتعدد لمعرفة مقدار مساهمة أثر كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في كل عنصر من عناصر سلوك المواطنة التنظيمية.

وبعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. هناك مستويات متوسطة للثقافة التنظيمية ومستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية. 2. وجود علاقة إرتباط قوية دالة إحصائياً بين كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الثقة (0.498) ، والتعاون (0.318) ، والرؤية

المشتركة (0.505)، وتأثير دراسة ممارسة الإدارة (0.485)، والمعايير الثقافية المشتركة (0.498) وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث كان مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.001$ )

3. وجود أثر للمتغير المستقل) الثقافة التنظيمية (في المتغير التابع) سلوك المواطنة التنظيمية، حيث فسر متغير الثقافة التنظيمية ما نسبته % 50.4 من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية وكانت مستوى الدلالة لقيمة (F) (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهي بذلك دالة إحصائياً، وبينت أن مقدار مساهمة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية: التعاون (0.000) ، والرؤية المشتركة (0.004) ، والمعايير الثقافية المشتركة (0.040) في سلوك المواطنة التنظيمية، وكان بُعد الرؤية المشتركة الأكثر تأثيراً في سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية. وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد تم اقتراح عدد من التوصيات.

**الكلمات الدالة:** الثقافة، الثقافة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية، القيادة الإدارية، الممارسات الإدارية (زيادة العزم 2015):

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Gautam et al, 2004):

بعنوان: سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في نيبال.

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بثُ أبعاد المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في نيبال، (450) موظف قاموا بتعبئة الاستبيان المعد للدراسة وهم من خمس منظمات في نيبال تعمل في مجال الاتصالات والتلفزيون والبنوك، وتم الاعتماد على بعدي الإيثار والطاعة من أبعاد المواطنة التنظيمية لمعرفة علاقتها بالالتزام التنظيمي. وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1- وجود علاقة إيجابية بين الالتزام المعياري والعاطفي من جهة و أبعاد المواطنة التنظيمية المستخدمة من جهة أخرى.
- 2- وجود علاقة سلبية بين الالتزام الاستمراري وبعد الطاعة .
- 3- عدم وجود علاقة بثُ بعد الالتزام المعياري وبعد الإيثار (أبو جاسر. 2010).

7-3- الدراسات المتعلقة بالمتغيرين:

الدراسات العربية :

**1- دراسة رياض أبازيد (2009)**

بعنوان: اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن:

سعت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. ولتحقيق أهداف البحث تم تبني استبانة مطورة (معيارية) وتعديلها لتناسب غايات الدراسة. بلغ عدد الاستبيانات المستلمة لغاية التحليل (327) استبانته وبنسبة (63,07%) من مجتمع الدراسة. أظهرت النتائج عن وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة لدى العاملين. كما تبين وجود اثر للتمكين النفسي في سلوك المواطنة. عدم وجود فروقات بين العمال تعزى للمتغيرات الشخصية.

وقدمت الدراسة عدة توصيات واقتراحات لتعزيز مسار التمكين النفسي ومفهوم سلوك المواطنة.

الكلمات الدالة: التمكين النفسي، سلوك المواطنة، مؤسسة الضمان الاجتماعي. (رياض أبازيد 2009):

**2- دراسة تامر ممتاز عبد الخالق (2010) مصر:**

بعنوان: أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية:

دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، حيث حاول الباحث من خلال دراسته إلقاء الضوء على ماهية التمكين وأبعاده ومتطلبات تطبيقه وآثاره ومعوقاته، ومعرفة العلاقة بينه وبين المواطنة التنظيمية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، انطلاقاً من عينة البحث المتمثلة في العمال بإحدى المؤسسات المصرفية بمصر والمقدرة عددياً بـ 174 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. وتوصلت الدراسة إلى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين (المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام، والثقافة التنظيمية) كل بعد على حدى والمواطنة التنظيمية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين المواطنة التنظيمية عند العمال أي أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بالتمكين كعنصر مستقل.

- مستوى كل من التمكين والمواطنة التنظيمية لدى المؤسسة المصرفية مرتفع ولكن عنصر المواطنة التنظيمية أقوى من التمكين (تامر ممتاز عبد الخالق، 2010).

**3- دراسة عاشور لعور (2014):**

بعنوان: التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية -دراسة ميدانية بالمديرية الولائية لسكيكدة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية، حيث افترض الباحث وجود تأثير للتمكين النفسي على المواطنة التنظيمية، حسب أبعاد التمكين النفسي الأربعة (أهمية العمل، الاستقلالية، الكفاءة و التأثير في العمل).

وللتأكد من هذه الفرضيات اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع استعمال الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث تمثلت عينة الدراسة في (80) فردا من أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لولاية سكيكدة. وتوصلنا من خلال دراستنا هذه إلى النتائج التالية:

- 1- مستوى التمكين النفسي لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيكدة مرتفع.
- 2- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية مرتفع.
- 3- يوجد تأثير لبعد أهمية العمل على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيكدة.
- 4- يوجد تأثير لبعد الاستقلالية في العمل على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيكدة.
- 5- يوجد تأثير لبعد الكفاءة (الجدارة) على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيكدة.
- 6- يوجد تأثير لبعد التأثير في العمل على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيكدة.
- 7- التمكين النفسي يؤثر على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيكدة.
- 8- ليس هناك فروق بين أفراد الحماية المدنية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير السن وسنوات الخدمة. (عاشور لعور 2014)

الدراسات الأجنبية:

دراسة: 2007 Raub, & Robert

بعنوان: التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية:

وذلك على عينة بلغت 245 فردا يعملون في سلسلة فنادق في (11) دولة في الشرق الأوسط والادنى لاختبار الثقافة كمتغير وسيط على الدراسة . توصلت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التمكين وسلوك المواطنة وكذلك بين التمكين

والولاء التنظيمي ، وان التمكين فعالا في عدة ثقافات وان تمكين القيادة ينعكس على تأثر المرؤوسين في درجة التمكين النفسي.

#### 7-4- التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يرى الباحث ان هناك اختلافات باختلاف أهدافها ، وطبيعة المتغيرات التي تطرقت إليها ، والأساليب المستخدمة في الدراسة ، ويمكن استخلاص ما يلي:

من حيث الأهداف فقد تباينت من حيث طبيعة المتغيرات التي تطرقت إليها ، فبعضها تناولت المتغيرين بشكل منفرد، كدراسة (مصعب عبد الهادي القتامي، 2009) و(صفاء يوسف الضمور: 2009)، (Spreitzer, 1995) هذا فيما يتعلق بالتمكين النفسي، اما عن سلوكيات المواطنة التنظيمية فقد تمثلت في دراسات (زايد، 2000) (أحمد بن سالم العامري ، 2002) و (أحمد اليوسفي وآخرون 2006) وبعضها ربط التمكين النفسي بمتغيرات كالاتزام التنظيمي، والابداع التنظيمي، والقيادة التحويلية والتعليم التنظيمي كدراسة (احمد إسماعيل المعاني 2011) و(هناء الرقاد، وعزيزة أبو دية 2012) و(بلقاسم جودي 2015).

وربط البعض سلوك المواطنة بمتغيرات كالعدالة التنظيمية والثقافة ، والاتزام التنظيمي كدراسة (احمد اليوسفي وآخرون، 2006) و(حمزة معمري 2014) و(زياد العزام 2015) و (Gautam et al, 2004) في حين تمثلت الدراسات التي ركزت على العلاقة الارتباطية بين المتغيرين كدراسة (رياض أبازيد، 2009) و(تامر ممتاز عبد الخالق 2010) و (عاشور لعور، 2014) وهو ما تشترك فيه مع الدراسة الحالية بالتركيز على هذين المتغيرين ، وتطرقت الدراسات الى الكشف عن مستويات التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية وكذا تأثير ابعاد التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية وكذا انعدام اختلاف المستويات باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الاقدمية) وركزت الدراسة الحالية على الفروق باختلاف المتغيرات التالية: (الجنس ، الاقدمية ).

وان معظم الدراسات التي ركزت على العلاقة بين المتغيرين، تناولت التمكين النفسي بأبعاده الأربع (أهمية العمل، الاستقلالية، الجدارة، التأثير) وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمس ( الايثار، وعي الضمير، الكياسة والالطف، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) وهوما يتفق مع الدراسة الحالية في تناولها لهذه الابعاد.

كما نلاحظ ان معظم الدراسات من حيث الفترة الزمانية أجريت بين (2009) و(2014) والدراسة الحالية في (2016-2017) وهذا يدل على ان الموضوع حديث الدراسة ويحتاج الى تراكم معرفي أكثر هذا لدوره في تحقيق فاعلية ونجاحات أكثر في المنظمات.

اما من ناحية المنهج المتبع فمعظمها ركزت على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أدوات جمع البيانات متمثلة في الاستبيان ومن خلالها استفاد الباحث في تصميم الأداة لدراسة.

ومن ناحية العينات المستخدمة ومكان الدراسة في هذه الدراسات فإن معظمها طبقت في منظمات خدماتية حكومية ، اما على مستوى التربوي فهي منعدمة - في حدود علم الباحث -

هذا وقد أكدت معظم الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية ، ومن خلال نتائج الدراسات السابقة استطاع الباحث صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها وتفسير ومناقشة النتائج.

وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كيفية تطرقها للموضوع، فقد تناولت الدراسة المتغيرين لدي فئة أساتذة التعليم المتوسط ، مع تطبيق استبائي التمكين النفسي بأربع ابعاد وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمس، وكذا تطرقت الدراسة الى تأثير المتغيرات الشخصية الجنس والاقدمية على الدراسة.



# الفصل الثاني

## التمكين النفسي

تمهيد .

- 1- مفهوم التمكين النفسي .
- 2- علاقة التمكين النفسي ببعض المفاهيم .
- 3- التمكين في القرآن الكريم.
- 4- التمكين النفسي في الفكر الإداري .
- 5- أهمية التمكين النفسي .
- 6- متطلبات التمكين النفسي .
- 7- اساليب التمكين النفسي .
- 8- مستويات التمكين النفسي .
- 9- أبعاد التمكين .
- 10- معوقات التمكين النفسي .
- 11- المناخ الملائم .
- 12- خلاصة الفصل .

1- تمهيد:

اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات هائلة، تنظيمية وفنية، مادية وبشرية، كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية، وساهمت في ظهور أفكار جديدة، واستراتيجيات تنظيمية حديثة، تسعى في مجملها إلى التأقلم مع خصوصية هذا العصر، وخلق بيئة وثقافة تنظيمية فعالة، تضمن من خلالها البقاء والديمومة، في ظل زيادة شدة المنافسة من جهة، وضرورة تجسيد مبادئ وأفكار الجودة الشاملة من جهة أخرى.

وفي هذا السياق جيء مدخل تمكين العمال Employee empowerment فهو ذا صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة، فتمكين العمال يعد من الموضوعات التي برزت على الساحة في أواخر الثمانينات ولاقت رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من التسعينات من الناحية النظرية والتطبيقية. (مطر عبد المحسن الجميلي، 2008، ص 23)

والتمكين مصطلح جديد في إدارة الأعمال الأمريكية، ظهر نتيجة لرغبة المؤسسة في التوجه إلى زبائنها وإعادة بعث نشاطها من جديد واختصار وقت القرار، والتمكين يختلف جوهرياً عن التفويض والاستقلالية، فالذي يتلقى تفويضاً لا يملك القوة في اتخاذ القرار من نفسه، بل يقرر عندما يكون مسؤوله غائباً أو يقرر بالنيابة عن الآخرين.

ورغم تعدد التعريفات 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، من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى كلما أمكن ذلك، كما رأى كتاب آخرون أن التمكين هو عبارة عن النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العمال لتحقيق مصالحها على المدى الطويل.

ويعتبر التمكين من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة، وهو الصيحة التي تتردد أخيراً في تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام 180° من نموذج، منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة. (خولة خميس عبيد، 2003، ص 87)

والتمكين عند آخرين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها. ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معاً، لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها،

## الفصل الثاني ← التمكين النفسي

وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة.

### 2- مفهوم التمكين النفسي:

برغم من وجود آراء مختلفة حول تعريف التمكين ، إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء العامل صلاحية، وحرية أكبر في مجال عمله، وفتح الأبواب أمامه، وتحفيزه أكثر من أجل تحسين دافعيته نحو العمل وكسب ولائه وانتمائه لمنظمته.

من اهم التعريفات :

تعريف Bowen and Lawler : يعتبر من أهم تعريفات التمكين وأوضحها حيث عرفا التمكين على أنه " إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، والتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها" (Bowen and Lawler, 1992,P87).

تعريف رفيق وأحمد: وصفا التمكين على أنه حالة ذهنية لدرجة أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية (State of Mind) يمتلك الخصائص الآتية التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشتمل على:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
- 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. (Rafiq and

Ahmed, 1998)

تعريف Randolph : التمكين هو الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، وهذا الأمر

يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي.

فهناك فرق شاسع بين من يمتلك إرادته ومن لا يمتلكها، ومن يتحمل المسؤولية ومن لا يتحملها، ومن هو جدير بالثقة ومن هو غير جدير بها، فإذا جرّدنا الفرد في أي سياق اجتماعي وتنظيمي من هذه المقومات، فسيكون في هذا تكريس للانصياع واللامسؤولية والشعور بعدم الأهمية، والشعور بعدم الاستقلالية والشعور بفقدان أي معنى للوظيفة والشعور بالنقص وتكريس الشعور بالتبعية وعدم القدرة على التصرف. (يحي سليم ملحم، 2006، ص12)

وحسب Caeless (2004) فإن التمكين النفسي هو أسلوب إداري ولكنه شعور نفسي بالمقام الأول بمعنى ان هذا الشعور وهذه الدوافع لا تعطى للعامل، وإنما هي أشياء ذاتية متأصلة بداخلهم، كل ما تستطيع الإدارة العليا عمله هو توفير المناخ المناسب والبيئة المساندة لرعايته وتعزيزه، أما Bhatnagar (2005) فيرى بأنه مفتاح الابتكار والإبداع في بيئة العمل، وحسب Pitts (2005) فإن رؤية الفرد لنفسه وإدراكه لأهمية عمله هي بداية التمكين النفسي وان لديه الجدارة والكفاءة لتحقيق هذا الهدف. (رياض أبا زيد، 2010، ص500)

**المعنى اللغوي للتمكين:** هو منح السلطة والقوة الشرعية أو القانونية.

**المعنى الفكري للتمكين:** هو عقد إجماع بنقل السلطة وبنشر الرقابة اللامركزية، و نقل قوة اتخاذ القرارات والتصريف، والرقابة إلى مستويات أدنى.

**المعنى العملي للتمكين:** يجاب وقبول وممارسة، وهو التنفيذ الفعلي لمنح العمال قوة التصريف واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية. (علي محمد عبد الوهاب، 1999، ص440)

من خلال هذه التعريف يمكننا أن نعرف التمكين النفسي على أنه تدريب وتكوين العامل وإكسابه مختلف المهارات اللازمة ثم إعطائه الحرية والاستقلالية في تنفيذ مهام عمله حتى يشعر بأهمية عمله وكفاءته لتحقيق أهدافه، فتزداد لديه الروح المعنوية والدافعية للعمل، وتكسب رضاه وولائه.

### 3- علاقة التمكين ببعض المفاهيم:

تجدر الإشارة هنا إلى أنه نظرا للتطورات التي حضي بها موضوع التمكين ، فقد أدى ببعض الباحثين إلى تسمية عصر التسعينات بأنه عصر التمكين، إلا أنه رغم تعدد البحوث والدراسات مازال الغموض والتناقض الشديد بين الباحثين قائما حول مفهوم التمكين والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى، مثل التفويض والمشاركة والإثراء الوظيفي.

## 1 التمكين وتفويض السلطة:

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ، والوصول إلى الأهداف التنظيمية. فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين، فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية. (هاشم، 1984، ص123)

## 2- التمكين والمشاركة:

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، ووفقا لتعريف تمكين العمال، تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العمال، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل. (الطاهر ومرزوق، 2005، ص54)

## 4- التمكين في القرآن الكريم:

لقد وردت كلمة التمكين بمشتقاتها في القرآن الكريم في ثمان عشرة موضعا، وغلب عليها الصيغة الفعلية التي يبدو فيها التمكين وكأنه صيرورة وليس مفهوما ساكنا، وفيها ينسب لله تعالى التمكين إلى ذاته العليا، فهو وحده من يمكن للإنسان وليس الإنسان من يمكن لذاته فردا كان أم جماعة.

وتظهر الآيات القرآنية وجود علاقة ارتباطية وثيقة بين مفهومي التمكين والاستخلاف فالله تعالى يقول: ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا﴾ (النور، الآية52)، وفيها يبدو الاستخلاف في الأرض بوصفه سببا لعملية التمكين في الدين على حين يأتي التمكين باعتباره النتيجة المترتبة على عملية الاستخلاف، وتشير الآيات القرآنية كذلك إلى أن التمكين مثلما يتحقق في المستوى الجمعي فإنه قد يتحقق في المستوى الفردي؛ فالله عز وجل يقول: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مَا يَشَاءُ﴾ (يوسف، الآية56)

ويمكن التمييز بين صيغتين قرآنيتين من صيغ التمكين، الأولى التمكين للإنسان في الأرض، والثانية التمكين للشيء (الدين، والقوة، والمال) في الصيغة الأولى يتم التمكين عبر المستوى الحسي المادي وفيه يتم تمكين الإنسان من التصرف في الأرض وبمنح القدرة على أن يجعل منها مستقرا ومعاشا (الوظيفة الاستخلافية)، فيقول الله تعالى (وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ) (الأعراف،8) ويندرج ضمن هذا المستوى تمكين المال والقوة والنسل وهو ما أشار إليه قوله تعالى (وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهَا وَإِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ) (الأحقاف، 24) وفي الصيغة الثانية يتم التمكين عبر المستوى

الروحي حيث يفضي التمكين للدين إلى تحقيق الأمن للإنسان وهو ما يتجلى في قوله تعالى ﴿وليمكنن لهم دينهم الذي ارتضى لهم وليبدلنهم من بعد خوفهم أمنا﴾ (النور، 52)

وبتضافر هذين المستويين تتحقق تكاملية عملية التمكين في بعديها المادي والروحي فالتمكين ليس عملية مادية محضة يتحقق فيها إعمار الأرض بالوسائل المادية وإنما هو أيضا ضمان الأمن النفسي والروحي للإنسان الممكن له في الأرض.

## 5- التمكين في الفكر الإداري

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (العمال) أو خارج المؤسسة (الزبائن).

من هنا ننظر لأهم ملامح التطور والتدرج في مفاهيم ونظريات الفكر الإداري من خلال بعض المفكرين والفلاسفة الذين ساهموا أكاديميا، وعلميا في تطوير نظريات ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت السبيل لمفاهيم ، ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمفهوم التمكين المعاصر.

### أ- النظريات الكلاسيكية

#### أ 1- نظرية الإدارة العلمية (Fredrick Taylor):

بالنسبة لنظرية الإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب مبادئ الإدارة العلمية لفرديريك تيلور الذي سُمي بأب الإدارة العلمية، فنلاحظ في المبادئ التي نادى بها " تيلور " محاولة منه لوضع أسس ومبادئ علمية مدروسة، ومحددة لتعظيم إنتاجية العمال.

لقد كانت تلك المبادئ بمثابة رد فعل من أب الإدارة العلمية تجاه حالة عدم التقيد من قبل العمال بأي أسس أثناء قيامهم في العمل، فكلّ يعمل على هواه وكيفما أتفق، مما يؤدي إلى تذبذب في الإنتاج، وهذا التذبذب قد يفقد الإدارة قدرتها على التنبؤ والتخطيط ومعرفة حجم الإنتاج المستقبلي. فإما أن تكون هنالك طريقة مثلى محددة في تأدية العمل ضمن خطوات وأسس محددة وموحدة، وإما أن يعمل كل واحد بالطريقة التي يراها مناسبة، فلا تتحقق الكفاءة ولا تتحقق مستويات الإنتاج المتوقعة. فاقترح فرديريك تيلور منهجه المشهور " بالطريقة المثلى " في العمل، تلك الطريقة التي تتحقق من خلال دراسة خطوات العمل وتحديد الخطوات الضرورية والإبقاء عليها وتحديد الخطوات غير الضرورية وإلغائها، فتبقى الطريقة المثلى لتأدية أي عمل يقوم به العامل. (بجي سليم ملحم، المرجع السابق، ص26)، أما التمكين ونظرية الإدارة العلمية فعلى طريقي

## الفصل الثاني ← التمكين النفسي

نقيض، ولم يكن أصلا مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت، وما ورثه **فردريك تيلور** من الثورة الصناعية من **آدم سميث** يتنافى أصلا مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة، النظرة التي كانت سائدة تجاه العامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعمال من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط، ومن أجل زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنتاج، وخاصة أن ما يتم إنتاجه يتم بيعه، فمستوى الطلب في تلك الفترة من الزمن كان كبيرا من قبل مجتمع المستهلكين المتعطش للمنتجات الصناعية.

فقد تبين له أن الإدارة لم تكن لديها فكرة واضحة عن مسؤولية إدارة وتوجيه العمل، كما لم يكن هناك أية معايير لأداء العمل، وأن قرارات الإدارة تعتمد على أسلوب المحاولة والخطأ، ولم تكن هناك دراسة علمية لطرق العمل وأدواته، وأن العمال يكلفون اعتباطا يكلفون بأداء أعمال لا قدرة لهم عليها ولا رغبة لهم فيها مما يؤدي إلى قيام النزاع بين الإدارة والعمال (بغول زهير، 2011، ص 53)

لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيدا عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي.

### أ 2 - نظرية العمليات الإدارية:

جاء بها **Henri Fayol** في عام 1916 حيث يرى أن الإدارة وخصوصا الإدارة العليا متطلب أساسي لتنفيذ كل المهام الإنسانية وبمختلف وجوهها سواء كان ذلك في العمل أو في المدرسة أو في البيت وما غير ذلك، فهي بمثابة العقل بالنسبة للإنسان (بغول زهير، المرجع السابق، ص 72)

وحسب **فايول** دائما فإن للمنظمة الصناعية ستة أنشطة، النشاط الفني، التجاري، المالي، الأمني، المحاسبي والإداري، ويرى أن المنظمة مهما كانت فإن هذه النشاطات ينبغي أن تتوفر فيها دائما وأن لا تتولاها إلا القيادات القادرة على القيام بها. بالإضافة إلى مبادئ الإدارة الأربعة عشر التي قدمها كذلك والتي يراها ضرورية لنجاح أي إدارة، وأن تطبيقها يحتاج إلى قدرات وخبرة تبعا للظروف المحيطة بالإدارة.

والمتفحص بعمق لهذه النظرية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، والرقابة الإدارية، ولكن لا يجد مجالا فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف، لذلك فليس هناك مجال للحديث عن تمكين العمال.

### أ 3 - نظرية ماري باركر فوليت:

إن ماري باركر فوليت وأفكارها الإنسانية التي قدمتها في تلك الحقبة قد سبقت زمانها بعقود طويلة، ولقد كان صوت **Follett** الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي تميز عن بقية الأصوات، وإذا كان **Taylor** يدعى بأب الإدارة العلمية، فإن **Follett** كانت كما يصفها **Peter Drucker** أم الإدارة، فقد تحدثت في مواضيع في أوائل القرن الماضي ينظر كما يصفها إليها على أنها حديثة حتى في وقتنا الحاضر، فتناولت مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة، وشجعت العمال والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى، وأكدت أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل، ورأت بأنه من واجب المدير أن يساعد الناس في المنظمة على التعاون معاً وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف. (يجي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 27)

وفي مجموعة من المقالات التي تم جمعها وتوثيقها **Follett** تبرز هذه المقالات بدور الموظف في المنظمة كمالك لها، لخلق شعور بالمسؤولية الجماعية تجاه العمل وتجاه أهداف المنظمة واليوم وبعد ما يقارب من مئة عام بدأت أدبيات الإدارة تناقش مواضيع مثل "الموظف المالك" و "المشاركة في الربح" و "المشاركة في المكاسب"، وهذا يؤكد اهتمام هذه العاملة بالبعد الإنساني في العمل، من خلال نظرة متوازنة بين أهداف العمل وأهداف وحاجات الإنسان على أي حال، كانت أفكارها متميزة ومتقدمة على الحقبة التي كانت تعيشها وهذا يدل على أن الاهتمام بالجانب الإنساني وتنميته لا يرتبط بزمان أو مكان أو فكر معين.

