

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

الرقم التسلسلي: 2019/.....



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

التمكين النفسي و علاقته بسلوك المواطنين التنظيمية لدى العمال الإداريين

دراسة ميدانية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف- المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في: علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتور:

- دوباخ قويدر

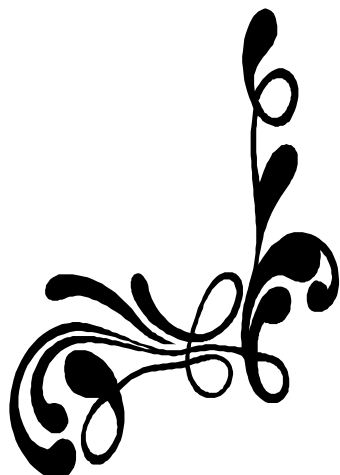
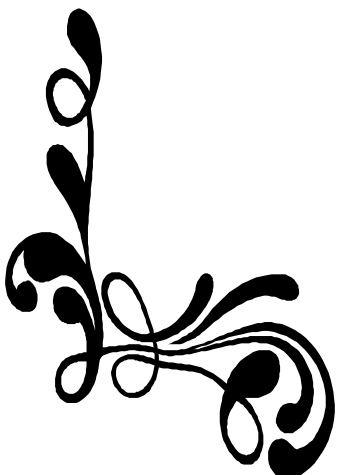
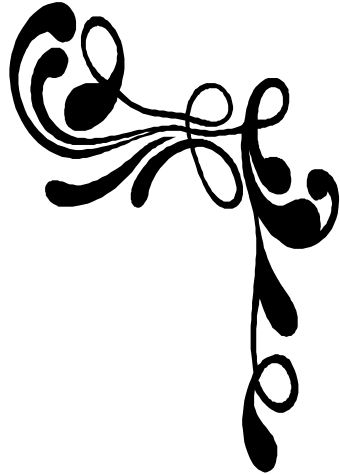
إعداد الطالبة :

- محشوش فاطمة الزهرة

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة المسيلة	محاضر - أ -	د. بعلي مصطفى
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	محاضر - أ -	د. دوباخ قويدر
مناقشا	جامعة المسيلة	محاضر - أ -	د. جلاب مصباح

السنة الجامعية: 2019/2018



شكر وعرهان

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة وأعانني على أداء هذا

الواجب، ووقفني على إنجاز هذا العمل.

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف

"قويدر دوباخ" وذلك على حرصه ومتابعته تفاصيل الموضوع منذ

بدايته إلى صورته النهائية، لك مني كل عبارات الشاء والتقدير، كما لا

يفوتني تقديم الشكر الجزيل إلى كل أساتذة قسم علم النفس جامعة

المسيلة.

ملخص الدراسة:

- بالعربية:

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف- المسيلة. حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج، أما عينة الدراسة فتم الإعتماد على المسح الشامل بالعينة المكون من 61 عامل وعاملة بالكلية والأقسام.

واستعملنا الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي و سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة.

-توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أهمية العمل و سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة.

-توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة.

-توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الجدارة في العمل و سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال

الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة.

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين التأثير في العمل و سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة.

الكلمات المفتاحية: التمكين النفسي، سلوك المواطنة التنظيمية.

Abstract:

This study aimed to identify the relationship of psychological empowerment and the behavior of organizational citizenship among the administrative workers in the Faculty of Humanities and Social Sciences at Mohammed Boudiaf University.

Where we relied on the descriptive approach to reach the results, the sample of the study was based on the comprehensive survey sample of 61 workers and working in the faculty and sections.

We used the questionnaire as a data collection tool, and this study concluded the following results:

- There is a statistically significant correlation between psychological empowerment and the behavior of organizational citizenship among administrative workers at the Faculty of Humanities and Social Sciences at Mohammed Boudiaf University.
- There is a significant correlation between the importance of work and the behavior of organizational citizenship among administrative workers at the Faculty of Humanities and Social Sciences at the University of Mahd Boudiaf.
- There is a statistically significant correlation between independence and organizational citizenship behavior among administrative workers at the Faculty of Humanities and Social Sciences at Mohammed Boudiaf University.
- There is a statistically significant correlation between the merit of work and the behavior of organizational citizenship among the

administrative workers at the Faculty of Humanities and Social Sciences at the University of Mahd Boudiaf.