#### أ 4 - النظرية البيروقراطية:

النظرية البيروقراطية للمفكر الألماني ماكس ويبر (**Max Weber**) وهو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة، لكي يضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في ألمانيا في نهاية القرن التاسع عشر، ورأى بأن الحل هو في ما أسماه "النظام البيروقراطي" الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات، والتركيز على جانب من الجوانب الإدارية قد يكون على حساب جوانب أخرى ويحدث هنا مرة أخرى، ما حدث مع تيلور من ردة فعل تجاه التسبب فوجد النتيجة هنا مبالغة في التشدد والبطء في الإجراءات والجمود في القوانين، وكان جل هدف وغاية المفكر البيروقراطي هو 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 بالنظرية البيروقراطية وتستفيد منها. (يجي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 27)



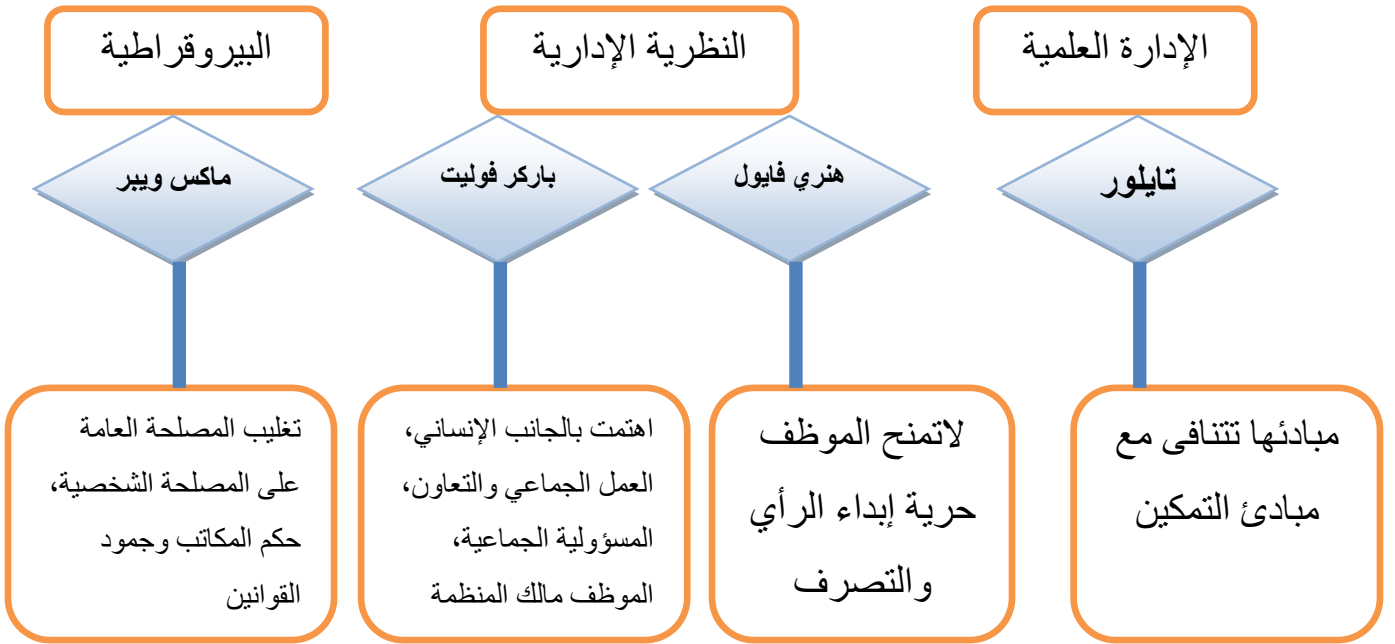
وسنحاول تلخيص أهم الأفكار التي قدمتها الأساليب الكلاسيكية في الفكر الإداري وعلاقتها بمفهوم التمكن في

الشكل التالي:

الشكل رقم ( 2 ) : التمكن في النظريات الكلاسيكية

الأساليب الكلاسيكية في الإدارة

لا يحظى فيها الجانب الإنساني بحظ أوفر



المصدر: إعداد الباحث

ب- الأساليب السلوكية:

ب-1 حركة العلاقات الإنسانية

بدأت دراسات هوثورن في عام 1924 في شركة ويسترين اليكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية، وبدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة، واستمرت تلك الدراسات حتى عام 1932 عندما بدأ الركود الاقتصادي العظيم يعصف في البلاد، فتوقفت دراسات هوثورن التي ساهم بها **Elton Mayo** من جامعة هارفارد.

وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية، (مستوى الإضاءة) وأثرها على إنتاجية العمال، إلا أنها قد أظهر صدفة متغير آخر وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل على أن ها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلا من أجل قياسها وقياس أثرها. وظهرت مقدمات هامة جدا مثل إثراء العمل وتوسيع العمل وإشراك العامل في المشورة واتخاذ القرار، لتحسين صورة المنظمات بعدما استغرقت لعدة عقود في عمليات الإنتاج والتسويق والربح وتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة، وقد ظل حجم الطلب يزيد عن حجم العرض لفترات زمنية طويلة.

ب-2 نظرية الحاجات لماسلو:

في سنة 1943 قدم أبراهام ماسلو نظرية حول تدرج الحاجات والتي طورها لاحقا سنة 1954. وتعتبر هذه النظرية بحق من أهم النظريات التي تعالج موضوع الدافعية في العمل، وأيضا، موضوع الرضا الوظيفي، فماسلو يرى أن للإنسان مجموعة حاجات، وهذه الحاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في مدرج هرمي، وهو يعتقد أن إنجاز وأداء الفرد لعمله إنما يتحدد ويوجه على أساس دوافعه الداخلية، وهذه الدوافع لا يمكن فرضها على الفرد.

فالفرد كما يرى ماسلو يندفع في البداية نحو العمل لتلبية احتياجاته الأساسية الفسيولوجية وعندما تلي هذه الحاجات تبرز حاجات عليا جديدة تنال نفس الأهمية التي كانت تحوز عليها الحاجات الأولى التي تم إشباعها فتظهر حاجات الأمن ثم الحاجات الاجتماعية ثم الحاجة إلى الاحترام والتقدير وأخيرا الحاجة إلى تحقيق الذات. (بغول زهير، مرجع سابق، ص115)

ب-3 نظرية X، Y لصاحبها **Douglas McGregor**:

تعتبر بمثابة خطوة هامة تجاه التمكين، حيث تأثر (**McGregor**) بأفكار **Maslow** ودراسات هوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتابه "الوجه الإنساني للمنظمة، من خلال نظريته التي سماها **X** و **Y**. ولكل منهما افتراضات؛ ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية **X** أن العامل كسول ويفتقد لروح

المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية **Y** يحمل افتراضات مغايرة تماما، فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز.

وعلى هذا الأساس يرى **مجريغور** أن على الإدارة أن تعمل على توفير الظروف التي تجعل الأفراد العاملين يعكسون قدراتهم في نماذج السلوك التي يظهرونها في العمل، وأنه يجب إعداد المنظمة بشكل تكون فضاء يمكن الأفراد من تحقيق رغباتهم إذا هم أسهموا في تحقيق الأهداف التنظيمية. (بغول زهير، مرجع سابق، ص 139)

#### ب-4 نظرية النضج (كريس أرجريس):

في كتابه " الخصائص الفردية والمنظمات " الصادر سنة 1957 أوضح **كريس أرجريس** أن الإنسان لديه نزعة طبيعية، من وجهة نظر الدافعية إذا شق طريقه عبر المراحل الطبيعية، للتطور من حالة عدم النضج إلى حالة النضج، وهذا الانتقال أو التطور يتم على أساس مجموعة تغيرات يختبرها الفرد. وهذه التغيرات هي:

- ينتقل الفرد من الحالة السلبية كطفل إلى الحالة الإيجابية النشطة كإنسان راشد.
  - ينتقل الفرد من مرحلة الاعتماد على الغير إلى مرحلة الاستقلال التي تميز الإنسان البالغ.
  - تنوع طرق السلوك بتقدم الفرد في العمر الزمني.
  - ينتقل الفرد من عالم صغير محدود (طفل) إلى عالم واسع له مدلولات واستشارات مختلفة.
  - يتغير المنظور الزمني للفرد من الإدراك للحاضر ليشمل الماضي والحاضر والمستقبل.
  - ينتقل الفرد من مرحلة عدم القدرة على السيطرة على ذاته إلى القدرة على السيطرة على الذات وإدراكها.
- وهذه التغيرات، كما يراها **أرجريس**، تعتبر من خصائص المسار الطبيعي للشخصية السوية. (بغول زهير، مرجع سابق، ص 140) والدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى استخدام مصطلح التمكين
- EMPOWERMENT** بشكل حربي ومحدد، وما قام به **كريس أرجريس** من جهود في نقد أفكار النظريات التقليدية، هو في حد ذاته تعبير واضح منذ عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتابه "المؤسسة والشخصية" مؤكداً أنّ النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تنسجم مع الإنسان؛ إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل.

## الفصل الثاني ← التمكين النفسي

ويرى أرجريس بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته، لأن كل شيء محدد مسبقاً ومقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد، كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان اعتمادي وسلبي يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية وسيطرتها على جميع السلطات بشكل مركزي.

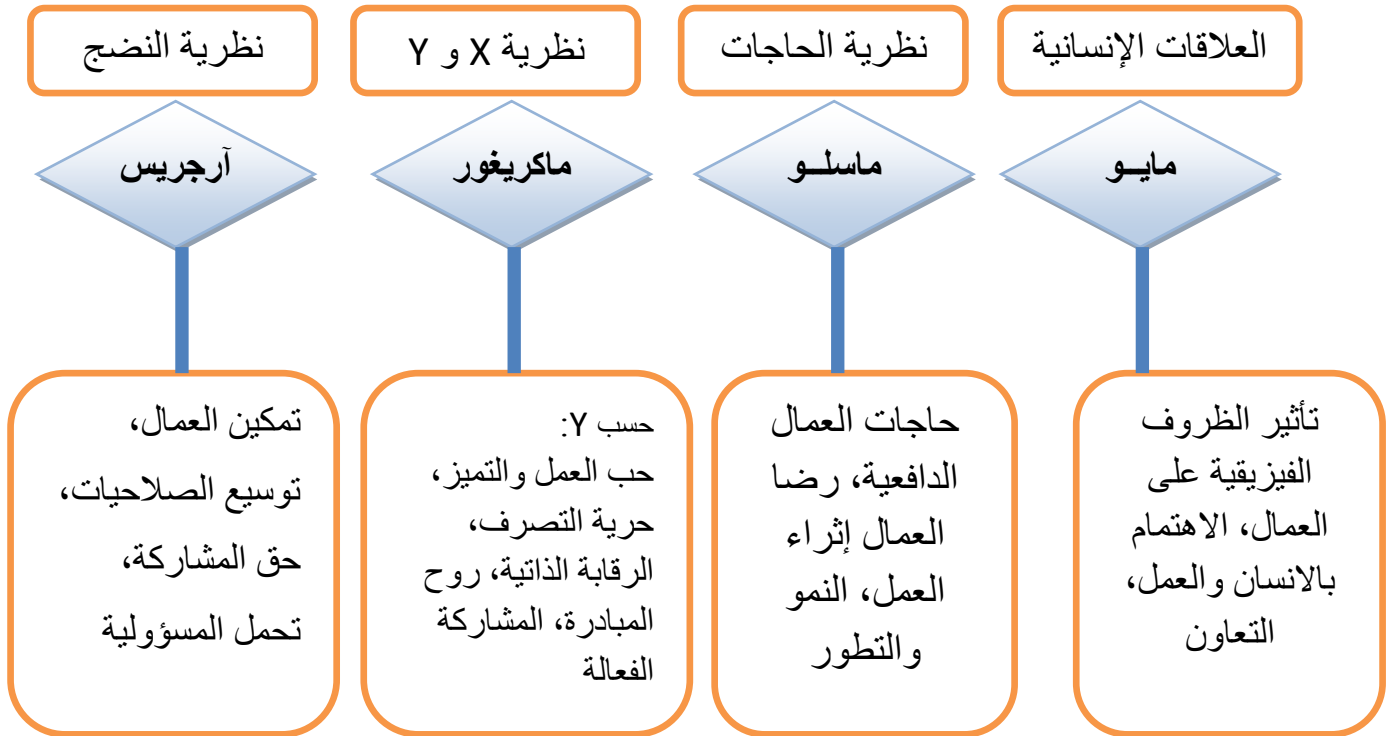
لذلك يرى أرجريس أن هذه النظريات لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته، وإنما تحاول أن تتعامل معه وكأنه طفل يحتاج دائماً إلى التوجيه والإشراف، والحل من وجهة نظر أرجريس هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة.

والشكل التالي يلخص أهم أفكار النظريات السلوكية من أفكار حول مفهوم التمكين.

الشكل رقم (3) : الأساليب السلوكية والتمكين

### الأساليب السلوكية في الإدارة

#### أهم النظريات ذات التأثير في الفكر الإنساني



### ج - الأساليب الحديثة:

#### ج 1- نظرية النظم:

حدد ليكرت أربع أنظمة مختلفة للإدارة، وفي النظام الرابع منها يثق الرؤساء ثقة كبيرة بمؤوسيهم ، حيث يقوم الرئيس بإشراك مؤوسيه في القرارات، وإحاطتهم بمعلومات عن الموقف الحالي، سواء كان جيدا أو سيئا وفي جميع الظروف، ويكون على وعي بأخلاقيات المنظمة، ويبدل قضاى جهده للمحافظة عليها، والرقى بها كلما أمكن ذلك، ويعمل على تطوير وترتيب مؤوسيه والاتصال بهم، مع وجود الاستعداد الكامل لديه والرغبة للتغيير، ودعم مؤوسيه بغض النظر عن أخطائهم، ويعبر عن شكره وتقديره عندما يقوم مؤوسيه بانجاز طيب أو أداء متميز. (مطر عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص 44)

#### ج 2- النظريات الظرفية:

تقوم هذه النظريات 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 بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى، وما يناسب مؤسسة أو ظرف من الظروف، قد لا يناسب مؤسسة أخرى 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 كثيرا من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف، أو للثقافة، أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة.

#### ج 3- حركة الجودة والتميز:

بدأت حركة الجودة تتبلور وأخذت أهميتها تتزايد بعد الثمانينات من القرن العشرين، وظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يُعنى بتحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن، وظهرت مؤسسات عالمية لرعاية المنظمات التي تحقق معايير جودة متميزة ودعمها، مثل شهادة الايزو ومالكوم بالدرج (Malcolm Baldrieg) وغيرها، وظهرت أفكار تتعلق بسلسلة القيمة **Value Chain** والتميز في الأداء **Performance Excellence** ، مما أدى إلى تنامي الاهتمام بمفهوم الجودة من عدة أبعاد بما، في ذلك جودة المنتجات، والخدمات وأهم من ذلك أيضا، جودة أداء العمال؛ لأن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات، سواء أكانت سلعا ملموسة أم خدمات غير ملموسة. (المعيوف، 2007 ، ص 18)

فسعت الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب العمال، ورفع قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة، حيث أن من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال جودة أدائه ومن خلال قدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية، دون حاجة لمراقبة من مدير أو لتعليمات محددة تصف له كل.

فركزت 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 وانتمائه لفكر الجودة؛ ولأن التمكين يحتاج لانتماء الموظف وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونها مع المنظمة في سبيل تحقيقها.

**ج-4 النظرية Z:** هي نظرية يابانية قدمها **William Ouchi** و **Richard Tanner** وتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعمال وهي التي تعني أن يتقن العمال الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة (**Career Planning**) والتنمية المهنية (**Career Development**) واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة العمال وانخراطهم في المنظمة.

والفلسفة التي قامت عليها هذه النظرية مفادها ضرورة إحداث نوع من التكيف الاجتماعي داخل المنظمة من خلال نقل وتطبيق القيم السائدة داخل الأسرة اليابانية إلى داخل المنظمة اليابانية والتي تتصف بخاصية الاستقرار والإيمان بأهمية العمل والجهد الجماعي الذي يخضع فيه سلوك الفرد لسلوك أعضاء الجماعة في كيان اجتماعي منسجم مع نفسه. (بغول زهير، مرجع سابق، ص172)

مما تقدم نرى بأن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العمال وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة. فبينما كانت المفاهيم الإدارية التقليدية تتجاهل مفهوم التمكين وتتجاهل مقومات التمكين، فإن الإدارة المعاصرة أصبحت تتحول نحو الاهتمام بشكل خاص بموضوع التمكين، سواء أكان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر، فنرى الأدبيات ذات العلاقة تتحدث بإسهاب وتركيز عن مواضيع مثل: التمكين، والمشاركة، وحرية العامل، ورضا العمال، وغيرها من المواضيع التي تصب في فكرة مفادها أن تحقيق التميز والنجاح في المنظمات يتحقق من خلال الإدارة الصحيحة للعنصر البشري، ومن خلال الدور المحوري الذي يمكن أن يساهم به الإنسان في المنظمة.

## 6- أهمية التمكين:

يعد التمكين من الموضوعات التي لاقت اهتماما فائقا من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أكدوا في أبحاثهم ودراساتهم بأن تمكين العمال يؤدي إلى تحسين الجودة، وتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية (ongori&shunda, 2008, P84).

كما وقد قدمت الدراسات والبحوث الخاصة بتمكين العمال الكثير من المؤشرات التي تؤكد على الفوائد المترتبة من اعتماد إستراتيجية تمكين العمال للمنظمة وللعمال أنفسهم، وتتلخص تلك الأهمية على المستويين الآتيين.

**أ- بالنسبة للمنظمة :** ويحقق تمكين العاملين الفوائد العديدة بالنسبة للمنظمة حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، و إتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل. (المغربي، 2001 ، ص 30)

أما **Daft** فأشار إلى التأثير الجوهرى من تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين على نجاح المنظمة وذلك لكون التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية متطلبات طلبات الزبائن، فضلا عن السرعة في الاستجابة إلى جانب الكلفة المنخفضة والخيارات المتعددة. فضلا عن أن التمكين يعد خطوة مهمة في تحقيق التعلم المنظمي.

بالإضافة إلى ذلك فإن التمكين يؤدي إلى ارتفاع درجة الرضا وانخفاض نسب الغياب والتمارض وانخفاض حوادث وإصابات العمل، وشيوع روح الفريق وظهور أفكار مبتكرة وارتفاع الإنتاجية وانخفاض التكلفة وفاعلية جهود التطوير والتحسين المستمر، وارتفاع درجة رضا وولاء العملاء أو طلاب الخدمة وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

**ب- بالنسبة للعمال:** تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين ومن بينها زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم، إذ يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية وبمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار (المغربي، المرجع نفسه، ص 30).

كما يؤدي التمكين إلى إشباع أعلى للحاجات الإنسانية، وارتفاع درجة الرضا عن العمل وزيادة الولاء للمنظمة و طاقة عمل أعلى، وانخفاض قدر ومسببات ضغوط العمل وقدرة أكبر على مواجهة ضغوط العمل، وجودة القرارات المتخذة واستمتاع بعلاقات العمل مع الرئيس والزملاء وأعضاء فريق العمل وزيادة الدافع المحرك الداخلي نحو الأداء المثمر والمتميز.

## 7- متطلبات التمكين النفسي:

من خلال التعريفات السابقة ومختلف الأدبيات والدراسات التي تناولت موضوع التمكين، فإننا نلمس هناك جانبين ضروريين في هذه العملية، هما الإدارة من جهة، والعمال من جهة ثانية.

## الفصل الثاني ← التمكين النفسي

فإذا كانت إدارة المنظمة ترضى وتشجع عملية تمكين الموظفين فيتحتم عليها تهيئة الظروف التي تسمح للأفراد بممارسة كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم؛ ما يقوي لديهم روح المبادرة والحرص على أداء أعمال ذات معنى. ( يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص6 )

والطرف الآخر في عملية التمكين هو الفرد نفسه، فإذا لم يكن الفرد على استعداد لأن يصبح موظفاً متمكناً فإن جهود المنظمة وإدارتها ستفشل؛ وذلك لأن الاستقلالية هي حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بمجرد فرضه على الإنسان من الخارج. ( المعاني، 2008 ، ص18 )

فالفرد عندما يتبنى هذه الحالة الذهنية مع تشجيع إدارة المنظمة على هذا التبنى، تتوافر لدى هذا الفرد الثقة بالنفس والقناعة بقدراته المعرفية التي تساعد في عملية اتخاذ القرار.

### الشكل رقم (4) عناصر عملية التمكين



المصدر: إعداد الباحث

فمن الممكن أن تقوم الإدارة بتبني التمكين والتخطيط له وتشجيعه، وإيجاد كل ما يلزم لإنجاحه، ولكنها تواجه موظف ليس لديه أي استعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات، وليس لديه مستوى عالٍ من الثقة بالنفس، وكذلك ممن يفضلون البقاء في الصفوف الخلفية، فلن تنجح عملية التمكين في هذه الحالة، وفي المقابل قد نجد موظفاً لديها كافة متطلبات الموظف الممكن، ويقابل بإدارة لا تؤمن بالتمكين، ولا تجيد غير المركزية في الإدارة، فعندها ستفشل عملية التمكين أيضاً. ولكي يتحقق التمكين الناجح والفعال في المنظمة، لا بد من توافر مستلزمات ومتطلبات لدى طرفي المعادلة، وبالنسبة للموظف فلا بد أن يكون لديه شعور بالثقة بالنفس وبقدراته الذاتية وبأبي دور التمكين ليدعم شعور هذا الموظف بقدراته الذاتية وذلك من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز والفشل، ويدفعه لتوظيف ما يملكه من قدرات وإمكانات.

أ- بالنسبة للمنظمة:



➤ **القيادة الممكنة** : وهي القيادة التي تهيئ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى، وأن تفوض الصلاحيات، وتشرك العمال باتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها، كما تحفز موظفيها على الإبداع في العمل، وتكافئ العمال لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المنظمة والعمال.

➤ **الثقافة التنظيمية** : تأتي أهمية الثقافة التنظيمية كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المنظمة، وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفاً بحيث لا يمكن تحديده بشكل مسبق، ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة، تأخذ بالاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكه، وتركز على تمكين العمال.

➤ **التكنولوجيا** : إن توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق تمكين العمال، ومهما كانت التكنولوجيا متطورة ومتخصصة لم تجدي نفعاً إذا لم تتوفر القدرات البشرية الماهرة والمتخصصة في استخدام هذه التكنولوجيا.

➤ **إدارة المعرفة** : تعني إدارة المعرفة الحصول على المعلومات والبيانات، واستخلاص الجيد منها ومعالجتها، وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة أفراد المنظمة. (أحمد يوسف عريقات، 2011، ص 17).

وعليه فإن إدارة المعرفة هي مشروع ليس له نهاية كون المعرفة متجددة وعلى مدار الساعة، فالإمساك بالمعرفة الحالية والحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبرة الموظف، ومهاراته، ومكتسباته المعرفية التي تزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة، واستقلالية، ومشاركة أوسع في اتخاذ القرار.

➤ **تصميم العمل** : لكي يتحقق التمكين الفعال لابد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي وإن استخدام فرق العمل يتفق كثيراً مع تمكين العمال، وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق، وفي هذا تمكين كبير للفرد ولل فريق (Besterfield, 2003, P. 98).

ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات عندما تتبنى فرق عمل ذاتية الإدارة أي فرق عمل مكنة، المرنة، وتحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة، وحل الكثير من المشكلات والصعوبات.

ب - بالنسبة للعامل:

➤ **المعنى (Meaningfulness):** وهو يعني إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة له وللآخرين، وأن ما يؤديه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل، (المعاني، مرجع سابق، ص32).

➤ **الكفاءة والجدارة (Competence):** وهو إدراك الفرد بأنه قادر على انجاز مهام عمل بنجاح وبمهارة عالية اعتماداً على ما يملكه من مؤهلات وقدرات.

➤ **حرية التصرف (Self-Determination):** وتعني إدراك الفرد بأنه يملك الحرية الكافية في القيام بعمله، وتنفيذ مختلف نشاطاته وقراراته.

➤ **التأثير (Impact):** ويعني إدراك الفرد بأن وجوده بالمنظمة يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمة. بالإضافة إلى هذه النقاط المهمة، نجد هناك العديد من الأمور التنظيمية التي تساعد في نجاح التمكين النفسي وتحقيق أهدافه، نذكر منها: (عبد الباري محمد الطاهر، عبد العزيز علي مرزوق، مرجع سابق، ص4)

❖ **التدريب:** لا يمكن تمكين العمال دون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المدير أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، إن تمكين العاملين تطلب اكتساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة. يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لتمكين العمال، وهو ما يستوجب تضمين جهود المنظمة برامج ومواد تدريبية مناسبة، وفي ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة فإنه من الضروري لمنظمات العصر أن تدرب أعضائها وتعيد تدريبهم، لأنهم يريدون منظمة أعضائها على مستوى عالي من المهارة كالمهارة في التشخيص وفي التحليل وفي اتخاذ القرارات في ضوء مستجدات الواقع، والمهارة في التكيف مع الظروف المتغيرة، والمهارات الاجتماعية في التعامل مع باقي أعضاء الفرق التي ينتمون إليها. (الهوري، 2002، ص10)

❖ **الاتصال:** يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية و المفتاح الأساسي لتمكين العمال، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام وبدون التزام لن يتحقق التمكين.

❖ **الثقة الإدارية:** أساس عملية التمكين هو الثقة، ثقة المديرين في أتباعهم، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المدير في موظفيهم، يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

❖ **الدعم الاجتماعي:** لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت تحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

❖ **مكافأة الموظفين:** تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العمال، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال. إن المكافأة هنا لا تقتصر على الجانب المادي الذي يقدم كحوافز تشجيعية لتعزيز السلوكات الإيجابية التي يحققها التمكين لدى العمال، بل يتعداه ليشمل كل الفرص والمزايا التي يتطلع لها العمال أنفسهم وعلى أن لا تكون المكافآت هي الغاية وغنما نتيجة للتمكين. (مطر عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص 48)

### 8- أساليب التمكين النفسي:

الكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:

#### 5-1 أسلوب القيادة الذاتية:

يعد تمكين العمال من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكّنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل. (Malone, 1997, P. 23).

#### 5-2 أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق (Spretizer, 1996, P. 483).

#### 5-3 أسلوب تمكين الفريق:

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي (Sims, 1986, p25).

والتمكنين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون

الجماعي والشراكة والعمل معا.

يؤكد **Torrington** أن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العمال ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الإعتماذية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعّد عرضة للخطأ والقصور.

#### 4-5 أسلوب إدارة الجودة الشاملة:

يرى دُعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمشيا مع تمكين الموظفين، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمينغ حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة. ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة (Honold, 1997, P. 202)، وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العمال نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة؛ لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية. و لا بد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الصُّعد من أجل إرضاء الزبائن.

#### 5-5 أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويفرض اعتماد بُعْد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين (Honold) فيقول بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضا على صنع القرارات الاستراتيجية (Garfield, 1993, P23). وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا كأن يقول أحدنا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة

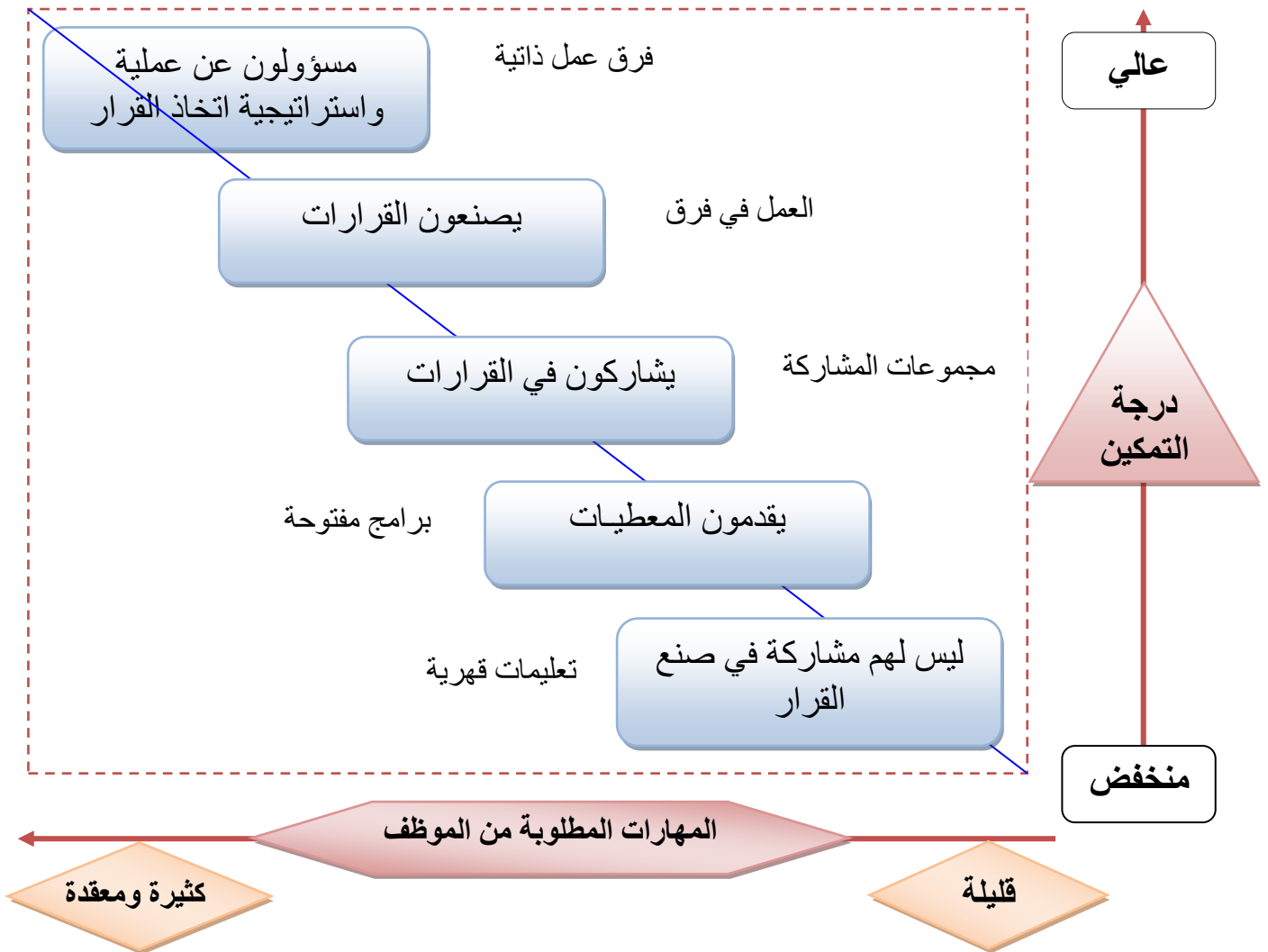
## الفصل الثاني ← التمكين النفسي

العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام.

### 9- مستويات التمكين:

يطبق كثير من المنظمات اليوم برامج التمكين، لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العمال على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، وفي منظمات أخرى يعني التمكين إعطاء العمال حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرار وتجربة التصورات وأساليب التمكين الحالية تسير في تسلسل كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل رقم : ( 05 ) تسلسل أساليب التمكين



المصدر: عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص 38

## الفصل الثاني ← التمكين النفسي

هذا التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يشارك العمال في وضع إستراتيجية المنظمة، وأحد الأسئلة على ذلك التمكين المطلق هو عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق، ووضع معدلات للمكافأة، وهنا نبادر فنقول إن القليل جدا من المنظمات قد بلغ ذلك المستوى من التمكين في المنظمات التي تسعى إلى التعلم المستمر، يعتبر الأفراد مصدرا أوليا لقوة المدير، وليس تكلفة أو إنفاقا يجب خفضه وفي هذه المنظمات يتم تقديم حوافز تنافسية للعاملين وتوفير ظروف عمل جيدة، وفرص للتنمية والتطوير الذاتي والمهني، بالإضافة إلى إعطاء العاملين الإحساس بالمشاركة في الملكية بمنحهم نصيبا من الأرباح. (ماهر نسمان، ص 19) ، وبصفة عامة يمكن القبول بثلاثة مستويات للتنمية المعنوية للأفراد والعاملين في المنظمة على النحو التالي:

### الشكل رقم: (06) مستويات التنمية المعنوية

<p>يتبع نظاما للعدالة والحقوق اختارها بنفسه، يعني اختلاف القيم بين الأفراد، وأنهم ينشدون حلولاً ابتكارية لمعضلاتهم يوازن بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة.</p>	<p><b>المستوى الأول: مابعد التقليدي</b></p>	
<p>يؤدي ما يتوقعه من الآخرين يؤدي واجبات والتزامات يفرضها النظام الاجتماعي يلزم بالقوانين.</p>	<p><b>المستوى الثاني: التقليدي</b></p>	
<p><b>المستوى الأول: ماقبل التقليدي</b></p>	<p>يتفادى العقاب بإتباع القواعد، يهتم بالمصلحة الشخصية، يطيع لذات الطاعة.</p>	
<p>إدارة تحويلية تخدم الموظف</p>	<p>إدارة تشجيعية توجيهية</p>	<p>إدارة استبدادية</p>
<p>موظف ممكن</p>	<p>موظف مشترك مع المجموعة</p>	<p>موظف منجز للعمل</p>

المصدر: عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص 39

وإنه باستخدام التمكين يتم تحفيز العاملين، لأنهم يواجهون تحديا مباشرا، وتتوافر أمامهم فرص استخدام عقولهم وتصوراتهم، ويعطيهم سلطة اتخاذ القرارات من شأنها التأثير على عملهم، وتشير الأبحاث إلى أن معظم الناس يحتاجون إلى تفعيل الذات وهي القدرة على الوصول إلى نتائج أو مخرجات تشعرهم بفعاليتهم.

وقد عرف Bower & Lowler مستويات التمكين عن طريق تحديد درجة مشاركة العاملين في المكتب

الأمامي أو الخط الأول في هذه المكونات الأربعة:

- ❖ المعلومات عن أداء المنظمة.
- ❖ المكافآت المؤسسية على هذا الأداء.
- ❖ المعرفة التي تمكن من فهم أداء المنظمة والمساهمة فيه.
- ❖ القوة أو السلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على اتجاه المنظمة وأدائها.

وحسب توافر هذه المكونات الأربعة، يمكن تحديد مستوى التمكين في المنظمة، وقد ميز المؤلفان وبيننا جدلهما في هذا التمييز بين ما أسماه الضبط Control والانخراط Involvement ، وإذا كان التمكين هو قمة تدخل العاملين واشتراكهم في صنع واتخاذ القرارات، فإن ذلك يتم على عدة مستويات، أفراد، مجموعات عمل، التمثيل للمجموعة، أو بطريقة آلية ونظامية حيث تسري المعلومات بحرية كما هو مطلوب، ويتخذ القرارات أصلح الأفراد لاتخاذها، بغض النظر عن مكانتهم أو وظيفتهم.

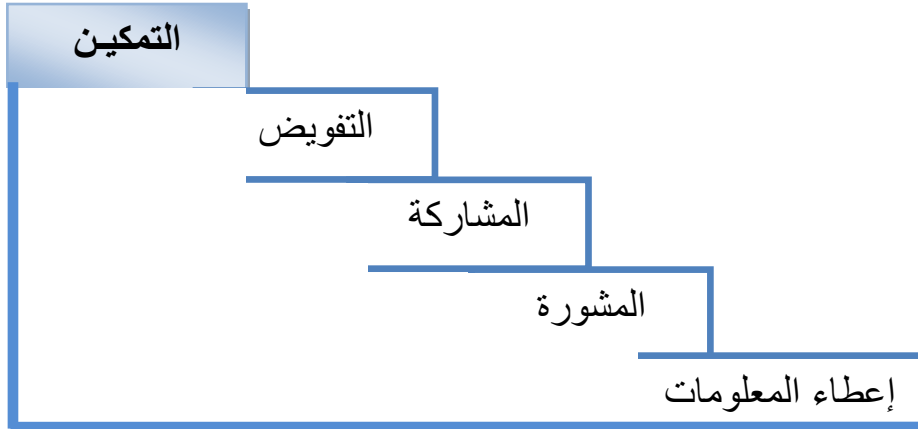
وفي كل حالة، هناك عدة مستويات تأخذ بها هذه المشاركة مجراها، على سبيل المثال يمكن أن تتمثل المشاركة في:

- ❖ توفير المعلومات
- ❖ المناقشة قبل اتخاذ القرارات
- ❖ صنع القرار الذي قد يتمثل في اتخاذ قرارات أولية أو المشاركة في التفاوض قبل.
- ❖ اتخاذ القرار.

وهذه المشاركة موضحة ببساطة في الشكل التالي (رقم 07)، حيث مستويات التمكين موضحة كخطوات منفصلة، ففي المؤسسة التمكينية سوف تسير الأنشطة في الاتجاهات الخمسة في آن واحد، وهذه الخطوات ربما تؤخذ على المستوى الفردي أو على مستوى المجموعة أو المؤسسة والإجراء الأفضل هو اخذ هذه العملية خطوة خطوة، بحيث يسبق إعطاء معلومات الاستشارة، وتسبق الاستشارة المشاركة والمشاركة التفويض والتفويض التمكين الكامل.

والمجموعات المشاركة يجب أن تكتسب الخبرة في الخطوة الأولى قبل الوصول إلى الثانية وهكذا، وفي كل مرحلة سوف يختبر المديرون والعمال بعضهم البعض في مجال الإخلاص والانفتاح والثقة.

الشكل رقم : ( 07 ) الخطوات الأساسية لتمكين العمال



المصدر: عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص 42

النشاط المركزي في هذا الشكل هو المشاركة في القرار، وهو يتطلب اهتماما خاصا، إن القرارات الأولية يمكن اتخاذها حين تتوحد مصلحة الطرفين، أما إذا اختلفت مصالحهم، فإن هذه المشاركة ستأخذ شكل التفاوض، الذي يشمل بالضرورة الآليات الرسمية للتفاوض وما شابه، ورغم أنه قد يكون مناسباً في بعض الحالات، إلا أنه بشكل عام لا بد أن يوجد أخذ وعطاء حتى يشعر كل من الطرفين بأنه قد جنى بعض الفائدة من هذه المنافسة.

وعندما نتحدث هنا عن الأطراف، فإننا لا نشير فقط إلى إمكان أن يطلب المدير من موظفيه إنجاز عمل يروونه متعباً، ورغم أن هذا يعد مثالا لموقف معين ربما يحدث، إلا أنه ربما يشير أيضا إلى اثنين من المديرين يتفاوضان، وفي الحالتين يمكن التمييز بين المصلحة العامة وبين الاهتمامات الفردية أو القطاعية، وهذه إحدى المهارات الرئيسية المطلوبة لتحقيق التمكين الفعال.

وبصفة عامة، يمكن تحديد أهم آليات عملية تمكين العمال في الآتي:

- ❖ تفويض السلطات والمسؤوليات لهم.
- ❖ مشاركتهم في رؤية الإدارة العليا.
- ❖ توافر نظم وقواعد وإجراءات العمل.
- ❖ تدعيم الإحساس بالأمان والشعور بالاستقرار.

**10- أبعاد التمكين النفسي:**

نستنتج من التعريفات السابقة أن التمكين هو أسلوب تحفيزي يتكون من أربعة مدركات، وهي: الأهمية، الكفاءة، القدرة على الاختيار والتأثير وأن هذه المدركات الأربعة مجتمعة تعكس اتجاهها إيجابيا نحو العمل، ومنه فإن التمكين النفسي مكون تحفيزي يؤهل العمال لامتلاك قدرات مستقلة تمكنهم من صنع القرار واتخاذ ما يتناسب مع أهداف المنظمة.



وسنحاول الآن التعرض لكل بعد من هذه الأبعاد على حدى:

**1- التأثير Impact:** هذا العنصر يشير إلى الدرجة التي عندها ينظر إلى السلوك على أنه مميز في صورة تحقيق الغرض من المهمة أو الوظيفة، ويحدث تأثيرات مرغوبة في بيئة عمل الوظيفة الخاصة بالفرد.

**2- الكفاءة Compétence:** هذا العنصر يشير إلى الدرجة التي عندها يمكن أن يؤدي الفرد أنشطة الوظيفة بمهارة عندما يحاول أن يفعل ذلك، وفي دراسات علم النفس الإكلينيكي تمت دراسة هذا المتغير "الكفاءة" في دراسات Bandurra 1977 تحت اسم الكفاءة الذاتية Self-efficacy أو التمكين/التفوق/البراعة الشخصية وهنا نحن نستخدم نفس المصطلح الذي استخدمه White 1959 وهو الكفاءة Competence.

وقد لاحظ Bandura أن الكفاءة الذاتية المنخفضة تقود الفرد لتجنب المواقف التي تتطلب المهارات المرتبطة، وهذا السلوك لا يساعد الفرد في التغلب على الخوف وزيادة تطوير قدراته. وبالتتابع، فإن هذا السلوك الإنسحابي يميل لأن يمنع الفرد من مواجهة المخاوف، لكن يمنعه أيضا من بناء أو تحسين الكفاءة، فضلا عن ذلك، فقد استنتج Abramson أن الأفراد الذين يواجهون عدم الكفاءة (ال فشل) الشخصي بجانب معاناتهم من نقص الخبرة يواجهون مصاعب في ثقتهم الذاتية بأنفسهم، وعلى العكس، فإن الكفاءة الذاتية المرتفعة تؤدي إلى سلوكيات المبادأة (سلوكيات ابتكارية) وجهد مرتفع بجانب القدرة المرتفعة على مواجهة المصاعب. (خولة خميس عبيد، مرجع سابق، ص 103)

**3- الأهمية Meaning fallness:** يشير هذا العنصر إلى أن المهام التي يؤديها الفرد ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللاخرين، وبعبارة أخرى، فإن الأهمية تتضمن الاعتناء الداخلي للفرد بشأن الوظيفة أو المهمة، ومنه فإن أهمية العمل لدى الفرد تتأثر بالعوامل التالية:

❖ تنوع المهارات التي تحتاجها الوظيفة.

❖ إكمال العمل.

❖ أهمية الوظيفة.

## الفصل الثاني ← التمكين النفسي

وعلى مستوى مصطلحات علم النفس، فإن الأهمية تصور نوعاً أو نمطاً من تركيز الطاقة النفسية على الطاقة (أو استثمار الطاقة الجسدية في الوظيفة).

إن انخفاض الأهمية يصاحبه فتور الشعور أو اللامبالاة Apathy والشعور بالعزلة أو عدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للوظيفة، أما الدرجات المرتفعة من الأهمية فإنها على العكس تؤدي إلى الانتماء والمشاركة والتركيز على بذل الجهد في العمل.

**4- القدرة على الاختيار Choice:** وهذا العنصر يتضمن المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية.

وكما أسلفنا، نظر الباحثون للتمكين من اتجاهات مختلفة، وإن كانت تلك الاتجاهات لم تؤدي إلى تناقضات حادة في تحديد وجهات النظر، ولكنها كانت تعطي تباينات في الرؤى الفلسفية، ولعل هذه التباينات ما آلت إليه اتجاهات الباحثين ورواد التمكين في تحديد أبعاد التمكين، وهذا الجدول يلخص نظرة مجموعة من الباحثين إلى أبعاد التمكين:

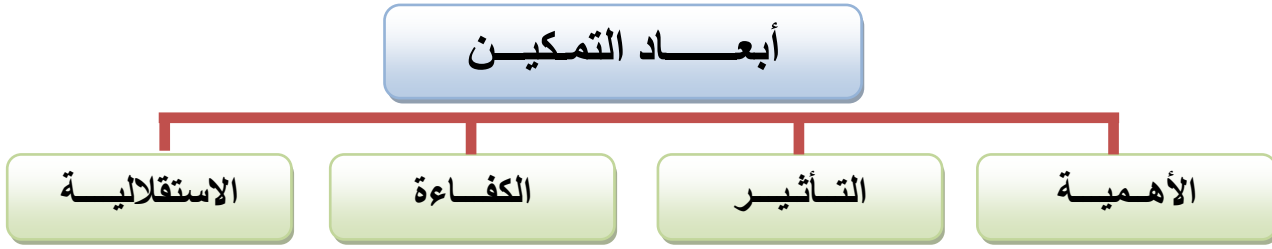
جدول رقم : ( 01 ) نظرة مجموعة من الباحثين إلى أبعاد التمكين

الرقم	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Dowen	1992	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة.
2	Eccles	1993	القوة، الموارد، الحرية.
3	Horine	1995	الحرية، المسؤولية عن النتائج.
4	Brown	1996	الجود، السلطة، الموارد، المعلومات.
5	Gregorey	1996	فريق العمل، التفويض.
6	Ivancevich	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل.
7	Choi	1997	الحرية، المسؤولية.
8	Argyris	1998	دعم المنظمة، حرية التصرف.
9	Rubbins	1998	الهيكل التنظيمي، الرقابة.
10	Griffin	1999	تأهيل العمال، الرقابة.
11	Lloyd	1999	فرق العمل، الهيكل التنظيمي.
12	U gboro	2000	دعم المنظمات، المكافآت.
13	Daft	2001	الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات.
14	Hellriegel et al	2001	السلطة، المهارات، الحرية.
15	Blanchard et. al	2001	المشاركة بالمعلومات، الحرية، فرق العمل.

المصدر: الساعدي، 2006، ص65

ومن خلال هذه الأفكار والتوجهات فإننا سنحدد أبعاد التمكين النفسي في دراستنا هذه في أربعة نقاط وهي:

الشكل رقم (08): أبعاد التمكين



المصدر: إعداد الباحث

- ❖ **أهمية العمل:** ويعني الإحساس بجدوى وقيمة العمل من خلال توافق أهداف ومعتقدات أفراد الحماية المدنية من جهة، مع متطلبات وأدوار العمل من جهة أخرى، فإذا كانت النظرة منسجمة وإيجابية فإن الوظيفة ذات قيمة تؤدي إلى خلق معنى وبالتالي يصبح عمل الفرد محركا يكن له الولاء والالتزام.
  - ❖ **التأثير:** وهو إدراك الفرد في الحماية المدنية بأن له تأثيرا على مختلف المهام التي يؤديها وأنه يؤثر ويساهم في سياسات وقرارات المؤسسة والتي تتعلق بعمله.
  - ❖ **الكفاءة أو الجدارة:** وهي اعتقاد الفرد أن لديه المهارة والكفاءة اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة منه بإثقان وكفاءة وفعالية عالية.
  - ❖ **الاستقلالية وحرية التصرف:** تعتبر الاستقلالية إدراك الفرد بحريته في تقرير إنجاز عمله واختيار البديل المناسب حيث يبادر إلى تصميمه وإنجازه بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص
- 11- معوقات التمكين النفسي:**

- إن عملية التمكين ليست عملية سهلة خاصة، إذا ما أتضح إن هناك عدد 1 من المحددات الرئيسة التي تقف عائقا أمام تحقيق فاعلية هذه العملية، فقد أشار العديد من الكتاب والباحثين إلى عدة معوقات للتمكين، إذ بعض المغربي بعض المعوقات التي قد تحد من تطبيق تمكين العمال والمتمثلة في:
- ❖ إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعمال.
  - ❖ زيادة العبء والمسئولية على عمال غير قادرين عليها.
  - ❖ تركيز بعض العمال على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
  - ❖ زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.

- ❖ زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
- ❖ إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
- ❖ زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العمال عند أداء العمل الجماعي.
- ❖ عدم تمكن بعض العمال من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- ❖ اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية. (المغربي، المرجع السابق، ص4)

أما الساعدي وطبقا لسميث ومولي (Smith&Mouly) فقد أعزى معوقات التمكين إلى مايلي:

- ❖ عدم الثقة بالإدارة.
- ❖ خوف الإدارة العليا من فقدان القوة.
- ❖ خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم.
- ❖ خوف العمال من تحمل المسؤوليات والمسألة.
- ❖ ضعف مصداقية الإدارة.
- ❖ البناء البيروقراطي التقليدي السائد.
- ❖ انفصال الإدارة عن العمال ماديا وهرميا.
- ❖ عدم الاستعداد لتقبل التغيير وعدم الرغبة فيه. (الساعدي، 2011، ص183).

## 12- المناخ الملائم للتمكين النفسي

هناك مجموعة من الممارسات التي تساعد على خلق مناخ تنظيمي ملائم للتمكين، هذه الممارسات تؤكد عليها الكثير من الأدبيات، بما فيها كتابات بفيغور لا يمكن أن تؤخذ بشكل جزئي وإنما بشكل متكامل ومتوازن بعضها مع بعض، فهناك تداخل بين هذه الممارسات وهناك نوع من التفاعل بينها، أي أن بعضها يعتمد على البعض الآخر، فلا يمكن مثلا تحقيق التفوق بواسطة التدريب دون أن يكون هنالك أمان وظيفي، ولا يمكن تحقيق الأمان الوظيفي دون تدريب وكفاءة مناسبة. أما هذه الممارسات فهي:

## 7-1 الأمان الوظيفي:

تلجأ المؤسسات إلى عمليات تسريح الموظفين، وذلك من أجل خفض نفقات العمل وزيادة الأرباح الناجمة عن ترك الموظفين وخاصة من خلال استبدالهم بموظفين مؤقتين آخرين أو من خلال الماكينة Automation أو من خلال التكنولوجيا أو غيرها.

ومنه، فإن عدم الاطمئنان وعدم الأمان الوظيفي يخلق خوفا وتوترا يؤدي إلى تدهور الدافعية والحماس، وبالتالي يؤدي إلى القيام بالمهام بروح معنوية هابطة، ومن غير تفكير خلاق ومستقل في الأعمال التي يقوم بها، فإن الخوف يؤدي إلى قتل روح المبادرة والإبداع والتمكين، فلا ينتظر من إنسان يتوقع إحالته على التقاعد أو التسريح أن يفكر بهدوء أو أن يخطط ويحمل رؤية المستقبل، وإنما يسيطر على تفكيره الخوف والترقب الذي يرتبط بقرار فصله من العمل، الذي صار سمة في هذا الوقت في الكثير من المؤسسات والأمان الوظيفي في المؤسسة يعطي رسالة للمرءوسين مفادها اهتمام المؤسسة واندماجها لموظفيها وهذا يساهم في خلق انتماء متبادل بين الإدارة والموظفين. (سليم ملحم، مرجع سابق، ص 205).