- There is a significant correlation between the influence of work and the behavior of organizational citizenship among the administrative workers at the Faculty of Humanities and Social Sciences at the University of Mahd Boudiaf.

Keywords: psychological empowerment, organizational citizenship behavior.

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

ملخص

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

مقدمة

أ-ب

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة.....5
- 2- فرضيات الدراسة.....7
- 3- أهمية الدراسة.....7
- 4- أهداف الدراسة.....8
- 5- تحديد المصطلحات والمفاهيم.....8

الفصل الثاني: التمكين النفسي

- تمهيد 11
- 1- التمكين في القرآن الكريم..... 11
- 2- مفهوم التمكين..... 12
- 3- تعريف التمكين النفسي 13
- 4- علاقة التمكين النفسي ببعض المفاهيم 15
- 4-1- التمكين وتفويض السلطة..... 15
- 4-2- التمكين والمشاركة..... 15
- 4-3- التمكين والإثراء الوظيفي..... 15
- 4-4- التمكين والإبداع..... 16
- 5- أبعاد التمكين النفسي 16
- 5-1- الأهمية..... 16
- 5-2- الاستقلالية 16

17 الكفاءة	3-5
17 التأثير	4-5
18 النظريات الأساسية الخاصة بالتمكين النفسي	6
18 الأساليب الكلاسيكية في الإدارة	1-6
20 الأساليب السلوكية في الإدارة	2-6
20 الأساليب الحديثة	3-6
22 خصائص التمكين النفسي	7
22 مستويات التمكين النفسي	8
23 أساليب التمكين النفسي	9
23 أسلوب القيادة الذاتية	1-9
23 أسلوب تمكين الأفراد	2-9
24 أسلوب تمكين الفريق	3-9
24 أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين	4-9
24 أسلوب إدارة الجودة الشاملة	5-9
25 متطلبات التمكين النفسي	10
25 أهمية التمكين النفسي	11
25 معوقات التمكين النفسي	12
27 خلاصة	

الفصل الثالث المواطنة التنظيمية

29 تمهيد	
29 مفهوم المواطنة	1
30 نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية	2
31 مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية	3
32 علاقة سلوك المواطنة التنظيمية ببعض المفاهيم	4
32 الالتزام التنظيمي	1-4
33 الروح المعنوية	2-4

33	4-3- الوفاء التنظيمي.....
33	4-4- الطاعة التنظيمية.....
33	5- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.....
36	6- النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية.....
36	6-1- نظرية التبادل الاجتماعي.....
37	6-2- نظرية التعاون.....
38	7- محددات سلوك المواطنة التنظيمية.....
38	7-1- الرضا الوظيفي.....
38	7-2- الوفاء التنظيمي.....
39	7-3- العدالة التنظيمية.....
39	7-4- الثقافة التنظيمية.....
39	7-5- القيادة الإدارية.....
40	7-6- السياسة التنظيمية.....
40	7-7- الدوافع الذاتية.....
41	7-8- عمر الموظف.....
41	7-9- مدة خدمة الموظف.....
41	8- أنماط سلوك المواطنة التنظيمية.....
42	9- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية.....
43	10- معوقات سلوك المواطنة التنظيمية.....
44	خلاصة.....

الإطار التطبيقي

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

47	تمهيد.....
47	1- الدراسة الاستطلاعية.....
47	1-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية.....
47	1-2- خطوات إجراء الدراسة الاستطلاعية.....

48	1-3- نتائج الدراسة الاستطلاعية.....
48	2- الخصائص السيكومترية للأداة.....
48	2-1- إجراءات الصدق لأداة الدراسة.....
57	2-2- إجراءات الثبات لأداة الدراسة.....
50	3- مجالات الدراسة.....
50	4- المنهج المستخدم.....
51	5- مجتمع وعينة الدراسة.....
52	6- أدوات جمع البيانات.....
53	7- الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

55	1- عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة.....
55	1-1- عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى.....
56	1-2- عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية.....
56	1-3- عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة.....
58	1-4- عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الرابعة.....
58	* عرض ومناقشة الفرضية الرئيسية.....
61	خاتمة.....
63	قائمة المصادر المراجع.....