إن الإدارة التي ترى أن موظفيها يمكن الاستغناء عنهم بسهولة، فهي بالمقابل غير مؤهلة لخلق انتماء وولاء متبادل بين الطرفين، ومنه فإن المؤسسة التي تتميز بالأمان الوظيفي وتعلم مقدما أن الموظف سيكون مستقرا في العمل لمدة طويلة من الزمن، فإن ذلك يحتم عليها اختيار الأفضل واختيار من ينسجم مع قيم وثقافة المؤسسة، ولا تستطيع المؤسسة في هذه الحالة الاستهانة في عملية الانتقاء لأنه سينتج عن سوءها بقاء أفراد غير ملائمين لفترة طويلة بسبب التزام المنظمة بسياسة الأمان الوظيفي، الأمر الذي سيكلف المنظمة تكاليف كبيرة بوجود أفراد بأداء متدن وإنتاجية سيئة.

## 7-2 الانتقائية في التوظيف

الأمن الوظيفي الذي تم الحديث عنه في البند السابق يترتب عليه أن تكون المنظمة حريصة غاية الحرص في انتقاء الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتعني انتقائية في التدريب أن تبذل المؤسسة جهدا خاصا في عمليات التوظيف والتشغيل والانتقاء والتعيين.

والجدير بالذكر هنا، أن ممارسات الكثير من المؤسسات والمنظمات في العالم العربي في التوظيف والتعيين تخضع لتأثيرات اجتماعية تؤدي إلى الجنوح بعيدا عن ممارسات المؤسسات الناجحة، وتشتكي الإدارة من أن موظفيها يفتقدون لروح المبادرة والاستقلالية والانتماء وحب العمل والروح المعنوية فضلا عن حب المشاركة والتمكين.

وهذا في واقع الحال قد يعود لممارسات المؤسسة في سوء الانتقاء والتعيين، لذلك فإن أهم مدخل من مداخل إدارة الموارد البشرية هو المدخل المتعلق في الانتقاء. (سليم ملحم، مرجع سابق، ص 206)

وخلاصة القول، أن توافر موظفين متمكنين يعتمد إلى حد كبير على قرارات التعيين التي ينجم عنها دخول من تتوافر لديهم مواصفات مناسبة ومقدمات مشجعة للتمكين، هذه المواصفات من الممكن التعرف عليها بشكل مباشر من خلال المقابلات وبناء معايير خاصة للانتقاء يتم اعتمادها في تلك المقابلات.

### 7-3 الأجور العالية:

تنص قوانين سوق العمل على أن ما يتقاضاه الفرد هو مقابل محدد للجهد الذي يبذله، فلا يجوز حسب أسس سوق العمل مثلا أن يتقاضى العامل أكثر من الجهد الذي يقدمه لصاحب العمل، هذا صحيح حسب قوانين سوق العمل، لكن إذا أرادت منظمة ما أن تنتقي أفرادا بنوعيات متميزة وتريد من هؤلاء أن يستمروا في العمل معها ليصبحوا رأس مال حقيقي في المنظمة، فعلى المنظمة ألا تنقيد كثيرا بقوانين سوق العمل، وأن تمنح موظفيها أجورا أعلى من المنافسين، لأن الرواتب العالية تجذب عددا أكبر من المقدمين للوظيفة كما ونوعا، وهذا يساعد إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بأن يكونوا أكثر انتقائية، والانتقائية مهمة جدا في الوصول إلى العمال المرشحين لتحمل مسؤولية أكبر وقدرة على العمل النوعي بكفاءة واقتدار وروح مبادرة وتمكين وتتمكن من انتقاء من لديهم الاستعداد الأكبر للتدريب والتعلم والتطور ودفع رواتب أعلى يساهم في المحافظة على الأفراد من ترك العمل والتسرب إلى المنافسين، وربما تستغل الإدارة منح رواتب أعلى برسالة ضمنية مصاحبة ترتبط بقيمة الموظف، أي أن المؤسسة تثن عاليا أفرادها، فتعطيهم رواتب أعلى من المنافسين. (سليم ملحم، المرجع السابق، ص 208)

فقد أكد **Pfeffer** على الفوائد الآتية نتيجة لزيادة أجور العمال:

- زيادة مستوى الرضا الوظيفي
- زيادة مستوى الإنتاج
- زيادة مستوى الانتماء
- تقليل معدل دوران العمل
- زيادة ربحية المؤسسة

### 7-4 الحوافز:

لا يمكن اعتبار الحوافز المادية هي كل شيء، فهناك أيضا حوافز معنوية مثل المساواة والعدالة والتقدير الشخصي، هذه الأمور قد يهتم بها الموظف وخاصة في الدول العربية أكثر منها في الدول الغربية، لأن العربي عنده ثقافة وتربية ترتبط بالتقدير والاحترام والمشاعر أكثر من الغربي الذي يهتم بشكل أكبر في الأمور المادية.

وعندما نتحدث عن العدالة والمساواة في العمل، فإنه من العدالة أيضا أن الناس الذين

يتحملون مسؤولية أكبر في تحقيق أداء أكبر ورجحية أعلى أن يحصلوا على نصيب من المكاسب والمنافع، فعندما تذهب المكاسب الناجمة عن أداء الموظفين وإنتاجيتهم وولائهم واندماجهم وجهدهم الإضافي للمساهمين أو للإدارة العليا، فإن العمال سينظرون إلى هذه الممارسات بنظرة الريبة والشك ويعتقدون بأنها ممارسات غير عادلة، مما يؤدي حتما إلى تقليل ذلك الجهد الذي يبذلونه.

ومن أهم الحوافز التي يمكن أن تساهم في تعزيز أداء العمال ما يعرف ببرامج المشاركة في الربح وبرامج المشاركة في المكاسب وهي التي تكون عندما يساهم العمال من خلال جهد إضافي بتخفيض النفقات أو زيادة الأرباح عن الحد المتوقع، وهذا له علاقة بتمكين الموظف منحه شعورا بأنه شريك وليس مجرد مستخدم، وهذا الشعور يساهم في تعزيز تحمل المسؤولية لدى العمال، ويتولد لديهم إحساس بأن المؤسسة هي مؤسستهم وأنهم يمتلكون زمام المبادرة في كثير من الحالات عندما تتولد لديهم هذه المشاعر التي ستساهم حتما في زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم وخاصة من ناحية الكيف وليس الكم. (سليم ملحم، مرجع سابق، ص 211).

### 7-5 الموظف المالك:

هنالك فوائد وإيجابيات عندما يكون الموظف مساهما ومالكا في الشركة التي يعمل بها، ومن أهم هذه الإيجابيات سد الفجوة بين الموظفين من جهة والمساهمين من جهة أخرى، وفي الظروف التقليدية فإن إدارة الشركة عادة ما تستغل الموظفين لصالح المساهمين، وتعظيم أسهمهم ومكاسبهم المالية، ولكن عندما يتحول الموظفون إلى مساهمين أيضا، فهنا تصبح مصالحهم مشتركة مع المساهمين وليست متناقضة معهم، مما يؤدي إلى وحدة في الرؤية والهدف وضبط الصراعات التي قد تنجم عن التناقض في المصالح.

من ناحية أخرى، فإن تحويل الموظفين إلى مالكين بشكل أو بآخر، يشكل لديهم تحولا في التفكير وفي السلوك وفي الممارسة، وتتحول بشكل خاص رؤيتهم للمؤسسة على أساس الرؤية طويلة المدى بتبني استراتيجياتها وأهدافها الحقيقية وسياساتها المالية، ويتكون لديهم مشاعر دفاعية بدافعهم عن مؤسستهم ورفع مستويات الانتماء إليها ضد أي عمليات هجومية من الخارج ضد أي محاولات للاستيلاء أو السيطرة أو الشراء من قبل جهات خارجية.

ومن المزايا التي تتحقق على أرض الواقع في العديد من الشركات اليابانية التي تستخدم هذا الأسلوب، تتمثل في تحسين العلاقات بين الموظفين والمدبرين والشعور بمناخ أسري بين العمال والموظفين، وتحسين مستويات المشاركة والتمكين وتحمل المسؤولية التي تقترن بالتمكين والتفويض، حيث يشعر الجميع بأنهم في مركب واحد يساهمون جميعا في المشاركة الجماعية نحو أهداف مشتركة وغايات محددة، وهذا يساهم أيضا في المحافظة على الأيدي العاملة للبقاء في العمل على المبدأ الياباني في العمل مدى الحياة. (سليم ملحم، مرجع سابق، ص 212).

## 6-7 تدفق المعلومات:

إن النقاط السابقة لا تكفي دون تدفق للمعلومات، وإن المشاركة في الأسهم وشعور العاملين بالملكية في النقطة السابقة يعد أصلا على أنه حافز ودافع قوي للمشاركة في المعلومة، والمعلومة هي مصدر قوة لصاحبها تمنحه نوعا من الثقة والمعنوية العالية والقدرة على التحكم بمهام العمل بشكل أفضل والتمكن من المشاركة في اتخاذ القرار بشكل أكفأ، فمن لا يمتلك المعلومات الكافية لا يمكنه اتخاذ القرار السليم.

أما عن العلاقة بين التمكين وتدفق المعلومات، تكمن في أهمية المعلومات ونشرها وتوزيعها وتدريب المرؤوسين على فهمها، وهذا كله ينظر إليه على أنه متطلب أساسي من متطلبات التمكين، فحتى يكون الموظف ممكنا فلا بد من حصوله على المعلومات التي تمكنه من المشاركة في تحمل مسؤولياته على أكمل وجه، وفي المشاركة في اتخاذ القرار بشكل سليم وفي تمكينه من خدمة الزبائن بشكل صحيح وفي تمكينه من القيام بعمله بشكل واضح وسليم، في زمن أصبح عمل العامل يعتمد بالدرجة الأساسية على المعلومة في زمن تعد فيه المعلومات سلاحا قويا للتميز والتفوق والقرار السديد. (سليم ملحم، مرجع سابق، ص213)

## 7-7 المشاركة:

المشاركة تقليديا عبارة عن السماح للموظف بالتعبير عن وجهات نظره أمام المدير في القضايا التي تهمه أو القرارات التي يتأثر بها، مع ملاحظة انه ليس من الضروري أن يأخذ الرئيس أو المدير بعين الاعتبار وجهة نظر الموظف عند اتخاذ القرار النهائي، وكان أول من طرح فكرة المشاركة ونادى بها في الإدارة الحديثة **جورج التون مايو** عند مناقشته موضوع العلاقات الإنسانية في الإدارة في العقد الثالث من هذا القرن، حيث نجد مشاركة العاملين نوعا من أنواع الحوافز المعنوية التي تقدمها الإدارة العليا للعاملين. (المدهون، 1999، ص 124)

## 8-7 روح الفريق وهيكله الوظيفية:

تتمثل مزايا الهيكل التنظيمي التقليدي الهرمي في توفير الرقابة والإشراف المباشر للتأكد من أن الموظفين يقومون بما هو مطلوب منهم وإلا فسوف يستغلون وظائفهم ويستغلون الإدارة أيضا.

وهناك بديل عن الهيكل التقليدي وهذا البديل يحقق التمكين للموظفين والاستقلالية في أعمالهم على الرغم من أنه يحتفظ بمقتضيات الرقابة والتنسيق المطلوب، ويتمثل هذا البديل في تطبيق عمل الفرق، فالناس اجتماعيون بطبيعتهم يستمدون سعادتهم من علاقاتهم الاجتماعية، والجماعة عادة تشكل تأثيرا كبيرا على أفرادها، فالفرق يكرس الانسجام من خلال قيم وتقاليد الجماعة التي تنظم ما هو مطلوب من العمل والأداء كما ونوعا، وهذا البديل هو بديل طبيعي، وربما يكون



مقبولا أكثر من السيطرة الهرمية للنظم التقليدية، والفريق الذي تتم رعايته من قبل الإدارة ويتم تقديم الحوافز له هو الفريق الذي يُمنح الاستقلالية أو التمكين المناسب لأداء عمله.

وعندما نقول روح الفريق يقصد بذلك تلك العلاقة الخفية بين أعضاء الفريق التي تعمل كالسحر على خلق دافعية ذاتية وروح معنوية عالية ورقابة ذاتية وإجماع تلقائي وعفوي على ما هو مقبول وما هو غير مقبول، فتصبح بمنزلة عقد معنوي تحكم تصرفات أعضاء الفريق، دون الحاجة إلى قوانين مكتوبة ورقابة الفريق هذه أفضل من رقابة المسؤول بسبب تلقائيتها وعفويتها وروح العمل الجماعي الذي هو أساسها. (سليم ملحم، مرجع سابق، ص215)

### 7-9 التدريب:

إن أهم القضايا التي ينبغي أن يعتني بها المدبرون هي محاولة التوافق بين التدريب ورفع مهارات الموظفين من جهة، وهيكل العمل من جهة أخرى بطرق تسمح للموظفين باستغلال ذلك التطور في مهاراتهم لصالح العمل وتحسين مستواه، ففي الكثير من الحالات يحصل الأفراد في المؤسسة على التدريب والمهارات التي لا تجد ما يناسبها من وظيفة أو ممارسة داخل المؤسسة فضلا عن عدم الاستفادة من المعارف والخبرات الإضافية التي يحصل عليها العمال والمدبرون في المؤسسة عقب الندوات أو المؤتمرات أو الورش التي يشاركون فيها.

وعندما نتحدث عن التدريب فإنه لمن المؤكد أن التدريب ورفع كفاءة أداء الموظفين من أهم السبل لكسب المعرفة وتحسين أداء العاملين وتنمية المواهب، ولكن التدريب يجب أن يكون من أجل رفع مستوى الأداء نوعا وكما ومن أجل كسب المعرفة.

كما يجب أن يكون الهدف من التدريب منح الموظف مهارات متعددة وليست مهارة واحدة حتى يتمكن من العمل في مواقع مختلفة، وهذا يساهم بدوره أيضا في القضاء على الروتين في العمل وما يصاحبه من ملل وسؤم، وفرصة بقاء الموظف في العمل وعدم الاستغناء عنه ترتبط بعدد الوظائف والمهارات الأفقية التي يتقنها داخل العمل، بحيث يمكن للموظف التناوب على مواقع مختلفة ومن موقع إلى آخر حسب الحاجة، علما بأنه من غير الممكن حدوث مثل هذا التناوب إذا لم يكتسب الموظف مهارات مختلفة في العمل. (سليم ملحم، مرجع سابق، ص217)

### 7-10 المساواة الاجتماعية:

إن المساواة الاجتماعية هي من أهم مقومات التمكين والمشاركة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة فالرموز التي تصنع بها المؤسسات حواجز بين أفرادها تؤدي إلى ضعف انتماء الموظفين لأي برنامج من برامج التطوير أو التغيير التي ترغب الإدارة بتنفيذها.

هذا الواقع الذي يعزز المساواة ويعزز عدم الشعور بقيود الفوارق بين المستويات المختلفة يعطي دلالة مهمة ورسالة قوية تتم عن قوة العلاقة والتناسق والانسجام بين الجميع، وهذا بدوره يساهم في التدفق الحر للمعلومات دون وجود أسرار ودون وجود أي مبرر للإشاعة أو نشر معلومات مغلوبة.

إن تطبيق مشروع المساواة الاجتماعية سيساهم بشكل كبير في توفير أسلحة جبارة بيد المؤسسات نحو تحقيق الميزة التنافسية لا بواسطة أحدث وسائل التكنولوجيا وإنما بواسطة البشر، عندها يتولد لدى هؤلاء البشر دافعية نحو التمكين والمشاركة وتحمل مسؤولية المؤسسة جنباً إلى جنب مع الإدارة. (سليم ملحم، المرجع نفسه، ص218)

### 7-11 الترقية من الداخل:

الترقية من داخل المؤسسة هي عملية اعتماد المؤسسة على شغل الوظائف الشاغرة من خلال ترقية الموظفين وإحلالهم بهذه الوظائف الشاغرة من الداخل بدلا من استقطاب أفراد من خارج المؤسسة، وهذا يشجع الموظفين على الإقبال على برامج التدريب والتطوير أملا بالترقية المرتقبة، وتساعد عملية الترقية من الداخل على المشاركة والتمكين لأنها تعزز ميزان الثقة بين أفراد المؤسسة والإدارة، وتعزز أيضا مستويات التعاون والتنسيق بين الجميع، كما تساهم عملية الترقية من الداخل بدلا من الإحلال الخارجي على زيادة انتماء الموظفين لتوجهات وبرامج التغيير لدى الإدارة بسبب شعور الموظفين بأن لهم قيمتهم وأهميتهم وأن الإدارة تنظر إلهيا على أنهم من أهم عناصر العملية الإنتاجية.

ما يعزز الترقية الداخلية وجود الكفاءة والمعرفة والمهارة المتنوعة والمتجددة، ففي بعض المؤسسات لا توجد برامج لدى الإدارة لتدريب الموظفين بشكل مستمر أو تنمية قدراتهم على مواقع متعددة من العمل، فيبقى العامل أو الموظف طيلة فترة حياته المهنية يعمل في نطاق عمل محدود جدا، بدافع أهمية التخصص في العمل التي يفهمها البعض بشكل مغلوط، فهي لا تفيده عندما لا تنطوي على إضافة أي معارف أو مهارات إضافية من قريب أو بعيد، فتصبح عملية إعادة انتشار هؤلاء في غاية الصعوبة، مما يصبح عبئا على المؤسسة، فتفكر الإدارة في تسريح هؤلاء أو إحالتهم على التقاعد المبكر، أو على الأقل بقائهم في أماكنهم عرضة للملل والروتين وعدم التجديد وكسب معارف ومهارات جديدة. (سليم ملحم، مرجع سابق، ص221)

الشكل رقم (09): المناخ الملائم للتمكين النفسي



المصدر: إعداد الباحث

### خلاصة الفصل:

تم التطرق الى مفهوم التمكين النفسي والذي يعد احد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتردد في مجال تطور الفكر الإداري، بعد ان تحول الاهتمام تماما من نموذج منظمة التحكم والأوامر الى ما يسمى الان بالمنظمة الممكنة، فالتمكين يمثل استراتيجية تنظيمية ودخلا فعلا للتطوير والتحسين الإداري المستمر، والمتمثل في منح العاملين المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركات الفعلية للعاملين في إدارة المنظمات ، ونظرا لأهمية التمكين النفسي في تطوير مستوى الأداء الفردي والجماعي في المنظمات فقد ارتبط هذا المفهوم بعدد من المتغيرات، وذلك من أجل تحسين مستوى المنظمات، والتقليل من السلوكات السلبية، وتغييرها بسلوكات إيجابية تكون خارج الاطار الرسمي، ولها أثر في تحسين مستوى الأداء وهذا ما سيتم التطرق له في الفصل الموالي.

# الفصل الثالث

## سلوك المواطنة التنظيمية:

تمهيد .

- 1- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية .
- 2- تعريف سلوك المواطنة التنظيمية .
- 3- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية .
- 4- مداخل سلوك المواطنة التنظيمية .
- 5- ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية .
- 6- محددات المواطنة التنظيمية .
- 7- الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية .
- 8- إيجابيات وسلبيات سلوك المواطنة التنظيمية .
- 9- معوقات المواطنة التنظيمية .
- 10- العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة .
- 11- خلاصة الفصل .

تمهيد:

إن المورد البشري يمتلك القدرة على توظيف الموارد لخدمة أهداف المنظمة، إذ تتحقق غايات المنظمة من خلال أدائه لأدواره الرسمية، كما أن بتحظي بعض العمال لحدود أدوارهم الرسمية وتقديم أكثر مما هو مطلوب منهم يسهم بشكل مباشر في تحقيق الفعالية التنظيمية.

إن تحقيق الكفاءة والفعالية بالمنظمة يتطلب من عمالها تجاوز توقعات الدور الرسمي، والقيام بأعمال إضافية وتطوعية لا يتضمنها الوصف الوظيفي، والتي يطلق عليها سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ويعود تناول لهذا المفهوم إلى دراسات ("Katz, 1964") حيث يرى أن هناك نوعين من السلوك: سلوك الدور الرسمي؛ ويتمثل في قيام العمال المهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقاً للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، أما النوع الثاني: سلوك الدور الإضافي؛ ويتمثل في قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً.

إن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وإن كان مفهوماً حديثاً تضمنته أدبيات الفكر الإداري الغربي ودراسات السلوك التنظيمي، إلا أنه ليس غريباً عن البيئة العربية والإسلامية، حيث أن البعد التطوعي يعكس البنية القيمية والثقافية العربية والإسلامية.

وستتطرق في هذا الفصل إلى ومفهومها وأهميتها، ومداخل دراستها، وأبعادها، ومحدداتها، وآثارها، وكذا معوقاتها وإيجابياتها وسلبياتها، وكذا العلاقة بينها وبين التمكين النفسي .

## 2- مفهوم ونشأة سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior:

خلال العقد الماضي زاد الاهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وتقييم الأداء بالمنظمات، وهو سلوك هام لكل المنظمات حيث قال (Katz 1964) إن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوك الرسمي تعتبر نظم هشّة سهلة الكسر، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري من قبل الأفراد.

❖ لقد أشار (Katz 1964) إلى أن المنظمات التي تعتمد على قيام العمال بمهامهم الرسمية فقط في منظمات ضعيفة وغير قادرة على الاستمرار في الأجل الطويل، إذ أنه غالباً ما تحتاج، المنظمات إلى قيام العمال بمهام تتجاوز دورهم الرسمي. (محمد ناصر إسماعيل، 2012 ص 218)

وقد حدد في دراسته لأهم العوامل المؤثرة في تحقيق الفعالية التنظيمية ثلاثة أنماط سلوكية اعتبرها أساسية للوصول إلى الفعالية التنظيمية المطلوبة وهي:

1- استمالة الأفراد وتحفيزهم للالتحاق بالمنظمة والبقاء بها.

2- يجب على الأفراد أداء متطلبات أدوارهم المحددة والمطلوبة منهم بطريقة صحيحة.

3- يجب على الأفراد ممارسة نشاط ابتكاري يتعدى نشاطهم الرئيسي بالمنظمة.

والنمط الأخير من السلوك سُمي بالمواطنة التنظيمية.

وفي أواخر السبعينات، ظهر مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية لأول مرة في كتابات organ 1977 ليصف ذلك الجهد التعاوني للعمال أو السلوكيات التعاونية الابتكارية التلقائية، كما ذكر في الدراسة التي أجراها حول العلاقة بين الرضا وأداء العمال، فكانت بمثابة الشرارة التي أشعلت اهتمام الباحثين بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية ، حيث أوضح في هذه الدراسة أن السبب الرئيسي من أسباب فشل الباحثين في التوصل إلى إثبات العلاقة السببية بين الرضا والأداء يرجع إلى تعريف متغير الأداء بشكل ضيق باعتباره مرادفاً لمصطلح الإنتاجية المتمثلة في كل من كمية وجودة الإنتاج ، وأنه من المتوقع الكشف عن العلاقة السببية السالفة الذكر عند تعريف متغير الأداء بشكل أوسع في صورة سلوكيات المواطنة التنظيمية. (أسماء يوسف، 2011، ص13)

### 3- تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد استحوذ موضوع المواطنة التنظيمية اهتمام العديد من الباحثين مع مطلع القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، ومن خلال مراجعتنا لأدبيات الموضوع ظهر لنا بان كل باحث تناول الموضوع من منظور يختلف عن الآخر، باختلاف مداخل دراسته، لذلك سنحاول تقديم البعض من التعاريف التي تناولت موضوع المواطنة التنظيمية. (أحمد السيد الكردي، 2011، ص50)

❖ 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.

❖ كما عرفه **Wayne (1993)** بأنه سلوك الأدوار الإضافية والتي تتعدى حدود الوظيفة.

❖ وعرفه كذلك **Chattopadhyay (1999)** بأنه السلوك الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة وصف الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد القيام به.

❖ كما عرفه **Niehoff & Moorman (1993)** سلوك الدور الإضافي، فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إجبار، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة.

❖ وقام **Johns (1996)** بتحديد عدة خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية منها:

● أنه سلوك اختياري، فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.

- أنه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد.
- أنه يساهم في زيادة فعالية المنظمة.
- لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية.

❖ كما قام **Netemeyer** (1997) بإبراز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في الأداء الكلي للمنظمة من خلال:

- يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة والتي تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.

- نظراً لندرة الموارد بالمنظمات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.

- يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي الفعال والجدولة وحل المشاكل.

❖ وعرفها **فيدر وروتر Feather, Rauter** (2004): هي جهود إضافية وتصرف اختياري وعفوي يتجاوز حدود الوصف الوظيفي ويتخطى الدور الرسمي حيث يعمل الفرد طواعية وبدافع ذاتي دون أي حافز خارجي، ويهدف على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ومساعدة العاملين والتعامل معهم. (أبا زيد، 2010، ص502)

❖ وحسب **عطوي عبد القادر وجنان عبد الحق** فإن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي اختياري لا يندرج تحت نظام توزيع الأدوار في منظمة ما، ويهدف هذا السلوك إلى تجسيد روح التعاون والتكافل داخل التنظيم، وتعزيز أداءه، والرقي بسمعته وما إلى ذلك من الجوانب الإيجابية التي تزيد التنظيم تقدماً وازدهاراً، كما أن هذه السلوكيات تتصف بعدم، الإكراهية وأنها تعتمد على الاختيار الشخصي. (**عطوي عبد القادر، جنان عبد الحق، 2007** ص62).

❖ كما عرف **يان Yen** (2008): المواطنة التنظيمية على أنها مختلف الأنشطة التي يقوّم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل، المحافظة والالتزام على أنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلاً عن تحمل ظروف العمل ودون إبداء أي شكوى أو تدمير من العمل (محمد ناصر إسماعيل، 2012، ص219).

#### 4 - أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

إن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية تنبع من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة. (العامري، 2002)

كما أن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد على تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة والمحافظة على وحدة وتماسك المنظمة، والإستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة، ويساهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، و حل المشاكل وما إلى ذلك، ويرى الباحثون في مجال المواطنة التنظيمية أن لها أهمية كبيرة في الأداء الكلي للمنظمة من خلال. (حامد، 2003 ، ص15)

1- يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.  
2- نظرا لندرة الموارد في المنظمات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.

كما تنبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من النتائج و الآثار الإيجابية الكثيرة التي يمكن أن يحققها للمنظمة وذلك كما يلي: (السعود السلطان، 2008 ، ص37)

- يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و يعتبر مصدر مجاني لها.
  - يؤدي إلى تحسين قدرات و مهارات العمال و المديرين على حد سواء.
  - يؤدي إلى الالتزام و حل المشاكل.
  - تحسين مستوى كفاءة المنظمة و فعاليتها.
  - تقليل مستوى التسرب الوظيفي.
  - رفع الروح المعنوية للعمال.
  - أن هذه السلوكيات تحقق لممارستها أفضلية و ميزة تنافسية.
- أي أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستويات الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي.
- بالإضافة إلى ذلك هناك من عدد مزايا المواطنة التنظيمية في النقاط التالية:**

- توفير موارد المنظمة والمحافظة على الموارد النادرة للمنظمة، حيث أن الرغبة في مساعدة زملاء العمل تؤدي إلى تدعيم روح الجماعة في العمل وتماسكها، وتقلل من حدة التوتر بين أعضائها.
- جذب الكفاءات العالية والتميزة والاحتفاظ بأفضل العناصر لأنها تنمي لدى الأفراد الإحساس لما بعد الولاء والانتماء وخفض معدلات دوران العمل والتسرب للمنافسين.
- الاستجابة السريعة للتغيير في المنظمة، واقتناع العاملين بأهمية التغيير وكيفية الاستجابة السريعة له لأنه سيجعلها قادرة على المنافسة والاستمرار في أداء رسالتها.



- تخفيض نطاق الإشراف من جانب المديرين، وبالتالي توفير الوقت والجهد والمال لأن ممارسة هذه السلوكيات من جانب العاملين تجعل المديرين مطمئنين إلى العمال التي تتم في المنظمة، وبالتالي يقومون بتخفيض نطاق الإشراف.
  - تساعد ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، حيث يساهم استعداد ورغبة الأفراد لتعلم مهارات جديدة وتحمل مسؤوليات أكبر وسرعة استجابة المنظمة لمتغيرات السوق.
- من خلال هذه النقاط وغيرها يتضح لنا حقيقة أهمية سلوك المواطنة التنظيمية للمنظمات، لاسيما وأننا في عصر اشتدت فيه الميزة التنافسية، وأصبح على المنظمات بذل المزيد من الجهود من أجل المحافظة على أفرادها من جهة، وعلى جلب الأفراد الأكفاء من جهة أخرى، ضف إلى ذلك انتشار أفكار إدارة الجودة الشاملة ونتائج العولمة والتطور السريع الحاصل في شتى مجالات الحياة.

### 5- مداخل سلوك المواطنة التنظيمية:

يمكن تناول مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين أساسيين:

- 1-5 المدخل الأول:** يفترض هذا المدخل أن هناك انفصلاً بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسمياً، وطبقاً لهذا المدخل ينظر إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوك ذاتي لا يتم مكافأته من قبل نظام المكافأة الرسمي، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة. إلا أن Vondyne أكد أن الباحثين قد تواجههم العديد من الصعوبات عند التفرقة بين الدور الرسمي والدور الإضافي إلى جانب تباين هذه التفرقة بين الأفراد والوظائف والمنظمات.
- 2-5 المدخل الثاني:** ويقوم هذا المدخل على التراث الفكري لبحوث المواطنة المدنية في علوم الفلسفة، السياسة والاجتماع، حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية على أنها تشتمل على كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع. وطبقاً لهذا المدخل، فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على 3 أنواع من السلوكيات، وهي كالتالي:

❖ السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور.

❖ السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور.

❖ السلوكيات السياسية.

- ونظراً لأن أكثر الدراسات في مجال المواطنة التنظيمية قد ركزت على المدخل الأول، ونظراً لأن المدخل الأول أكثر تحديداً ويمكن قياسه، ولا يتسم بالشمول والعمومية كالمدخل الثاني. (أميرة محمد رفعت حواسه، ص 20).
- والشكل التالي يوضح هذين المدخلين:

الشكل رقم (10): مداخل سلوك المواطنة التنظيمية

## مداخل سلوك المواطنة التنظيمية

### المدخل الثاني

سلوك المواطنة التنظيمية هي:

- ❖ السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي
- ❖ السلوكيات التي تفوق الدور الرسمي
- ❖ السلوكيات السياسية

### المدخل الأول

سلوك المواطنة التنظيمية هي:

- ❖ سلوكيات ذاتية
- ❖ لا يتم مكافئته رسميا
- ❖ يزيد من الأداء الفعال للمنظمة

### 6- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية :

تناول الباحثون والمهتمون بسلوك المواطنة التنظيمية هذا المفهوم من أوجه مختلفة، فهناك من يرى بأنه يمثل بعدين أساسيين وهناك من يرى بأنه يتضمن خمسة أبعاد رئيسية، لكن هذين الاتجاهين غير متناقضين بل متكاملين، فالذين يرون أن هذا المفهوم يتضمن بعدين أساسيين لا يرفضون مقولة التيار الآخر الذي يحددها بخمسة أبعاد لأنهم يرون أن هذه الأبعاد الخمسة يمكن إدراجها من خلال هذين البعدين.

سنقوم بعرض النماذج الثلاثة لأبعاد المواطنة التنظيمية كما حددها الباحثون.

### 6-1 النموذج الثنائي:

البعدان الأساسيان لسلوك المواطنة التنظيمية حسب رأي الاتجاه الأول هما: **بعد تنظيمي والآخر فردي** بمعنى أن هناك سلوكا تطوعيا يهدف إلى خير المنظمة والارتقاء بأدائها والعمل على بقاءها، وسلوك تطوعي آخر يهدف لمساعدة الأفراد العاملين في المنظمة للقيام بأعمالهم والتعاون معهم، وهو في النهاية يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل. (أحمد بن سالم العامري، مرجع سابق، ص46)

### 5-2 النموذج الخماسي:

هذا التقسيم لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية يقوم على أساس خمسة أبعاد رئيسية وهي:

الإيثار، اللباقة واللفظ، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير.

**1- الإيثار Altruism:** وهو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، مساعدة العاملين الجدد في التعرف عن أساليب وطرق إنجاز مهامهم، مساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب (أحمد اليوسفي، عبد المحسن نعساني، 2006 ، ص05) وهو مدى مساعدة الموظف للأشخاص الذين حوله (الزملاء، الرؤساء، العملاء) في المهام المتعلقة بالعمل، والتي بالنتيجة تفيد المنظمة.

**2- اللباقة واللفظ أو المجاملة Courtesy:** وهناك من يطلق عليه الكياسة، ويعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم. (خيرة، ، 2007 ، ص246) بالإضافة إلى إعطاء المعلومات للذين يمكن أن يستفيدوا منها.

**3- وعي الضمير Conscientiousness:** وهو إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمييار لسلوكاته، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد على المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، الاستراحات، العمل بمجدية...إلخ.

**4- الروح الرياضية Sportsmanship:** وهي مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة، دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك، أي التسامح والصبر على المضايقات والإزعاج في الحياة التنظيمية دون التذمر والشعور بالظلم.

**5- السلوك الحضاري Civic virtue:** وهي المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة. (هناء الرقاد، 2012 ، ص746)

ويرى العامري هذه الأبعاد الخمسة تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية و قد تختلف مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين لكنها تبقى متشابهة في جوهرها وحتى تعريفاتها الإجرائية بالمقابل هناك شبه اتفاق بين الباحثين مؤخرا على أن هذه الأبعاد الخمسة هي المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية. (العامري، ، 2003، ص76)

### 3-6 النموذج السباعي:

لقد قام **Podsakoff (2000)** بحصر ودراسة هذه الأبعاد لوضع نموذج موحد للباحثين المهتمين بهذا الموضوع في المستقبل ، فقد حصر الأبعاد الموجودة في الدراسات السابقة في سبعة أبعاد رئيسية وهي:

**1 السلوك المساعد:** هو عبارة عن سلوك تطوعي يقوم به الفرد لمساعدة زملاء العمل لحل مشكلات العمل أو منع حدوثها ، وهو يناظر بعد الإيثار والمبادأة الفردية والمشاركة الفردية.

2 **الروح الرياضية:** تشير إلى قدرة الفرد على بقاء الاتجاهات الايجابية لديه، حتى ولو كانت أمور العمل تسير وفقا لأسلوب يخالف أسلوبه، وأن يكون لديه الرغبة في التضحية بمصالحه الشخصية من أجل مصلحة فريق العمل، ولا يعتبر رفض أفكاره على أنها مسألة شخصية.

3 **الولاء التنظيمي:** يتضمن تحسين صورة المنظمة أمام الغير والحديث عنها بطريقة تدل على الانتماء وحماتها والدفاع عنها من التهديدات الخارجية والالتزام نحو المنظمة، حتى تحت الظروف الغير ملائمة.

4 **الطاعة التنظيمية:** تعنى قبول الفرد للقواعد والإجراءات والقوانين والتعليمات المعمول بها في المنظمة، دون وجود أي رقابة على سلوكه، ومن المفترض أن الفرد في المنظمة يلتزم بكل القواعد والنظم المعمول بها، ولكن في الواقع يوجد بعض الأفراد ل يقومون بذلك، وهو ما يقيم بعد الانجاز وفقا للضمير عند Organ.

5 **المبادأة الفردية:** يتضمن الأفعال الابتكارية التي يقوم بها الفرد طواعية لتحسين أداء المنظمة، وتحمل مسؤوليات إضافية وتشجيع الأفراد الآخرين داخل المنظمة على ممارسة هذا السلوك، والإصرار بحماس على تحقيق هدف معين، فكل هذه السلوكيات تتعدى الواجب الوظيفي.

6 **صدق المواطنة:** يمثل هذا البعد الاهتمام أو الالتزام العام للمنظمة ككل، ويتضمن رغبة الفرد في المشاركة الفعلية في الأمور المتعلقة بالمنظمة، مثل حضور الاجتماعات والمناقشات الخاصة بسياسة المنظمة، واقتناص الفرص والتعامل مع التهديدات الموجودة في البيئة المحيطة، لما فيه صالح المنظمة، والتعبير عن الرأى فيما يتعلق بالاستراتيجية المتبعة بكل صراحة وحياديه.

7 **التطوير الذاتي:** عبارة عن سلوك تطوعي يمارسه الفرد لتحسين قدراته ومستواه المهارى والمعرفى، ووفقا ل Podsakof فإن هذا البعد يتضمن البحث والاستفادة من الدورات التدريبية المتقدمة، ومواكبة أحدث التطورات في مجال تخصص الفرد، وتعلم مهارات جديدة التي تزيد من الإسهامات التي يقدمها الفرد إلى المنظمة. هذا وقد فرّق بعض الباحثين بين بعدين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك طبقا للهدف الذي توجه إليه تلك السلوكيات.

### سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل:

التي تعبر عن السلوكيات التي يقوم بها الفرد بهدف إفادة المنظمة ككل، ولا تكون موجهة لفرد معين بل للمنظمة ككيان واحد، وتمثل في تقديم الاقتراحات البناءة التي تفيد في تطوير الأداء، والتحدث بصورة ايجابية عن المنظمة أمام الغير، وعدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى، والحضور الاختياري للاجتماعات واللجان، وعدم الحصول على

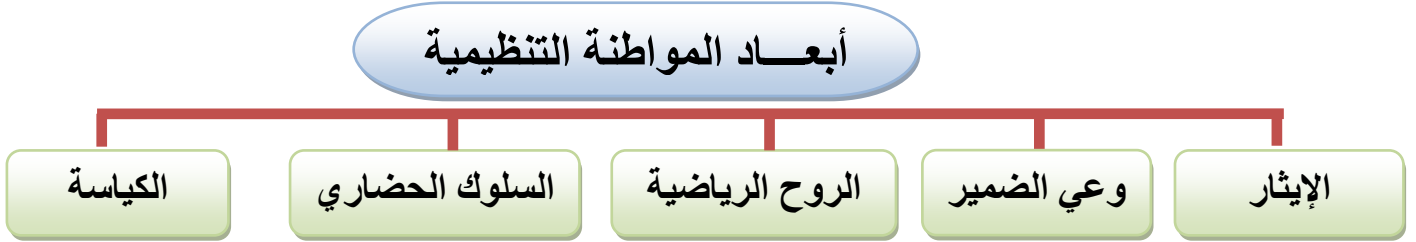
فترات الراحة أو الغداء الكافية أثناء العمل، والتنمية الذاتية للمعلومات والمهارات والقدرات، وعدم المبالغة في تكبير وتضخيم مشاكل العمل، وعدم اختلاق المشاكل مع زملاء العمل.

#### سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تغيد أفراد معينين:

والتي تعبر عن السلوكيات التي يقوم بها الفرد بهدف مساعدة فرد أو أفراد آخرين، وهي موجهة للفرد وليس للمنظمة كوحدة، وتتمثل هذه السلوكيات التي يقوم بها الفرد بهدف مساعدة زملاء العمل الذين كانوا متغيين عن العمل في إنجاز العمال المتراكمة عليهم ومساعدة زملاء العمل عندما يزيد عبء العمل عليهم، والحرص على مساعدة الرئيس المباشر في العمل حتى ولو لم يطلب منه ذلك والحرص على مساعدة العاملين الجدد في الإلمام بأعمالهم، والحرص على الاستماع لمشكلات زملاء العمل ومحاولة مساعدتهم في علاجها وغيرها.

ومن خلال ما سبق فإننا نلاحظ أن هناك من يتبنى النموذج الثنائي (بعدين)، وهناك من يتبنى النموذج الخماسي (خمسة أبعاد)، وهناك من يتبنى النموذج السباعي (سبعة أبعاد)، أما نحن سنتعمد في دراستنا هذه على النموذج الخماسي لأبعاد المواطنة التنظيمية، والذي ملخصه في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (11): أبعاد المواطنة التنظيمية:



المصدر: إعداد الباحث

#### 7- محددات المواطنة التنظيمية:

لقد أجريت العديد من الدراسات والأبحاث من طرف الباحثين بغرض التعرف على أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، ومن أهم العوامل التي كشفت عنها هذه الدراسات كانت كما يلي:

#### 1-7 الرضا الوظيفي:

يعتبر الكثيرون الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، ولذا قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسته باستمرار، ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات، والسبب الرئيسي لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين

بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الرواتب أو الإشراف أو التدريب و غيرها.

وقد أجريت العديد من الدراسات للكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وخرجت معظم هذه الدراسات بنتيجة مفادها أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين هذين المتغيرين. (زايد، 2000، ص 189) وأكدت هذه الدراسات أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية.

إن تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي و سلوك المواطنة التنظيمية يرجع إلى أن الموظف الراضي عن عمله سواء من الناحية المادية أو المعنوية، لن يتوانى عن ممارسة بعض السلوكيات التطوعية كمساعدة زملائه في العمل أو المحافظة على ممتلكات المنظمة التي يعمل بها دون أن يتوقع الحصول على أية حوافز إضافية لقاء هذه الممارسات.

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة في الدول العربية، وهو عبارة عن سلوك تطوعي اختياري لا يرتبط بشكل مباشر بحوافز المنظمة، ويشمل ذلك السلوك مساعدة الموظف لزملائه والمراجعين لمنظمتهم وتجنب إثارة المشاكل وتحمل أعباء إضافية دون تدمير والمشاركة الفاعلة في تطور المنظمة واحترام قوانينها، وتبدو العلاقة واضحة بينهما؛ لأن الموظف الراضي بعمله أكثر ميلا لإظهار المواطنة التنظيمية في أنماط تصرفاته، فهو أكثر ميلا من الموظف غير السعيد بعمله لمساعدة الآخرين والحرص على مستقبل منظمته وتحمل أعباء إضافية دون شكوى، ولقد دلت العديد من الدراسات إلى أن الرضا الوظيفي أحد المحددات الرئيسية للمواطنة التنظيمية. (بندر أبو تايه، 2012، ص 1)

**7-2 الولاء التنظيمي:** عرف الولاء التنظيمي على أنه " استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم. (العزاوي وآخرون، 2010، ص 426) لقد أخذت دراسة تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعدا كبيرا في أدبيات الإدارة والسلوك الإداري مؤخرا وأفضت إلى الكثير من الدراسات الميدانية لمعرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما.

فعن فلسفة العلاقة بين هذين المتغيرين وكيف أن الولاء يشكل محددًا مهما لسلوك المواطنة التنظيمية يقول (1997 Bolon) بأن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسئول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب، وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف إلى المنظمة التي يعمل فيها. لكن نتائج البحوث الميدانية جاءت إلى حد ما غير متجانسة النتائج، فهناك دراسات وجدت علاقة ايجابية قوية بين الاثنين (Cohen&Ying Liu, 2011).

**7-3 العدالة التنظيمية:**

## الفصل الثالث ← سلوك المواطنة التنظيمية

يقصد بالعدالة التنظيمية المدركة ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين العمل، أو إدراكات العمال للعدالة في مكان العمل أو المكان التنظيمي، أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر و التي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل. (العطوي، 2007، ص43)

وتتكون العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات:

أ- **عدالة التوزيع Distributive Justice**: يقصد بها العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة، فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة.

ب- **عدالة الإجراءات Procedural Justice**: ويقصد بها مدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة (مثل وسائل تحديد الأجور ووسائل الترقية).

ج- **عدالة التعاملات Interactional Justice**: تعتبر عدالة التعاملات امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية والتي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين.

تقوم نظرية العدالة التنظيمية على مسلمة أساسية مؤداها أن الأفراد يبحثون عن العدالة أو المساواة في العلاقات الاجتماعية التبادلية بين العامل وصاحب العمل، كما أن إدراك عدم التوازن في هذه العلاقة) إدراك عدم العدالة ( يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة من التغيرات السلوكية من قبل الفرد لتقليل هذا التوتر.

وهناك علاقة بين المواطنة التنظيمية والعدالة التوزيعية، إذ أن إدراك العامل عدم عدالة توزيع العوائد تؤدي إلى توتره، مما يدفعه إلى محاولة التخلص من هذا التوتر، وبما أن سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن سلوكيات تطوعية لا يشملها النظام الرسمي للمكافآت وعدم القيام بها لا يؤثر في حصول الفرد أو العامل على مكافئاته بخلاف مهام الدور الرسمي فإن الفرد يختار عدم القيام بهذه السلوكيات. (علي ناصر شنوي، 2011، ص352)

وبخصوص هذه العلاقة كشفت الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وأظهرت هذه الدراسات أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديها الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة التي يعمل بها، وبالتالي الانخراط في العديد من الممارسات التطوعية.

### 4-7 القيادة الإدارية:

إن القيادة هي عملية توجيه لأنشطة جماعة ما بغرض إنجاز أهداف المنظمة، كما أنها استخدام القوة والنفوذ للتأثير في سلوك الآخرين أو الأفراد حتى يقومون بتحقيق أداء متميز وأفضل عما هو الحال في ظل الظروف العادية.

## الفصل الثالث ← سلوك المواطنة التنظيمية

القيادة إذن استخدام القوة والنفوذ للتأثير في أفكار وآراء و تصرفات الآخرين وبطريقة تجعلهم يحققون أداء مرتفعا وهناك خمسة مصادر للقوة أو النفوذ الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه وهي قوة الحافز، قوة الجزاء أو العقاب، قوة القانون، القوة أو النفوذ المعتمد على الخبرة، القوة المستمدة من الشخصية. (الخشروم وآخرون،1992)

وفي هذا الصدد كشفت بعض الدراسات كدراسة (العامري، Padsakoff et al،

(العامري، 2002) (Nguni et al، 2006) عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوما على حفز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم واحترامهم والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه لأن أقواله دائما تنسجم مع أفعاله. (أسماء يوسف، 2011، ص21)

إذن كخلاصة سلوك المواطنة التنظيمية يتعاضم في ظل القيادة التحويلية القائمة على التأثير الكرزماطي للقائد، والتشجيع الإبداعي والدافعية الإلهامية والاهتمام بالحاجات الفردية للأتباع فهذه الخصائص تشكل الأرضية التي ينمو ويزدهر فيها السلوك التطوعي.

### 5-7 عمر الموظف:

بينت بعض الدراسات كدراسة (Wanger&Rush،2002) ((Babcock-Roberson& Strickland،2010) أن لعمر الموظف تأثيرا واضحا على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة. فقد اتضح أن الموظفين صغار السن تقريبا يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل الموظفين كبار السن يمارسون مثل هذه الأدوار الإضافية التطوعية. (أسماء يوسف، مرجع سابق، ص22)

فعمر الموظف يحدد نظرتة للعمل وبالتالي نجد أن كبار السن يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز وتحقيق الذات وأكبر للانتماء الاجتماعي والعلاقات الإنسانية من صغار السن نسبيا الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم والآخرين وبالتالي العوامل التي تؤدي إلى ظهور سلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم.

### 6-7 مدة خدمة الموظف:

لقد أثبتت البحوث الميدانية أن هناك (Organ& Rayan،1995) (Chiu &Tsai ،2007) علاقة سلبية بين مدة خدمة الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية فقد تبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة ويعود السبب إلى أن الموظف الجديد لا يعرف أو غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوبة منه إنجازها وبالتالي فإنه يحددها بشكل واسع لكن ما إن يتكيفوا مع النظام الاجتماعي للمنظمة وتقل درجة عدم التأكد



والغموض عندهم حتى يصبحوا أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة مما يترتب عليه قلة النشاطات الإضافية التطوعية التي يقومون فيها. (سماء يوسف، المرجع السابق، ص22)

### 7-7 الدوافع الذاتية:

يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، فهي القوى الداخلية المحركة للفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية خارجية حيث تقوم عملية الحفز هنا على أساس العمل نفسه. (العامري، 2003، ص77)

وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في الأخير بالانخراط في ممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الموصوف له رسمياً في منظمته ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك، وبالتالي يمكن القول أن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالاً أكثر من غيره ممن يفتقر إليها إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات.

### 8-8 الثقافة التنظيمية:

يعرف **ديسلر Dessler (1996)** الثقافة التنظيمية بأنها: القيم السائدة في المؤسسة، وهي أكثر مكونات المؤسسة أهمية وتشتمل على العديد من العناصر والمكونات المعنوية والمادية، وهي تشتمل على سلوك العاملين في المؤسسة ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض، ومعايير الترفقيات والحوافز والعقوبات. (مروان النور، 2011، ص192)

وتمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من الأمور والممارسات المتفق عليها من الجميع والتي تميز منظمة من أخرى. وهذه الأمور التي يشترك فيها الجميع ما هي إلا الصفات التي لها وزنها وقيمتها في المنظمة. والثقافة التنظيمية بهذا المعنى تؤثر في سلوك الأفراد سواء الموجودين في المنظمة منذ فترة طويلة أو الأعضاء الجدد، وبالتالي فإن تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطاً من السلوكيات التطوعية ويشجعون على القيام بذلك فإن الجميع سيتأثرون بذلك وينعكس هذا على سلوكهم وفعالهم. (سكر، 2005، ص221)

أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط وأي أدوار أخرى ينظر إليها بعين الشك والتخوف فسيكون حجم الممارسات التطوعية محدوداً للغاية، يعني أن الثقافة التنظيمية تؤثر سلباً أو إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة.