اقتراحات وتوصيات

الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح اهم تعاريف التمكين النفسي لمجموعة من العلماء والباحثين	14
02	يوضح أهم أبعاد التمكين النفسي وفق وجهة نظر مجموعة من الباحثين	18
03	يوضح مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وفقا لوجهة نظر عدد من الباحثين	31
04	يوضح أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقا لوجهة نظر عدد من الباحثين	35
05	يوضح ثبات استبيان التمكين النفسي عن طريق ألفا كرونباخ	49
06	يوضح ثبات استبيان سلوك المواطنة عن طريق ألفا كرونباخ	50
07	يوضح أبعاد فقرات استبيان التمكين النفسي	52
08	يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين أهمية العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف-المسيلة.	55
09	يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الإستقلالية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف-المسيلة.	56
10	يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الجدارة في العمل وسلوك في العمل المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف-المسيلة.	57
11	يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التأثير في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف- المسيلة.	58
12	يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية بجامعة المسيلة.	59

مقدمة

مقدمة:

شهد العصر الحالي مجموعة من التغيرات التي فرضت على المنظمات جملة من التحديات المتعلقة بضرورة تطوير الأداء الوظيفي وتحسين الفعالية التنظيمية، وتحقيق ذلك مرهون بقدرتها على توفير طاقات مادية من جهة وتوظيف قدرات بشرية ذات كفاءة وفعالية من جهة أخرى تمكنها من مواجهة التحديات والمنافسات الشديدة. حيث لا ينبغي الاكتفاء بالاستثمار في المجال المالي و التكنولوجيا فقط بل لابد من إعطاء الأهمية للعنصر البشري والاستثمار فيه، لما له من دور فعال في نجاح وتطوير المنظمة. و ذلك من خلال توفير البيئة و الوسائل الملائمة في ضوء تبني ثقافة تعليمية وتطبيق استراتيجيات إدارية حديثة، لعل التمكين من بينها لما له من أثر إيجابي في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال منح العاملين الحرية والاستقلالية في ممارسة أعمالهم، ومشاركتهم في قرارات المنظمة مما يولد لديهم الثقة في الإدارة والتقدير لعملهم وبالتالي يدفعهم ذلك لتوظيف قدراتهم وإمكانياتهم بكل جدارة وفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة والقيام بأعمال إضافية نتيجة ولائهم والرضا عن العمل، تعود هذه الأعمال الإضافية بالفائدة والنفع للمنظمة في تحقيقها التميز وضمان إستمراريتها وديمومتها.

و تم الاعتماد في هذه الدراسة على خمسة فصول، ويتعلق الفصل الأول بالإطار العام لموضوع الدراسة وتناولنا فيه تحديد إشكالية الدراسة وتساؤلاتها والتعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث إضافة إلى الأهمية التي يكتسبها موضوعنا وأهم الأهداف المراد الوصول إليها، بينما الفصل الثاني يتحدث على الأدب النظري للتمكين النفسي وجاء تحديد مفهوم التمكين النفسي، انطلاقاً بما ورد عليه في القرآن الكريم ثم تطرقنا لتعريف ومفهوم التمكين النفسي بصفة خاصة إضافة إلى علاقته ببعض المفاهيم مع ذكر أهم النظريات الأساسية الخاصة بالتمكين النفسي ومتطلباته وصولاً لذكر أهميته والمعوقات التي تواجه التمكين النفسي للأفراد العاملين، أما الفصل الثالث فيخص الأدب النظري لسلوك المواطنة التنظيمي يتضمن نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته ببعض المفاهيم كما تم التطرق فيه لمجموع الأبعاد الأساسية لهذا المفهوم مع ذكر النظريات المفسرة له.

وإعطاء لمحة على محددات سلوك المواطنة التنظيمية وأماطها وأخيراً توضيح أهمية هذا السلوك مع ذكر المعوقات التي تحدا القيام به.