## 9-7 السياسات التنظيمية:

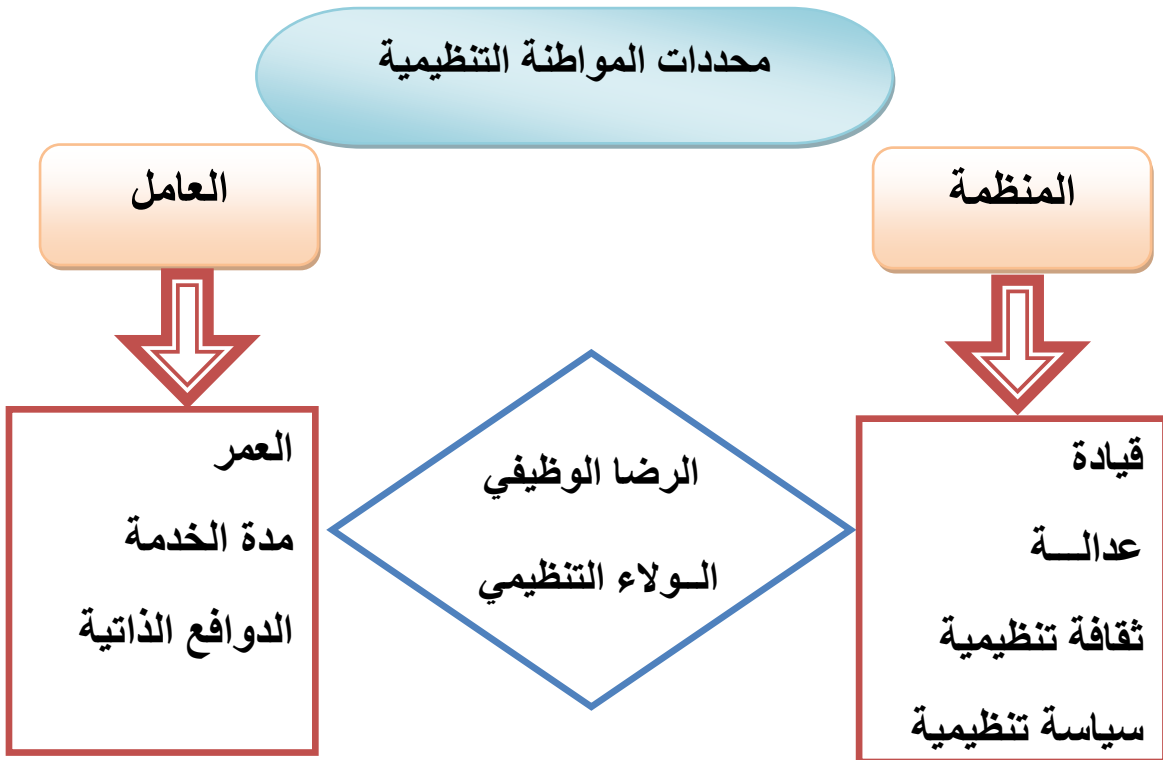
من المفاهيم التي تتصف "Organizational politics" يعد مفهوم السياسة التنظيمية بالغموض، حيث أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف محدد للسياسة التنظيمية، فالمحاولات الأولية للتعريف ترى أن السياسة التنظيمية تمثل نوعاً من السلوك المتعلق باستخدام القوة في العمل والذي يمارس بوجه خاص في مجال توزيع الموارد في المنظمة، حيث تلعب عملية التأثير دوراً أساسياً في كيفية توزيع هذه الموارد على اعتبار أن ذلك غير محدد بجهود موحدة أو بقنوات رسمية بل أنه يمثل عملية متداخلة ومعقدة، ناتجة عن تأثير الآخرين وتبادل المصالح بين الأفراد والجماعات في المنظمة (Vigoda-Gadot, 2007).

وترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة فارتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية واللاشرعية سعياً وراء تحقيق الأهداف الشخصية أو حتى تلك المتعلقة بالعمل.

هذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية حيث تقل الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية نظراً لما يصاحب ذلك من ضعف في الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام وكذلك ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية والتي جميعها ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية ارتباطاً قوياً. (لعامري، 2003، ص 87)

ومن خلال ما تم تقديمه حول محددات المواطنة التنظيمية يمكننا أن نلخصها في الشكل التالي:

### الشكل رقم (12): محددات المواطنة التنظيمية



### المصدر: إعداد الباحث

ومن الشكل فإننا نلاحظ أن العوامل المحددة للمواطنة التنظيمية تنقسم إلى ثلاثة مستويات:

❖ على مستوى المنظمة: نمط القيادة السائد، واقع العدالة، الثقافة التنظيمية والسياسات المعمول بها.

❖ على مستوى الفرد العامل: عمره ومدة خدمته، دوافعه الداخلية... إلخ.

العلاقة الوظيفية: وما يميزها من مستوى الرضا الوظيفي، درجة الولاء التنظيمي... إلخ

### 8- الآثار التنظيمية للمواطنة التنظيمية:

بعد ما تعرفنا على العديد من خصائص ومميزات المواطنة التنظيمية، سنحاول الآن التطرق إلى مختلف الآثار التي تتركها المواطنة التنظيمية على العامل من جهة وعلى المنظمة من جهة أخرى.

لقد كشفت الكثير من البحوث والدراسات السلوكية، أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، فعلى مستوى المنظمة وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في تحسين الكفاءة والفاعلية التنظيمية، من خلال حسن استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية.

أيضا وجدت بعض الدراسات أنه من أجل خفض تكاليف الخدمات والمصروفات التشغيلية لتوفير أسس البقاء في البيئة المعقدة والصعبة التي تعيشها منظمات اليوم، وما تحتاجه من تقديم السلع والخدمات بأقل التكاليف لمواجهة المنافسة الشديدة، وقلة الموارد فإنها تحتاج إلى استقطاب الموارد البشرية القادرة على عطاء أكثر مما يتطلبه الدور أو تنمية وتطوير موظفيها للقيام بأعباء أكثر مما هو مطلوب منهم. (أحمد سالم العامري، 2003، ص71)

وعن أثر سلوك المواطنة التنظيمية على جودة وكمية العمل المنجز، قام Podskolf عام 1997 بدراسة ميدانية توصل فيها إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين سلوك المواطنة وكل من جودة وكمية العمل المنجز، وفي تفسيرهم لهذه النتيجة وجدوا أن هناك عددا من الأسباب تشرح هذه العلاقة الإيجابية منها: أن سلوك المواطنة يقلل الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على النشاطات السياسية ويجمعها بشكل أكبر إلى الأهداف الإنتاجية.

كما يعزز هذا السلوك من إنتاجية المديرين والعاملين وتنسيق النشاطات بين أعضاء الفريق وجماعات العمل، كما يعزز قدرة المنظمة على استقطاب أفضل العاملين والمحافظة عليهم عن طريق جعل المنظمة مكان عمل جذاب.

ويذكر الخييلي 2003 تأثير ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية على الأداء الكلي للمنظمة من خلال: (أحمد سالم

العامري، المرجع نفسه، ص71)

1- تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاجية الزملاء، حيث يعكس أثر المساندة والمعاونة التي يقدمها الزملاء لبعضهم البعض في الارتقاء بمستوى الأداء المهني من خلال تبادل الخبرة الفنية والمهارية مما يعود بالنفع على المنظمة، ويعظم الاستفادة من العنصر البشري ويعمل على تنميته وتدريبه ، ويساعد على انتشار السلوكيات المرغوبة في العمل، والتي تنبع من سيادة روح الجماعة وتبادل المعرفة بين زملاء العمل.

2- تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاجية الإدارات المختلفة، حيث تمارس حرية الإبداع والابتكار، وإفساح المجال للعاملين لتقديم المقترحات التي من شأنها دعم التطوير المناسب في إجراءات العمل، ويساعد ذلك النهج الإداري في توجيه العاملين نحو المنافسة والمبادرة المتركرة حول العمل نفسه بدلاً من أن تضع الجهود في صراعات ومشكلات شخصية تستهلك جهود العاملين وجود الإدارة في التوفيق بينهم، مما يؤثر بشكل سلبي على أداء الإدارات المختلفة

3- تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على توفير موارد المنظمة ، ويرجع للعوامل التالية:

- ✓ سلوك الموظفين الذي يتسم بالرغبة في الانجاز ، يدفع الإدارة بإسناد مهام إضافية لهم توفر وقت الإدارة.
  - ✓ تفرغ المسؤولين للإدارة والتخطيط حيث تقلل الصراعات والمشكلات بين الموظفين
  - ✓ توفير الميزانية المخصصة للتدريب حيث يقوم ذوي الخبرة بتدريب الجدد.
- ويرى **Huietal 2001** أن أهمية المواطنة التنظيمية تتعلق بالسمات الداخلية للمنظمة لأنها تعزز روح فريق العمل، وتمكن من اتصال العاملين بالإدارة وتحسن من بيئة العمل داخل المنظمة ، وتقلل نسبة الخلل بالواجب الوظيفي من قبل العمال.

ويرى محمود 2001 أن المواطنة التنظيمية يمكن أن تزيد من الأداء التنظيمي لأنها:

- ✓ توفر المرونة التي تحتاجها المنظمة لتسيير شئونها حيث أن المنظمة التي تقيد نفسها بحدود الأدوار الرئيسية تتسم بعدم المرونة وعدم القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة.
- ✓ تنشيط أو تفعيل النظام الاجتماعي الموجود داخل المنظمة
- ✓ تقليل الاحتكاكات أو الخلافات.
- ✓ زيادة الكفاءة.
- ✓ تقليل مستوى الشعور بنقص الإمكانيات أو ندرة الموارد.
- ✓ الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة وتقليل الإهدار بها.

✓ تعمل كأدوات فعالة لتحقيق التنسيق بين الجهود والأنشطة المبذولة من جانب أعضاء الفريق من ناحية ومن جماعات العمل المختلفة من ناحية أخرى.

✓ تزيد من قدرة المنظمة على اجتذاب أفضل الأفراد والحفاظ عليهم من خلال جعل المنظمة مكان أكثر جاذبية للعمل ومن تم تقليل معدلات الدوران للعاملين وتقليل عدد الشكاوى.

#### 9- إيجابيات وسلبيات سلوك المواطنة التنظيمية:

أشار كوپمان (Koopman,2003) إلى بعض الإيجابيات والسلبيات لسلوك المواطنة التنظيمية, فمن الإيجابيات؛ توفير أداء وجوده عالية تساعد على توفير مناخ تنظيمي إيجابي داخل المنظمة, وبالتالي يضمن بقاء العمال بالمؤسسة لمدة أطول, أما عن السلبيات؛ انخفاض الأداء وضعف الانتماء للمؤسسة, مما يخلق مقاومة للسلطة, والعدوانية بحيث ينجم عنها تدمير للممتلكات, وقد يلجأ الفرد إلى التغيب, وترك العمل.

وحسب ريان (2000) أنه على الرغم من وجود هذه الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة على مستويات الأداء الفردي, والجماعي, والتنظيمي, إلا أن ذلك يعتمد على الموقف الذي يحدد مدى سلبية أو إيجابية هذا السلوك, أي أن هذا السلوك قد يكون أحد أعراض عد كفاءة الفرد, كما أنه يؤدي إلى خلق روح الإتكالية والإحجام عن المبادرات الذاتية على مستوى الجماعة, أما على مستوى المؤسسة فإنه يؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بأن المؤسسة مدينة له بالفضل, وفي حالة عدم وفائها له بهذا الدين قد يكون له نتائج سلبية عليها.

واتجه بعض الباحثين (حواس, 2003) إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتضمن نوعين من السلوك:

- السلوكيات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية؛ كمساعدة الزملاء في العمل, تقديم اقتراحات لتحسين الأداء, والتحدث عن المنظمة بطريقة إيجابية أمام الآخرين.

- السلوكيات التي يتمتع الفرد عن ممارستها طواعية وتسمى بجودة الامتناع؛ كتصيد الأخطاء في أعمال الآخرين, عدم تحمل المشاحنات البسيطة في مكاف العمل, التعبير عن الاستياء بشأن بعض أوضاع العمل. (حواس, 2003, ص18)

#### 10- معوقات المواطنة التنظيمية:

نظرا لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات وتطورها, كان لابد على القائمين عليها من التعرف على مختلف المعوقات التي تحول دون سلوك العمال لسلوكات تطوعية إضافية لصالح المنظمة, وخلق مناخ تنظيمي يساهم في انتشار سلوكات المواطنة التنظيمية بين العمال.

إن عدم مساهمة الموظفين في المنظمات الإدارية بسلوكيات دور إضافي تعود إلى مجموعة من المعوقات تشمل. (أسماء يوسف, مرجع سابق, ص23 - 24).

## الفصل الثالث ← سلوك المواطنة التنظيمية

- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة.
  - عجز ثقافة المنظمة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين و على سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس على تميز أدائهم.
  - عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم اتجاه وظائفهم مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.
  - افتقار معظم المنظمات الإدارية لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- كما أن هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد وهي: (عبدالغني علاء الدين، 2001 ، ص123)
- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا ب، وعدم الرضا والدافعية للعمل.
  - العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهيكل الأجور و المرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.
- كما جاء في دراسة **Karam** فإن التغلب على هذه المعوقات السابقة يستدعي اهتمام المنظمات بما يلي:
- (Karam,2011, P 312)
- تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين، لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الاجتهادية الإضافية.
  - سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين. الإضافية مثل: معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة.
  - السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين وعدم التركيز على العلاقات الرسمية.
  - أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعيا بالمنظمة، مما يحفز الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمنظمة النجاح وفاعلية الأداء.

التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمنظمة.

### 11- العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية:

إن قبول الفرد للقواعد والإجراءات والقوانين والتعليمات المعمول بها في المنظمة دون وجود أي رقابة على سلوكه، يخلق لديه مشاعر الالتزام والانتماء للمنظمة وعلى ذلك يعبر عنها من خلال ممارسة للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية.

ولقد أشار كل من (رياض ابازيد 2010) و(عاشور لعور 2014) إلى ان هناك علاقة إيجابية بين التمكين النفسي بأبعاده المختلفة وسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يعني ان العاملين الذين يشعرون بقدر عالٍ من التمكين يحسوا أنهم مديون للمنظمة ومن ثم هم بحاجة الى مبادلة المعاملة التنظيمية الحسنة بإتجاهات وسلوك إيجابي نحو المنظمة ومن تلك السلوكيات العمل تحسين الاتاجية.

إن الأستاذ الممكن نفسياً يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره ، وخاصة عندما يشعر بسيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية مايقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى مايقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة، فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلا من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية بحث، وإذ أدرك العامل وظيفته في إطار واسع تتولد لديه قناعات إيجابية نحو العمل ونحو منظمته، ويشعر بأنه مسؤول وله دور في تحقيق لأهداف الخاصة والعامة ، فيسعى جاهدا لتحقيق تلك الأهداف.

ومن هنا يمكن استنتاج أن العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية علاقة طردية أي انه كلما زاد مستوى التمكين زادت درجة سلوك المواطنة التنظيمية، لذي فإن هذه الدراسة الحالية تحاول التعرف إلى العلاقة بين مستوى الأساتذة في التمكين النفسي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية.

### خلاصة الفصل:

يعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد أهم المفاهيم الحديثة في السلوك التنظيمي، وجاءت دراسات عدة تبرز اتجاهات مختلفة تحاول فهم لسلوك الافراد داخل المنظمات الحديثة، وهذا نظر لأهمية موضوع سلوك المواطنة التنظيمية على الأفراد والمؤسسة ككل. في تحسين طرق الاتصال والاتساق وخلق روح الفريق والرفع من الروح المعنوية داخل التنظيم وفاعلية التنظيم وحل العديد من المشكلات وفتح باب الابداع .

ومن خلال الدراسة ولتحقيق هذه السلوكات ينطلق من درجة إدراك الأشخاص لسلوك التطوعي من اجل احداث اغيير في نتائج التنظيم تكون إيجابية كون ان اهداف الافراد مشتركة وأهداف التنظيم.



# الفصل الرابع

## الإجراءات المنهجية للدراسة:

تمهيد

- 1- منهج البحث المستخدم في الدراسة .
- 2- حدود الدراسة .
- 3- عينة الدراسة .
- 4- الدراسة لاستطلاعية .
- 5- أدوات الدراسة .
- 6- الخصائص السيكومترية للأداة .
- 7- إجراءات تطبيق الدراسة .
- 8- الأساليب الإحصائية.

## تهميد:

تطرقنا في الفصول السابقة الى إشكالية الدراسة وفرضياتها وكذا الجانب النظري لكل من التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية ، وما توصل اليه الباحثون ودراسات تربط بينهما ، وفي هذا الفصل الخص بالإجراءات المنهجية لدراسة سيتم التطرق الى منهج الدراسة المستخدم وحدود الدراسة وعينة الدراسة ، وخصائص الدراسة الاستطلاعية ، وأدوات الدراسة وخصائصها السيكمومترية ، ثم إجراءات التي تم اتباعها للتحقق من صدق وثبات الاستبيانين وتحليل ومعالجة بيانات الدراسة .

## الإجراءات المنهجية للدراسة:

**منهج الدراسة:** يعتبر المنهج الطريق المؤدي الى كشف الحقيقة بواسطة مجموعة من القواعد العامة وتحديد عملياته حتى يصل الى نتيجة معلومة .

كما يعرف المنهج بأنه "فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة ، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون جاهلين بها ، وإما من أجل البرهنة عليها حين نكون بها عارفين .

والواقع أن عملية اختيار المنهج الملائم في دراسة موضوع لا يأتي نتيجة صدفة أو اختيار عشوائي أو مجرد ميل الباحث لاختيار منهج معين دون غيره من المناهج الأخرى بل هي قضية تفرضها طبيعة الظاهرة موضوع الدراسة وخصائصها المميزة وطبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها ، والأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها ، كلها تعمل مجتمعة لتفرض على الباحث المنهج الملائم .

وبما أن الدراسة الراهنة تندرج ضمن الدراسات الوصفية التي تعتمد على المنهج الوصفي الذي يقوم بدراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيمياً أو تعبيراً كيمياً . (بوعكاز فريد ، 2008 ، ص 131). وتهتم البحوث الوصفية بوصف الخصائص المختلفة وجمع المعلومات حول موقف اجتماعي او مجتمع معين .

ومن خلال تبني المنهج الوصفي تم اتباع الخطوات التالية :

## الفصل الرابع ← الإجراءات المنهجية لدراسة

- الاطلاع على ما كتب من دراسات وموضوعات ذات علاقة بالموضوع
- بناء استبيانيين للتمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية .
- توزيع الاستبيان على عينة من (30) أستاذ في الدراسة الاستطلاعية قصد تعديل بنود الاستبيان وإيجاد صدقه وثباته

### حدود الدراسة:

قبل القيام باختبار صحة الفرضيات التي قامت عليها موضوع الدراسة ، لابد ان نبين مجالات الدراسة ، وقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية ومكانية معينة كما يلي:

الحدود الزمنية : أجريت الدراسة في الموسم الجامعي :2016/2017 وتحديدًا في الفترة من شهر جانفي إلى نهاية شهر مارس 2017

الحدود المكانية : أجريت الدراسة في خمس متوسطات بدائرة اوقروت ولاية ادرار.

الحدود الموضوعية: توزيع استبيان في التمكين النفسي واخر في سلوك المواطنة التنظيمية

مجتمع وعينة الدراسة : لقد شمل مجتمع الدراسة 120 أستاذًا موزعين على خمس متوسطات في دائرة اوقروت ولاية ادرار ، للعام الدراسي 2016 \ 2017.

الجدول رقم ( 02) يوضح مجتمع وعينة الدراسة

إسم المؤسسة	العدد الإجمالي	العينة	النسبة المئوية
ابن خلدون	35	30	25%
زاوية سيدي عومر	22	20	16.66%
اعبود	23	15	12.5%
أولاد محمود	20	17	14.16%
دلدول	20	18	15%

وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية من أساتذة التعليم المتوسط ، بحيث تمثل كل متوسطة طبقة من هذا المجتمع ، ولاختيار عينة طبقية يكون بناء على وجود خصائص مشتركة بين أفراد الطبقة او المجتمع

## الفصل الرابع ← الإجراءات المنهجية لدراسة

ويختار عدد الافراد حسب تواجد تلك المجموعة في المجتمع. (أنجس، 2004، 304) وعلى هذا الأساس تم اخذ نسبة 65% من كل فئة ، حيث بلغت العينة 100 أستاذا.

### خصائص العينة:

#### والجدول رقم (03) يوضح عينة الدراسة حسب خاصية الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	49	49%
أنثى	51	51%
المجموع	100	100

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن عدد الذكور بلغ 49 ذكر ويمثلون نسبة 49%، وعدد الإناث بلغ 51 أنثى ويمثلون نسبة 51% .

#### الجدول رقم ( 04 ) يوضح عينة الدراسة حسب خاصية الاقدمية:

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
من سنة الى 10 سنوات	56	56%
من 11 سنة الى 20	26	26%
من 21 سنة فأكثر	18	18%
المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن الأساتذة لهم اقدمية من سنة الى 10 سنوات عددهم 56 أستاذا بنسبة 56%، والأساتذة الذين لهم اقدمية من 11 سنة الى 20 سنة عددهم 26 أستاذا يمثلون نسبة 26%، والأساتذة الذين لهم اقدمية من 21 سنة فأكثر عددهم 18 استاذ يمثلون 18%.

**الدراسة الاستطلاعية:** تعتبر الدراسة الاستطلاعية أساس البحث العلمي بما يتحقق من خلالها من معرفة لصلاحية أدوات البحث وتعميق المعرفة بالموضوع قيد الدراسة.

## الفصل الرابع ← الإجراءات المنهجية لدراسة

أجريت الدراسة الاستطلاعية على عينة من أساتذة التعليم المتوسط لدائرة اوقروت ولاية ادرار حيث قمنا بتوزيع نماذج من الاستمارة كخطوة أولية على عينة استطلاعية بلغ عددها 30 أستاذا موزعين بطريقة عشوائية.

والجداول التالية تبين توزيع العينة الاستطلاعية حسب الجنس ، الاقدمية.

جدول رقم (05) يوضح توزيع العينة الاستطلاعية حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	16	53.3%
أنثى	14	46.7%
المجموع	30	100%

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه بأن أعلى نسبة الذكور بلغت 16% ونسبة الإناث بلغت 14% من العينة الاستطلاعية.

جدول رقم ( 06 ) يوضح توزيع العينة الاستطلاعية حسب الاقدمية.

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
من سنة الى 10 سنوات	24	80%
من 11 سنة الى 20 سنة	3	10%
من 21 سنة فأكثر	3	10%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه بأن أعلى نسبة حسب الاقدمية كانت من سنة إلى عشر سنوات وبنسبة 80% وتليها الأساتذة أصحاب اقدمية من 11 سنة الى 20 سنة بنسبة 10% وكذا الأساتذة من 21 سنة فأكثر بنسبة 10% كذلك .

### أدوات الدراسة:

اشتملت الأدوات المستعملة في هذه الدراسة على استبيانين متمثلين في استبيان التمكين النفس واستبيان سلوك المواطنة التنظيمية، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد

## الفصل الرابع ← الإجراءات المنهجية لدراسة

الحصول على معلومات واءاء المبحوثين حول ظاهرة او موقف معين ، وتعد من اكثر الأدوات المستخدمة التي تتطلب الحصول على معلومات او تصورات او اراء الافراد (محمد عبيدات واخرون ، 1999 ، ص63)

أولاً: استبيان التمكين النفسي : استنادا لدراسة (ابازيد2010) التي تناولت موضوع التمكين النفسي والاطلاع على الدراسات النظرية وتوجيهات الاساتذ المشرف تم بناء استبيان يتكون 28 بند يقيس اربع ابعاد لتمكين النفسي وهي كالتالي :

بعد أهمية العمل يمثل البنود التالية : 1-2-3-4-5-6-7

بعد الاستقلالية : 8-9-10-11-12-13-14

بعد الجدارة : 15-16-17-18-19-20-21-22

بعد التأثير: 23-24-25-26-27-28

وتكون الإجابة على الاستبيانين وفق مقياس ليكرت ا ذو خمس درجات ( موافق بشدة ، موافق أحيانا ، غير موافق ، غير موافق بشدة ) حيث يقوم الأستاذ باختيار احد البدائل لكل بند ووفقا لهذا الاختيار يتحصل الأستاذ في البنود على :

( موافق بشدة ) خمس درجات ،(موافق ) اربع درجات ،(أحيانا) ثلاث درجات، (غير موافق) درجتان (غير موافق بشدة) درجة واحدة وكانت كل البنود الاستبيانين اجابية

**الخصائص السيكومترية للادوات:**

حتى يتم التأكد من صلاحية الأداة المستخدمة يجب حساب الصدق والثبات .

**تعريف الصدق:**

يمثل الصدق واحدا من الخصائص الأساسية للاختبار ،ويقصد به أن يقيس المقياس ما صمم لقياسه. (فرج 1997 ، ص 254) بمعنى أن الاختبار الصادق يقيس الوظيفة التي يزعم أنه يقيسها ولا يقيس شيئا آخر بدلا منها ، وأنه كلما تعددت مؤشرات الصدق كلما دل على مصداقية الأداة

## الفصل الرابع ← الإجراءات المنهجية لدراسة

،وللتحقق من صدق مقياس التمكين النفسي استعمل الباحث أسلوبين لاستخراج معامل الصدق وهي كما يلي:

- صدق المقارنة الطرفية .
- صدق الاتساق الداخلي .
- أ- صدق المقارنة الطرفية:

كما تعتبر المقارنة الطرفية من بين الطرق الإحصائية في قياس الصدق وتقوم في جوهرها على مقارنة متوسط درجات الأقوياء في ميزان بمتوسط درجات الضعفاء في الميزان نفسه. (محمود منسي، سهير كامل أحمد، 2002، ص479).

وبعد حساب صدق المقارنة الطرفية لتمكين النفسي توصلنا الى النتائج التالية :

الجدول رقم ( 07 ) يبين نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان التمكين النفسي.

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	درجة الحرية	العينة الدنيا ن=11		العينة العليا ن=11	
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
دال عند 0,01	11.28	20	4,67	105.09	2,40	123

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن قيمة "ت" 11.28 لدلالة الفروق دالة عند 0.01 ومنه نستنتج أن هناك فروق بين مرتفعي الدرجات ومنخفضي الدرجات، وعليه فالأداة صادقة.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

تعتمد هذه الطريقة على حساب معاملات الارتباط بين الدرجة على كل بند والدرجة الكلية للاختبار. (بشير معمرية، 2007 ص 138) وهي دراسة معامل الارتباط بين كل سؤال من أسئلة الاختبار والدرجة الكلية فيه. (عبد الحفيظ مقدم، 2011، ص150).

الجدول رقم ( 08 ) يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لتمكين النفسي.

البند	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	البند	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
1	.225	دال	15	.485	دال
2	.316	دال	16	.317	دال
3	.232	دال	17	.537	دال
4	.694	دال	18	.541	دال
5	.081	غير دال	19	.489	دال
6	.129	دال	20	.273	دال
7	.490	دال	21	.253	دال
8	.346	دال	22	-.017	غير دال
9	.373	دال	23	.475	دال
10	.103	دال	24	.531	دال
11	.075	غير دال	25	.417	دال
12	.348	دال	26	.221	دال
13	.226	دال	27	.270	دال
14	.177	دال	28	.079	غير دال

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبيان والدرجة على كل بند تراوحت من قيمة 0.69 إلى قيمة 0.07 ، وان كل من البند 22 غير دال وبنص : لدي المهارات الازمة للنجاح في مهمني والبند 5 بنص أقدم مجهود كافيا لنجاح العملية التعليمية ، والبند 11



## الفصل الرابع ← الإجراءات المنهجية لدراسة

بنص استطيع ان اقرر كيف انجز عملي والبند 28 وبنص لدى الأستاذ اثر في نجاح التلاميذ وهي غير دالة وعليه تم حذفها.

### حساب الثبات:

يقصد بالثبات دقة المقياس أو اتساقه (رجاء أبو علام 2004، ص254).

ويعرف أيضا بأنه استقرار ظاهرة معينة في مناسبات مختلفة (عبد الحفيظ مقدم 1993، ص152)

ويعني بذلك أن درجات الأفراد تكون نفسها إذا أعيد الإختبار لهم مرة أخرى ، كما نقصد بالثبات هو مدى التطابق الذي تقدمه النتائج التي يحصل عليها نتيجة لتطبيق الاختبار مرات متعددة على نفس الأفراد ، وقد تم حساب ثبات لإستبيان التمكين النفسي في الدراسة بطريقتين هما:

- طريقة التجزئة النصفية.

- معامل ألفا كرونباخ.

أ- طريقة التجزئة النصفية:

تستخدم هذه الطريقة عندما يتعذر استخدام طريقة التطبيق وإعادة التطبيق ، أو إعداد صورتين متكافئتين. وبينما يقدم أسلوب إعادة تطبيق الاختبار تقديرا لثبات الأداء عبر فترة زمنية وتأثيراتها ، ويقدم أسلوب الصورتين المتكافئتين تقديرا لكل من اتساق مادة الاختبار والاتساق في الأداء عبر مدى زمني معين ، توفر أساليب التجزئة أو التصنيف تقديرا لثبات الأداء على الاختبار كله. أي تقدير الاتساق بين بنوده. ( بشير معمريه ، 2007 ص 175 )

الجدول رقم ( 09 ) يبين نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية للتمكين النفسي.

مستوى الدلالة	بعد التعديل	قبل التعديل	معامل الارتباط
0,05	0.75	0.60	استبيان التمكين النفسي

## الفصل الرابع ← الإجراءات المنهجية لدراسة

الملاحظ من الجدول المبين أعلاه قيمة الثبات قبل التعديل بلغت 0.60 وباستخدام معادلة تصحيح الطول لسبيرمان براون بلغت قيمة الثبات 0.75، وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 وهو ما يدل على أن الاختبار ثابت بالنسبة لاستبيان التمكين النفسي.

### ب - طريقة ألفا كرونباخ:

معامل ألفا كرونباخ يعتبر من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار المكون من درجات مركبة، ومعامل ألفا يربط ثبات الاختبار بثبات بنوده. (بشير معمري، 2007، ص184).

ويعتبر معامل ألفا كرونباخ الذي يرمز له عادة بالحرف اللاتيني من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار المكون من درجات مركبة، ومعامل ألفا يربط ثبات الاختبار بتباين بنوده. فازدياد نسبة تباينات البند بالنسبة إلى التباين الكلي يؤدي إلى انخفاض معامل الثبات. ويربط معامل ألفا أيضاً بالخطأ المعياري للمقياس. (عبد الحفيظ مقدم 2011 ص160)

حيث تم تقدير معامل الثبات ألفا كرونباخ ب: 0.71 وهي قيمة دالة عند 0.01 مما يعني أن استبيان التمكين النفسي ثابت.

### ثانياً استبيان سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد استعان الباحث في تصميم هذا الاستبيان بالدراسات التالية: (الخميس، 2010)، (العطوي 2007)، (حمزة معمري 2014)، ويتكون الاستبيان النهائي من 35 بند تقيس الأبعاد الخمس وهي كالتالي:

بعد الايثار : 1-2-3-4-5-6-7-8

بعد الكياسة واللطف: 9-10-11-12-13-14-14-15-16

بعد الروح الرياضية: 17-18-19-20-21-22-23-24

بعد السلوك الحضاري : 25-26-27-28-29

بعد الضمير: 30-31-32-33-34-35

## الفصل الرابع ← الإجراءات المنهجية لدراسة

وتكون الإجابة على الاستبيان وفق مقياس ليكرت اذو خمس درجات ( موافق بشدة ، موافق أحيانا ، غير موافق ، غير موافق بشدة ) حيث يقوم الأستاذ باختيار احد البدائل لكل بند ووفقا لهذا الاختيار يتحصل الأستاذ في البنود على :

( موافق بشدة ) خمس درجات ، ( موافق ) اربع درجات ، (أحيانا) ثلاث درجات ، (غير موافق) درجتان (غير موافق بشدة) درجة واحدة وكانت كل البنود الاستبيان اجابية.

### الخصائص السيكومترية لاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية :

حساب الصدق: تم حساب الصدق لسلوك المواطنة التنظيمية بطريقتين وهما :

- صدق المقارنة الطرفية.
- صدق الاتساق الداخلي.
- أ- صدق المقارنة الطرفية:

الجدول رقم ( 10 ) يبين نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان سلوك لمواطنة التنظيمية.

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	درجة الحرية	العينة الدنيا ن=11		العينة العليا ن=11	
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
دال عند 0,01	8.66	20	5.12	142.72	4.5	160.54

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 10 ) أن قيمة "ت" دالة عند 0.01 ومنه نستنتج أن هناك

فروق ، فالأداة صادقة بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

الجدول رقم ( 11 ) يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية.

البند	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	البند	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
1	.244	دال	19	.482	دال
2	.233	دال	20	.501	دال
3	-.049-	غير دال	21	.547	دال
4	.390	دال	22	.534	دال
5	.395	دال	23	.398	دال
6	.399	دال	24	.236	دال
7	.443	دال	25	-.256-	غير دال
8	.286	دال	26	.184	دال
9	.341	دال	27	.337	دال
10	.510	دال	28	.125	دال
11	.317	دال	29	-.007-	غير دال
12	.334	دال	30	.323	دال
13	.133	دال	31	.393	دال
14	.497	دال	32	.057	غير دال
15	.387	دال	33	.536	دال
16	.154	دال	34	.408	دال
17	.262	دال	35	.102	دال
18	.603	دال			

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس والدرجة على كل بند تراوحت من قيمة 0.007 إلى قيمة 0.60 ، وان البند 3 غير دال وبنص: اعمل لساعات إضافية خارجي برنامجي الزمني ، والبند 25 غير دال وبنص: اتابع بانتظام التعليمات داخل المؤسسة والبند 29 غير دال وبنص: أقوم بأداء عملي بكفاءة وفاعلية ودون أي رقابة ، والبند 32 غير دال وبنص : اعتبر وظيفتي ذات أهمية في مستقبل المجتمع ، وعليه تم حذفهم

حساب الثبات:

تم حساب ثبات مقياس سلوك المواطنة التنظيمية بطريقتين وهما:

- طريقة التجزئة النصفية.

- طريقة ألفا كرونباخ.

أ- طريقة التجزئة النصفية:

الجدول رقم (12) يبين نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لإستبيان سلوك المواطنة التنظيمية.

معامل الارتباط	قبل التعديل	بعد التعديل	مستوى الدلالة
سلوك المواطنة التنظيمية	0.83	0.91	0,05

الملاحظ من الجدول المبين أعلاه قيمة الثبات قبل التعديل بلغت 0.83 وباستخدام معادلة تصحيح الطول لسبيرمان براون بلغت قيمة الثبات 0.91، وهو ما يدل على أن معامل الثبات جيد فالاختبار ثابت بالنسبة لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية.

ب- طريقة ألفا كرونباخ:

حيث تم تقدير معامل الثبات ألفا كرونباخ بـ: 0.79 مما يعني أن الاختبار ثابت بالنسبة لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية .

#### إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات اداتي الدراسة في صورتها النهائية لتطبيقهما على عينة من أساتذة التعليم المتوسط بدائرة اوقروت والمتكونة من خمس متوسطات وقد تم توزيع 120 استبياناً عن طريق الباحث والمديرين ، وتم استرجاع 100 صالحة لدراسة ، وبحيث تم الدخول إلى المتوسطات برخصة زيارة من رئيس قسم علم النفس .

#### الأساليب الاحصائية:

بعد مرحلة التطبيق تم تفرغ بيانات اداتي الدراسة الصالحة لغايات البحث والمستوفية الاجابة، في الحاسب الآلي بغرض تحليلها عن طريق مجموعة البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS 19.0) وذلك لايجاد التحليل الاحصائية التالية:

- استخدام اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين.

## الفصل الرابع ← الإجراءات المنهجية لدراسة

- استعمال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة دلالة العلاقة بين المتغيرين.
- استعمال معامل "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات أداتي الدراسة.
- استخدام معادلة "سبيرمان براون" لمعرفة ثبات التجزئة النصفية لأداتي الدراسة.
- استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص الشخصية لأفراد العينة.
- استخدام الانحراف المعياري لمعرفة طبيعة توزيع أفراد العينة ومدى انسجامها.
- استخدام التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطي ثلاث مجموعات

### خلاصة الفصل :

تم الاستعانة في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي كونه ملائم لأهداف الدراسة ، حيث طبق استبيانين على عينة قوامها 100 أستاذ في التعليم المتوسط ، وتم التأكد من صلاحيتها سيكومتريا ، ونتائج التحليل الاحصائي سوف يتم عرضها وتحليلها ومناقشتها .

# الفصل الخامس

## عرض ومناقشة وتفسير

### النتائج:

تمهيد.

- 1- عرض النتائج .
- 2- مناقشة وتفسير النتائج .
- 3- الاستنتاج العام .
- 4- اقتراحات .

تمهيد:

سنقوم في هذا الفصل بعرض النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء ما جاءت به الفرضيات المطروحة في

الدراسة بعد الحصول عليها من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية الملائمة وهي كالآتي:

- عرض النتائج :

### 1- نتائج الفرضية الأولى :

جاء نص الفرضية ان مستوى التمكين النفسي لدى أساتذة التعليم المتوسط مرتفع. وللتأكد من صحة الفرضية تم تحديد مستوى التمكين النفسي ( المرتفع، المتوسط، المنخفض) وذلك بتحديد المجال وفق طريقة إحصائية شرجلي وكوبالة (Shrigley & Koballa,1984). (ميهوي، 2012، نقل عن البداينة، 2001) كما يلي:

تعيين القيمة الوسطى للاستبيان (عدد البنود ÷ 2 أي 24 ÷ 2 = 12) وإضافة هذه القيمة لنقطة الحياد للحصول على الحد الأدنى للمجال المرتفع (84=12+72) وحذف هذه القيمة من نقطة الحياد للحصول على الحد الأعلى للمجال المنخفض (60=12-72) وبين هذين المجالين يوجد مجال نقطة الحياد (المتوسط) {60-84} وبالتالي يصبح مجال الادراك المرتفع {84-120} ومجال المنخفض {24-60} وبناء على ذلك فكانت النتائج ملخصة في الجدول الآتي:

جدول رقم(13) يوضح نتائج مستوى التمكين النفسي لدى الأساتذة

النسبة المئوية	التكرارات	مستوى التمكين
100%	100	مرتفع
0%	00	متوسط
0%	00	منخفض
100%	100	المجموع

تشير النتائج المبينة في الجدول أن نسبة مستوى التمكين النفسي لدى الأساتذة بحيث جاءت مرتفعة وهو ما تعكسه نسبة 100% ، مما يتبين صحة الفرضية وان مستوى التمكين النفسي لدى أساتذة التعليم المتوسط مرتفع.

### 2- نتائج الفرضية الثانية : تنص الفرضية السابعة على ان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة

التعليم المتوسط مرتفع ، وللتأكد من صحة الفرضية تم تحديد مستوى التمكين النفسي ( المرتفع ، المتوسط، المنخفض) وذلك بتحديد المجال وفق طريقة إحصائية شرجلي وكوبالة (Shrigley & Koballa,1984). (ميهوي ، 2012 ، نقل عن البداينة ) 2001 كما يلي:



## الفصل الخامس ← عرض وتفسير النتائج

تعيين القيمة الوسطى للاستبيان ( عدد البنود ÷ 2 أي 31 ÷ 2 = 16 ) وإضافة هذه القيمة لنقطة الحياد للحصول على الحد الأدنى للمجال المرتفع ( 109 = 16 + 93 ) وحذف هذه القيمة من نقطة الحياد للحصول على الحد الأعلى للمجال المنخفض ( 77 = 16 - 93 ) وبين هذين المجالين يوجد مجال نقطة الحياد (المتوسط) [ 77 - 109 ] وبالتالي يصبح مجال الإدراك المرتفع [ 109 - 155 ] ومجال المنخفض [ 31 - 77 ] وبناء على ذلك فكانت النتائج ملخصة في الجدول الآتي:

جدول رقم (14) يوضح نتائج مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة .

النسبة المئوية	التكرارات	مستوى سلوك المواطنة
100%	100	مرتفع
0%	00	متوسط
0%	00	منخفض
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان مستوى سلوك المواطنة مرتفع بحيث بلغ نسبة 100% وذلك ما يؤكد صحة هذه الفرضية ، أي ان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية عالي ، فأساتذة التعليم المتوسط يقومون بهذا السلوك على نحو مرتفع .

**3-** الفرضية الثالثة : تنص الفرضية الثالثة على انه توجد علاقة ارتباطية بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط و للتأكد من صحة الفرضية تم فحص العلاقة عن طريق معامل الارتباط فكانت النتائج كما يلي في الجدول :

جدول رقم (15) : يوضح معامل الارتباط

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التمكين / سلوك المواطنة	0.78	دال عند 0.01

فقد توصلنا من خلال هذا الجدول الى وجود علاقة بين كل من التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث ان معامل الارتباط بينهما بلغ 0.78 وهي قيمة دالة عند مستوى 0.01 ، أي صحة هذه الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية.

4- نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية على ان هناك فروق في مستوى التمكين النفسي لدى أساتذة التعليم المتوسط باختلاف الجنس .

جدول رقم(16) يوضح نتائج الفروق في مستوى التمكين النفسي باختلاف الجنس

الجنس	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الذكور	49	137.95	8.76	98	3.84	دالة عند 0,01
الإناث	51	144.07	7.01			

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة "ت" (3.84) وهي قيمة دالة عند (0.01) مما يدل على وجود فروق بين الجنسين في مستوى التمكين النفسي ، بحيث بلغ متوسط الإناث 144.07 ومتوسط الذكور 137.95، أي ان الجنس يعتبر كمحدد لتمكين النفسي لدى أساتذة التعليم المتوسط في دائرة أوقروت.

5- نتائج الفرضية الخامسة :

تنص الفرضية على أن هناك فروق في مستوى التمكين النفسي لدى أساتذة التعليم المتوسط باختلاف الاقدمية .

جدول رقم (17) يوضح الفروق في مستوى التمكين النفسي باختلاف الاقدمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة الاحصائية
داخل المجموعات	236.522	118.261	2	1.675	0.193
بين المجموعات	6846.838	70.586	97		
المجموع	7083.360		99		

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة "ف" (1.675) وهي قيمة غير دالة احصائيا عند (0.193) أي انه لا توجد فروق في مستوى التمكين النفسي تعزى لسنوات العمل لدى أساتذة التعليم المتوسط بأوقروت.

6- نتائج الفرضية السادسة :

تنص الفرضية على ان هناك فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط باختلاف الجنس.

جدول رقم(18) يوضح نتائج الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الجنس

الجنس	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الذكور	49	109.44	8.11	98	2.89	دالة عند
الإناث	51	113.78	6.85			0,05

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة "ت" (2.89) وهي قيمة دالة احصائيا عند (0.05) أي انه توجد

فروق بين الجنسين في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ، أي ان الجنس يعتبر كمحدد لسلوك المواطنة التنظيمية لأساتذة التعليم المتوسط بأوقروت .

7- نتائج الفرضية السابعة : تنص الفرضية هناك فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة

التعليم المتوسط باختلاف الاقدمية .

جدول رقم (19) يوضح نتائج الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الاقدمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة الاحصائية
داخل المجموعات	157.419	78.710	2	1.31	0.27
بين المجموعات	5823.021	60.031	97		
المجموع	5980.44		99		

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة "ف" (1.31) وهي قيمة غير دالة احصائيا عند (0.27) أي انه

لا توجد فروق في مستوى المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات العمل لدى أساتذة التعليم المتوسط بأوقروت.

## 2- تفسير ومناقشة النتائج:

### 1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الاولى :

تنص الفرضية ان مستوى التمكين النفسي لدى أساتذة التعليم المرتفع ، ومن خلال نتائج النسب المئوية المبينة في الجدول (13) تبين صحة الفرضية ، اذا اثبتت النتائج ان معظم أساتذة التعليم المتوسط كانت درجتهم في التمكين النفسي مرتفعة ، وحسب اعتقاد الباحث شعور يتولد لدى الافراد من خلال كسب الثقة المتبادل بين الأساتذة في إطار التعامل من جهة وبين نفسية الفرد من جهة أخرى وذلك من اجل تحسين وتطوير مستوى التعليم في مؤسساتنا التربوية ، وقد يرتبط مستوى التمكين لدى الأساتذة بمدى ادراكهم للمسؤولية الملقاة على عاتقهم ونظرا للأهمية التي يقدمها للمتجمع .

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (غيثاء رمضان سلامة 2011) و(دعاء عبد العزيز الجعبري 2010) ودراسة (رياض ابازيد 2010) بحيث يرى ان اتجاهات المبحوثين نحو الشعور بالتمكين جاءت بدرجة مرتفعة وتعبّر هذه النتيجة عن الممارسات الإدارية التي تتبناها المؤسسة للتميز في الأداء ومن اجل تحقيق أهدافها وتميزها ، وهذه النتيجة تختلف عن نتائج دراسة (المعاني 2007) و(هناء الرقاد، عزيزة أبودية 2010) و(جواد محسن 2010) والتي إشارة إلى درجة متوسطة من التمكين النفسي في المؤسسات المبحوث فيها .

### 2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط مرتفعة، ومن خلال نتائج النسب المئوية والمبينة في الجدول (14) تبين صحة الفرضية ، ويمكن تفسير ذلك حسب رأي الباحث ان سلوك المواطنة يرتبط بالمناخ السائد في المؤسسة التعليمية إذ ان مستوى العلاقات الاجتماعية له دور فعال في تنميتها ، فقيام الأستاذ بهذه السلوكات يؤثر بشكل دائم مما يؤثر على انطباع المدرء وزملاء العمل، وبممارسة هذه السلوكات لدى الأساتذة يرفع الروح المعنوية بتقديم المساعدة وتسود روح الفريق والجماعة وتحسين سبل الاتصال ، وحسب نظريات السلوك التنظيمي فهي تؤيد الجانب اللارسمي في الوصول إلى تطوير على مستوى المنظمات في الوقت الراهن ، وهذا ما يؤكد (Organ,1990) من ان الفاعلية التنظيمية لا يمكن تحقيقها من خلال الأدوار الرسمية فقط ، لابد من تنمية وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية .

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الفهداوي 2005) التي توصلت الى أن هناك درجة عالية لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في الدوائر الحكومية لمدينة (الكرك) ، وتؤكد دراسة (السحيمات 2007) ان

مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية في الأردن مرتفع ، وتصف دراسة (أبا زيد، 2010) ان هناك مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالأردن. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العامري 2002) والذي توصل الى ان هناك مستوي متدني نسبيا من سلوك المواطنة التنظيمية بالمستشفيات الحكومية في مدينة الرياض ، ويرجع ذلك الى سوء اختيار الموظفين ، أذ يجب على المدراء والمسؤولين بالمستشفيات الاهتمام بالموظفين ، وتنمية إحساسهم بإيجابيات هذا السلوك ، ومحاولة تأصيله في انفسهم ، وجعله أبرز القيم التنظيمية ، وكذا دراسة ( خليفة 1997 ) حيث كشفت عن تدني مستوى الممارسات التطوعية ودرجة انتشارها في المنظمات العامة بدولة الامارات العربية ، وفي اتجاه اخر أظهرت بعض الدراسات مؤشرات مختلفة دراسة (محارمة 2008) ودراسة (معمري بن زاهي 2014) تبين ان هناك مستوى متوسط لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال.

### 3- تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية الثالثة على انه توجد علاقة ارتباطية بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط ، ومن خلال فحص تلك العلاقة عن طريق معامل الارتباط والمبينة في الجدول (15) تبين صحة هذه الفرضية ، أي ان قيمة المعامل دالة مما يوضح ان التمكين النفسي في الوسط التعليمي يعتبر كمحدد لسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط ، وحسب اعتقاد الباحث ان اكتساب ذلك الأسلوب الشعوري و التفكير الذي يعطي لنفسية الفرد ادراك أهمية عمله ، وكل ما توفره الإدارة العليا من مناخ وبيئة مساندة لمشاركة الافراد في التأثير والاستقلالية ، ينطوي على علاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة ، وعلى أساسها يقدم الفرد سلوك حضاري و وعي في الضمير واتسام بعلاقات يسودها الروح الرياضية والكياسة واللطف والايثار و أدوات إيجابية اتجاه المنظمة ، و بناء على ذلك فإن إظهار سلوك المواطنة التنظيمية يكون نتيجة لوجود التمكين النفسي .

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (المسيدي 2003) ، ودراسة (تامر عبد الخالق 2010) ، الذي توصل الى ان هناك علاقة موجبة طردية بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية ، وتوضح دراسة (Bhatnagar, & Sandhu, 2005) ان التمكين النفسي يحدد بسلوك المواطنة التنظيمية ، وبينت ان المدير الذي يشعر بأن عمله ممتعا ولديه إحساس بتحمل المسؤولية سوف يساعد الاخرين ويحل مشكلات العمل، وهذا ما جاءت به نظرية  $y$  و  $X$  لماكريغور ان المدير الذي يرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة

## الفصل الخامس ← عرض وتفسير النتائج

يمكن للأفراد من تحقيق رغباتهم ومن تم تحقيق اهداف المنظمة مما يتولد لهم سلوك إضافي لتحقيق اهداف المنظمة والتي ترتبط بأهدافهم الشخصية.

وحسب دراسة ( رياض أبازيد 2010) ودراسة (عاشور لعور 2014) أظهرت النتائج عن وجود درجة عالية واثر لمستوى التمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية ، وانه يوجد تأثير لابعاد التمكين ( الاستقلالية ، أهمية العمل ، الجدارة ، التأثير ) على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ، ومن زاوية أخرى فمهام الأستاذ تحتاج الى قدرات التعامل واستعدا نفسي في عملية التلقين والتعامل مع الأوضاع واتخاذ قرارات انية لا تحتاج توجيه من مرؤوسين فإذا احسن الأستاذ التعامل مع هذه الظروف وكانت له مثل هذه القدرات والكفاءات ارتاح نفسيا وزادت ثقته بنفسه ، زاد استعداده لتعامل مع الاخر بسلوك ايجابي وتقديم يد المساعدة . وهذا ما دعت ليه نظرية النضج لأرجريس في التعامل مع العامل دون وصاية عليه ، من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية وتحسين العلاقات .

ومن منظور اخر تعاكس النظريات الكلاسيكية (نظرية الإدارة العلمية لتايلر ) و (فايول) و (النظرية البيروقراطية لماكس ووبر ) والتي مبادئها تتنافى مع مبادئ التمكين والتي قيامها على الجانب المادي ونظام الضبط والرقابة والادارة المقيدة وجمود القوانين .

ومن خلال النتائج المبينة في الجدول (15) فإن العلاقة الإيجابية بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية ، يمكن تفسير ذلك ان السلوكات التطوعية لأساتذة التعليم المتوسط يعكس مستوى التمكين النفسي لديهم ، حيث كلما احس الأستاذ بأهمية العمل الذي يؤديه وامتلاكه للاستقلالية وحرية التأثير في العمل وكانت له القدرات والكفاءات اللازمة للأداء ، كلما توجهت سلوكاته بالاتجاه الإيجابي ومن خلال تعامله بسلوك حضاري وكياسة ولطف وروح وطنية ورياضية عالية وبضمير واع وأسلوب رزين ، فإذا أحس الاستاذ بالراحة في مكان عمله ، وشعر بأن ما يقدمه له قيمة إنسانية واجتماعية ، يتولد بداخله شعور بالرضا عن النفس وعن ما يقدمه ، مما يرفع من روحه المعنوية ويزرد في دافعيته نحو العمل ويزرد من طاقاته دون انتظار رد الجميل من احد ، والأساتذة المتمكنين يكون لديهم السلطة والمسؤولية والمهارات والفهم لمتطلبات العمل والدافعية والرغبة الصادقة والالتزام ، وكلها حالات نفسية تجعل الأساتذة قادرين على بذل المزيد من الجهود والعمل الدائم في سبيل تحقيق أهدافهم الخاصة ومن تم تحقيق أهداف مؤسستهم .

#### 4- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على انه هناك فروق في مستوى التمكين النفسي لدى أساتذة التعليم المتوسط باختلاف الجنس، وبعد فحص ذلك احصائيا تم التوصل الى صحة هذه الفرضية ، فقد أكدت نتائج "ت" للفروق الدالة احصائيا والمبينة في الجدول (16)، على انه توجد فروق في مستوى التمكين النفسي لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزي لي متغير الجنس.

وتتعارض الدراسة الحالية مع دراسة (عبد الحميد سلام 1989) و(رياض ابازيد) و(أسماء يوسف 2010) ودراسة (صفاء يوسف الضمور 2009) والتي وضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين تعزي لمتغير الجنس .

ويتوضح في الدراسة الحالية ان الأساتذة إناث هن المتصفين بالتمكين النفسي أكثر منه لدى الاساتذة الذكور ، وحسب رأي الباحث ان عامل الجنس له أثر في مستوى التمكين لدى أساتذة التعليم المتوسط وذلك لصالح الإناث أي ان الإناث يتمتعن بمهارات اتصال عالية ولديهن القدرة على التعامل مع واقع المعطيات التربوية بشكل جدي ويمكن ارجاع ارتفاع مستوى التمكين النفسي للإناث بناء على متطلبات المحيط المدرسي وطبيعية العمل التربوي التي تتوافق مع طبيعتهن ، حيث ان النساء هن دافعية أكثر والقدرة للمواجهة كونهم لديهم شعور كأمهات مما يسهل عليهم عملية تربية النشاء ، ونظرا لان الاناث أكثر عدد من الأساتذة ذكور وهذا ما يؤثر إيجابا على العلاقات بينهن في العملية التربوية ، وهذا ما يكسبهن استقلالية في العمل وتأثير بينهن .

#### 5- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة :

جاء نص الفرضية على ان هناك فروق في مستوى التمكين النفسي لدى أساتذة التعليم المتوسط باختلاف الاقدمية ، وبعد فحص ذلك احصائيا تم التوصل الى عدم صحة هذه الفرضية ، فقد أكدت قيمة "ف" بين المتوسطات والغير دالة احصائيا ولمبينة في الجدول (17) على انه لا توجد فروق في مستوى التمكين النفسي لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزي لسنوات العمل ، فالأساتذة الجدد ليس اقل تمكينا من القدماء فكل الأساتذة لهم دافعية نحو عملهم لدى فمتغير سنوات العمل ليس بالأهمية التي تأثر على مستوى التمكين لدي أساتذة التعليم المتوسط .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة ( رياض ابازيد 2010) و(عاشور لعور 2014) بحيث بينت عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات المبحوثين نحو التمكين النفسي تعزي لمتغير الاقدمية ، فالأداء الأكاديمي للأستاذ يظهر من خلال قدرته على التفوق المعرفي والعلمي من جهة ومع الموقف التعليمي من

جهة أخرى، ويمكن ارجاع مستوى التمكين الى عوامل أخرى كاختلافات في الاتجاهات والتصورات والقدرات التي يكتسبها كل أستاذ، ذلك ان مستوى التمكين تحتم على الافراد داخل المنظمة وان يتفاعلوا بشكل إيجابي في الوسط التربوي، لذا على الأساتذة ان يعملوا بجدارة وتأثير بينهم وان يشعروا بأهمية المهمة الموكلة اليهم لتحقيق أهداف المؤسسات التربوية والرقمي بمستوى التعليم بمدارسنا لإكساب النشء المبادئ الكامنة من وراء العملية التعليمية.

وعلى هذا الأساس فالأساتذة في التعليم المتوسط يظهرون تصورا جيدا في مستوى تمكينهم نفسيا ودوره في العناية والرقمي بمستوى تطلعات المبادئ التربوية للمدرسة .

#### 6- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية السادسة :

تنص الفرضية السادسة على ان هناك فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط باختلاف الجنس، وبعد فحص ذلك إحصائيا تم التوصل إلى صحة ذلك، فقد أكدت نتائج قيم "ت" للفروق بين المتوسطات وهي دالة احصائيا والمينة في الجدول (18) انه توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط ترجع لمتغير الجنس .

ان نتائج المتوسطات بين الأساتذة اناث والذكور تبين ان الفروق دالة احصائيا مما يدل على وجود فروق بين الجنسين ومن خلال الجدول تبين ان متوسط الأساتذة اناث يرتفع على متوسط الذكور، ومن وجهة نظر الباحث فيمكن إرجاع ذلك الى طبيعة المنظومة التربوية، ونظرا لأغلبية الأساتذة اناث اكثر من الذكور. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (محارمة 2008) وقد كانت هذه الفروق لصالح الاناث، وكما توصلت دراسة (السعود، سلطان 2008) ان هناك فروق بين الجنسين في ممارسة هذه السلوكيات لدي أعضاء هيئة التدريس، وتضيف دراسة (صابرين نمر أبو جاسر 2010) الى ان الجنس محدد لسوك المواطنة التنظيمية وذلك لصالح الذكور أي ان ممارسة هذه السلوكيات تقل عند الاناث، وفي دراسة (Organ&Lingl.1994) تبين أن هناك فروق تعزى لمتغير الجنس .

وتعارض نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Yilmaz2008) التي اشارت الى عدم وجود تأثير للجنس في إدراك المدرسين للمواطنة التنظيمية . ويضيف و (ريان، 2006) و(حمزة معمري 2014) الى انه لا توجد فروق في ممارسة العمال لسلوك المواطنة التنظيمية .



7- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية السابعة :

تنص الفرضية على ان هناك فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط باختلاف الاقدمية ، وبعد فحص ذلك احصائيا تم التوصل الى عدم صحة هذه الفرضية ، فقد أكدت نتائج قيمة "ت" للفروق بين المتوسطات غير دالة احصائيا والمبينة في الجدول (19) انه لا توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف سنوات العمل ، ويمكن ارجاع ذلك لعوامل أخرى طبيعة العمل والعبء المفروض على الأستاذ ومدى قدرته على التحمل ، وما يمكن استخلاصه فأن قدرة الأستاذ على التعامل مع معطيات العمل التربوي والرغبة في أداء أدوار غير رسمية لا يمكن اكتسابها من سنوات العمل وحسب كما أن الاحتكاك بزملائه الأساتذة داخل المؤسسة بشكل دائم ,والاستفادة من الأخطاء والتي يميل الأستاذ للتقليل منها مع مرور الزمن لها دور كبير في ذلك.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (Yilmaz. 2008) والتي اشارت الى عدم وجود تأثير لسنوات الخبرة على مستوى إدراك العينة لسلوك المواطنة التنظيمية وحسب رأي الباحث يمكن ارجاع ادراك السلوك الإضافي يرجع لعوامل أخرى كالتمكن والقدرات والسميات الشخصية والدوافع ومرهون بالقدرة على التكيف مع متطلبات البرنامج التعليمي . وتختلف مع دراسة كل (محارمة. 2008) الى ان هناك اختلاف في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تبعا للأقدمية ، وأكدت بعض البحوث الميدانية ان الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة ،

## الاستنتاج العام :

من خلال عرض لدراستنا الحالية حول موضوع التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية وتطبيق أداتي الدراسة على عينة قوامها 100 أستاذة بمتوسطات دائرة اوقروت ولاية ادرار وابتاع المنهج الوصفي واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وتحليل النتائج ومناقشتها ، تم التوصل الى النتائج التالية :

- توجد علاقة ارتباطية موجبه بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط وذلك ان كل ما كان الأستاذ لديه شعور إيجابي و ثقة في قدراته وفي نفسيته ، نتج عن ذلك سلوكيات إيجابية تطوعية اتجاه الآخرين وأحسن ان أهدافه واهداف المنظمة مشترك مما يسعى لتقديم يد المساعدة وتسود روح الرياضية والتعاون .
- توجد فروق في مستوى التمكين النفسي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية ، باختلاف الجنس لدى أساتذة التعليم المتوسط ، وذلك لصالح الاناث أي ان الاناث يتعاملن مع واقع المعطيات التربوية بشكل جدى أكثر من الذكور ونظرا ، لطبيعتهن في التعامل بلطف لأصال المعلومة و لديهن القدرة لمواكبة البرامج الجديدة بسهولة أكثر من الذكور ...
- لا توجد فروق في مستوى التمكين النفسي وكذا مستوي سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الاقدمية ، لدى أساتذة التعليم المتوسط ، أي ان الأساتذة الجدد لهم نفس الدافعية للعطاء مثلهم مثل القدماء ونظرا لطبيعة البرامج التربوية التي تعطي للأستاذ نوع من الدافعية لشعورهم بدورهم الفعال في المجتمع ومستقبله المتعلق بعطاءهم في تكون النشاء ...
- يوجد مستوى مرتفع في درجة التمكين النفسي لدى أساتذة التعليم المتوسط ، وهذا راجع لما يعيشها الأستاذ في الوسط التربوي بحيث يشعر باستقلالية واندماج ومناخ مساعد في التأثير بين الزملاء وبين المدير والتلاميذ، وكذا سعي الأستاذ الى الترقية بجدارة .
- يوجد مستوى مرتفع في درجة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط ، وهذا راجع لكون الأساتذة قدوة لجيل المستقبل يجب ان يمتاز الأستاذ بسلوك إيجابي ، وكذا لطبيعة البيئة التربوية والعلاقات السائدة فيها من تفاعل اجتماعي وتقديم يد المساعدة وغيرها من السلوكيات التطوعية.

### اقتراحات :

- في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة والاستنتاجات التي خلصت لها فإنه يمكن اقتراح ما يلي :
- إنشاء برامج التكوين والتدريب المستمر للأساتذة من أجل التكيف مع كل ما هو جديد من اجل توعيتهم وتحسيسهم بأهمية العمل وتدفعهم نحو أداء سلوكات إضافية إيجابية .
  - ضرورة رفع من مستوى تمكين الأساتذة مما ينعكس إيجابيا على اداءه ، وبالتالي أداء المؤسسة ككل .
  - التركيز على الجانب النفسي للأستاذ من استقلالية وفهم الدور من خلال مشاركتهم في صنع القرار مما يخلق اثر في جعلهم أكثر رضا وانتماء للمنظمة وان نجاحه مرتبط بنجاح المنظمة .
  - توفير الوسائل والتجهيزات الضرورية للعمل والتي تتيح للأساتذة القيام بمهامهم على أكمل وجه .
  - العمل على تنمية روح المبادرة والابداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية ومحاولة العمل بها مما يخلق شعورا بالرضا وبالتالي يدفعهم لإظهار السلوك الإيجابي .
  - ضرورة اهتمام وزارة التربية بالجوانب المادية والمعنوية للأستاذ وخلق البيئة المناسبة للعطاء بوضع تسهيلات وخدمات في صالح الأستاذ وكذا تحفيزات ومنح وترقية لاستثارت دافعية الأساتذة لتمييز وجودة في العطاء.

# قائمة المصادر والمراجع

## المصادر:

- القراءان الكريم

## المراجع :

- احمد بن سالم العامري ، محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، المجلد (17) ، العدد(2) 2003.
- اميرة محمد رفعت حواس ، اثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية ، مذكرة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة، 2004
- احمد اليوسفي ، عبد المحسن نعساني ، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا ، مجلة بحوث جامعة حلب سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد 44 ، 2006.
- احمد السيد الكردي ، ادارة السلوك التنظيمي ، الاردن ، ط1 ، 2011 .
- اسماء يوسف ، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل ، في البنوك التجارية الاردنية ، مذكرة ماجستير علوم ادارية ، الاردن ، 2011.
- بشير معمريه 2002م ، القياس النفسي و تصميم الاختبارات النفسية للطلاب و الباحثين ط1، منشورات شركة باتنية، باتنة ، الجزائر.
- بندر ابا تايه ، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الاعمال الاردنية مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، مجلد 20 ، العدد01, 2012.
- حمزة معمري، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2014.
- الخشروم محمد واخرون ، المبدئ والمهراث والوظائف ، الاسكندرية ، مركز الاسكندرية للكتاب 2011
- خولة خميس عبيد ، اثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين ، مذكرة ماجستير , كلية التجارة ، قسم ادارة الاعمال ، جامعة عين شمس ، 2003.

- رياض ابا زيد ، اثر التمكين النفسي على المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمن الاجتماعي في الاردن ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية ) ، مجلد 24 ، العدد2، 2010.
- زايد عادل محمد ، تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة قطاع الاعمال المصري ، بحث منشور ، مجلة المحاسبة والادارة والتامين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة العدد 56 ، 2000.
- الساعدي محمد مؤيد يوسف ، قياس استعداد منشأة الاعمال للعمال باستراتيجية التمكين ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، م ، (3) ، ع(11) ، 2006 .
- علي محمد عبد الوهاب ، وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، 1999.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص ، دراسة تطبيقية على المنظمات العامة بمحافظة دمياط، المجلة العالمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، الملحق الثاني ، العدد الاول، 2001.
- عطية حسين افاندي ، تمكين العاملين ، مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، بحوث ودراسات مصدر الجديدة ، القاهرة ، مصر ، 2003
- عبد الغاني علاء الدين ، دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة القاهرة – فرع بن يوسف - ، مجلة الدراسات المالية والتجارية المجلد (11) العدد
- عبد القادر عطوي ، عبد الحق جنان ، اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الوظيف العمومي في العمل ، البحوث الاقتصادية وادارية جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 2، ديسمبر 2007،
- فرج ، صفوت (1997) ، القياس النفسي ، ط3 ، الأنجلو مصرية ، القاهرة – مصر.
- المدهون موسى توفيق ، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشأة الخاصة كأداة الادارة الجودة الشاملة ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والادارة ، مجلد13، عدد 2 ، 1999.
- المعاني أحمد إسماعيل ، اثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، 2008.
- المعيوف صلاح معاذ ، ادارة الجودة الشاملة ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، 2007
- الهواري سيد ، القائد التحويلي وتغيير المستقبل ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 2002 .

• مقدم عبد الحفيظ : الإحصاء والقياس النفسي التربوي ، (1993) ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.

• ملحم يحي سليم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة ، 2006

المراجع الأجنبية :

• Karam, **C. M. Good organizational soldiers: Conflict-related**

• stress predicts citizenship behavior, International Journal of

Conflict Management, Vol. (22), No (3), 2011.

• Besterfield, D. H., and others Total Quality Management, New

Jersey: Prentice Hall, 2003

• Garfield, **C , Employee Empowerment**, Executive Excellence,

10 (3), 1993.

• Honold, **L, A Review of the Literature on Employee**

**Empowerment**, Empowerment in Organizations, 5 (4), 1997.

• Malone, **T. W , Is Empowerment Just a Fad?** Control,

Decision-making, and IT, Sloan Management Review, 38 (2),

1997

• Spreitzer, **G.M., Social Structural Characteristics of**

**Psychological Empowerment**, Academy of Management Journal,

39 (2), 1996.

**الملاحق :**  
**أدوات الدراسة .**  
**الجداول الإحصائية .**



جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تحية طيبة اما بعد:

في إطار إعداد مذكرة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم إليك مجموعة من العبارات والتي ترتبط بحياتك المهنية نرجوا أن تجيب عليها بكل صدق وذلك بوضع علامة (X) أمام الخانة التي تعبر عن رأيك ونعلمكم أن ما ستدلون به يستخدم لأغراض علمية فقط. نشكركم مسبقا على تعاونكم.

المعلومات الشخصية:

الجنس:

أنثى

ذكر

الاقدمية:

من 11 سنة إلى 20

من سنة إلى 10 سنوات

من 21 سنة فأكثر

استبيان التمكين النفسي:

العبارات	موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق بشدة	غير موافق
ممارستي لعملي تمنحني الشعور بالراحة النفسية					
يعتبر عملي من الأعمال المهمة في المجتمع					
أمارس عملي بدقة ومهارة عالية					
اشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم					
أقدم مجهودا كافيا لنجاح العملية التعليمية					
احرص بجد على القيام بكل واجباتي					
لدي حرية التصرف في مجريات العمل بوظيفتي					
أضع برنامجا خاصا في تحضير الدروس					
اعتبر نفسي أنني مسؤول على كل المواقف					
أتحمل المسؤولية المباشرة على نتائج التلاميذ المحققة					
لدي طريقي الخاصة في تحديد المهام المطلوبة مني					
أسير وفق برنامج محدد من المسؤول الأعلى في أداء وظيفتي					
لدي الثقة بالنفس والشجاعة لانجاز عملي بكفاءة					
استطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي					
املك الخبرة اللازمة في إيصال الأفكار للمتلقي					
أقوم بدوري بكفاءة في ظل أي ضغط كان					
لدي القدرة الكاملة للتكيف مع المتغيرات الجديدة					
أتأقلم مع كل التلاميذ واكتسب ثقتهم					

					أسير وظيفتي بكل جدارة وجددية وكفاءة
					استطيع التأثير على القرارات في مؤسستي (التربوية)
					لدي تأثير حول ما يخص وظيفتي
					أشارك في حل مشاكل مؤسستي
					يتم توفير كل ما اطلبه من وسائل
					استطيع التأثير على أفكار التلاميذ بتوجيههم

### استبيان المواطنة لتنظيمية:

غير موافق بشدة	غير موافق	احيانا	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					أساعد زملائي للقيام بمهامهم	الإبتدائي
					أقدم المساعد لزملائي دون أيتردد وأيا كان نوعها	
					استجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد	
					اجلب أكبر عدد من الكم المعرفي في تحضير الدروس	
					أتحمل كل المتاعب من اجل مستقبل تلاميذي	
					أحافظ على روح الحوار والتفاهم بيني وبين تلاميذي	
					أسارع لتقديم المساعدة في جميع الظروف	القياسية والالطف
					أنفادى المشاكل قبل وقوعها	
					أبادل الاحترام مع تلاميذي وطاقم المؤسسة	
					اطلب مساعدة الأساتذة في كيفية انجاز عملي	
					استشير الطاقات الكامنة لدى تلاميذي	
					أقلل من الضبط الرسمي القاتل للإبداع وافعل تدفق المعلومات بحرية تامة	
					احترم حقوق الآخرين	
					أقوم بتوفير كل ما املكه من اجل نجاح تلاميذي	
					أكسر كل الحواجز التي تعني في مهنتي من أجل تلاميذي	
					أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل	الروح الرياضية
					أتعامل مع تلاميذي بود وحب	
					أقدم الاعتذار إذا أخطأت في حق أحدهم	
					أقبل ملاحظات الأخرى من دون إثارة المشاكل	
					أشاهر السلوك والقيم التي تدعم الضبط الذاتي	
					أقدم الحوافز الثناء والشكر للتلاميذ المهتمين	
					أقبل النقد والتوجيه من جميع الأطراف	
					أتحمل مختلف الأتعاب من اجل مستقبل تلاميذي	

					احرص على حضور الاجتماعات في المؤسسة	وعي الضمير
					اعتبر نفسي جزءا من المؤسسة	
					احترم القوانين والأنظمة المعمول بها في المؤسسة	
					أحافظ على ممتلكات المؤسسة باهتمام	
					احرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف	
					اعتبر وظيفتي ذات أهمية في مستقبل المجتمع	
					اعتبر نفسي مسؤولا على سلوكي أمام تلاميذي	
					ابدل كل ما أملك من اجل مستقبل تلاميذي	
					دائم الحضور في أيام الدوام	

السنة الجامعية 2016 - 2017

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	.589
		Nombre d'éléments	14 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	.699
		Nombre d'éléments	14 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	28
Corrélation entre les sous-échelles			.607
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		.755
	Longueur inégale		.755
Coefficient de Guttman split-half			.755

a. Les éléments sont : VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00009, VAR00010, VAR00011, VAR00012, VAR00013, VAR00014.

b. Les éléments sont : VAR00015, VAR00016, VAR00017, VAR00018, VAR00019, VAR00020, VAR00021, VAR00022, VAR00023, VAR00024, VAR00025, VAR00026, VAR00027, VAR00028.

ألفا كرونباخ:

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.776	28

سلوك المواطنة:

التجزئة النصفية:

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	.694
		Nombre d'éléments	18 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	.515
		Nombre d'éléments	17 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	35
Corrélation entre les sous-échelles			.835
Coefficient de Spearman-	Longueur égale		.910
Brown	Longueur inégale		.910
Coefficient de Guttman split-half			.908

a. Les éléments sont : VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00009, VAR00010, VAR00011, VAR00012, VAR00013, VAR00014, VAR00015, VAR00016, VAR00017, VAR00018.

b. Les éléments sont : VAR00018, VAR00019, VAR00020, VAR00021, VAR00022, VAR00023, VAR00024, VAR00025, VAR00026, VAR00027, VAR00028, VAR00029, VAR00030, VAR00031, VAR00032, VAR00033, VAR00034, VAR00035.

ألفا كرونباخ:

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.793	35

الفروق الجنس:

#### Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المواطنة 1.00	49	109.4490	8.11907	1.15987
المواطنة 2.00	51	113.7843	6.85073	.95929
التمكين 1.00	49	137.9592	8.76537	1.25220
التمكين 2.00	51	144.0784	7.01382	.98213

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes					
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
المواطنة Hypothèse de variances égales	2.354	.128	-2.890-	98	.005	-4.33533-	1.5
			Hypothèse de variances inégales	-2.880-	93.934	.005	-4.33533-
التمكين Hypothèse de variances égales	5.478	.021	-3.862-	98	.000	-6.11925-	1.5
			Hypothèse de variances inégales	-3.845-	91.852	.000	-6.11925-

العلاقة بين التمكين وسلوك المواطنة

Corrélations

		التمكين	المواطنة
التمكين	Corrélacion de Pearson	1	.784**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	100	100
المواطنة	Corrélacion de Pearson	.784**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	100	100

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الفروق الإقديمية

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
المواطنة	Inter-groupes	157.419	2	78.710	1.311	.274
	Intra-groupes	5823.021	97	60.031		
	Total	5980.440	99			
التمكين	Inter-groupes	236.522	2	118.261	1.675	.193
	Intra-groupes	6846.838	97	70.586		
	Total	7083.360	99			

**Descriptives**

		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
						Borne inférieure	Borne supérieure		
المواطنة	5.00	56	111.0179	8.03287	1.07344	108.8666	113.1691	93.00	124.00
	6.00	26	111.1923	8.06483	1.58164	107.9349	114.4498	95.00	124.00
	7.00	18	114.3333	6.17395	1.45521	111.2631	117.4036	100.00	123.00
	Total	100	111.6600	7.77229	.77723	110.1178	113.2022	93.00	124.00
التمكن	5.00	56	139.8214	7.79535	1.04170	137.7338	141.9090	120.00	154.00
	6.00	26	143.4231	8.81895	1.72954	139.8610	146.9851	120.00	157.00
	7.00	18	141.6111	9.58024	2.25808	136.8470	146.3753	127.00	157.00
	Total	100	141.0800	8.45867	.84587	139.4016	142.7584	120.00	157.00