أما الفصل الرابع فهو متعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة وتم فيه تحديد المنهج المتبع، ومجالات البحث الزماني والمكاني، عينة الدراسة والأدوات المستعملة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المتبعة في ذلك ليأتي في الأخير الفصل الخامس وقمنا فيه بعرض نتائج دراستنا وتفسيرها في ضوء تساؤلات الدراسة المطروحة واستخلاص النتائج العامة والتي وضعنا على أساسها مجموعة توصيات تخص موضوعنا.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- تساؤلات الدراسة.
- 3- فرضيات الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- أهداف الدراسة.
- 6- تحديد المصطلحات والمفاهيم.

1- إشكالية الدراسة:

شهدت نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين ظهور مفاهيم جديدة في عالم الإدارة والاقتصاد، كان لها الأثر البالغ في بناء منظومة اقتصادية إدارية تختلف تماما على ما كانت عليه سابقا.

وفي ظل ما تعيشه الساحة الاقتصادية من تطورات ومتغيرات متسارعة نتيجة التطور التكنولوجي والعولمي وزيادة التحديات والمنافسات الشديدة، أوجب ذلك على المنظمات إيجاد أساليب وآليات تنظيمية حديثة تمكنها من التكيف والاستجابة لمتطلبات وضروريات العصر، إذ تتضمن الاستجابة المناسبة لهذه التحديات توظيف المنظمات لمواردها المالية والبشرية وتركيز الاهتمام على العنصر البشري بالدرجة الأولى باعتباره العامل الأساسي في نجاح وتطور المنظمة من خلال تهيئة بيئة العمل المناسبة.

ونظرا لاهتمام الباحثين بضرورة وجود عنصر بشري كفؤ في المنظمة برزت مفاهيم عديدة في تطوير الأداء الوظيفي وتحسين الفعالية التنظيمية من بينها التمكين كأحد الأساليب الإدارية الحديثة.

ويقصد به منح العاملين الثقة والاستقلالية في اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم.

مما يولد لديهم شعورا بالثقة والحافز لتحمل المسؤولية ويفجر لديهم الطاقات الكامنة والتي تظهر على هيئة إبداعات واقتراحات تزيد في دافعيتهم إيجابيا نحو أهمية العمل وانجازه بكفاءة وفعالية.

ويعتبر موضوع دراسة التمكين النفسي للعمال من الموضوعات المهمة التي تساعد المؤسسة في معالجة المشاكل من خلال توسيع مشاركة العاملين والتفاعل فيما بينهم في وضع الأهداف والخطط مما يزيد شعورا بالراحة والقبول بالمهام والواجبات الموكلة إليهم وعن الحوافز وساعات العمل مما يؤدي إلى رفع أدائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي ويدفع بهم حتما لممارسة سلوكيات إضافية داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها.

وهذا ما أكددت عليه العديد من النظريات من بينها نظرية الإثراء الوظيفي لفريدريك هيرزبيرج، من خلال إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في النشاطات الوظيفية بجانب الاستقلالية في العمل وحرية العامل في السيطرة على وظيفته وشعوره بالفاعلية الذاتية وقدرته على التأثير في الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.

وبالتالي فمفهوم التمكين النفسي من المفاهيم الإدارية الحديثة والمعاصرة التي من شأنها الارتقاء بالعنصر البشري وتحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة بحيث يعتمد نجاح استراتيجية تطبيق التمكين النفسي أو فشلها على بيئة وظروف العمل والأساليب والوسائل الإدارية المستخدمة في تنفيذ استراتيجيات التمكين. حيث أشارت العديد من الدراسات لوجود ارتباط وعلاقة إيجابية بين التمكين وزيادة الأداء والإبداع والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية، الثقة والقيادة التحويلية وأخيرا المواطنة التنظيمية ومن بين المفاهيم التنظيمية التي أنتجها الفكر التنظيمي المعاصر واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين في مجال السلوك التنظيمي والإداري نجد سلوك المواطنة التنظيمية كأحد الأدوات الرئيسية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات العامة بصفة خاصة من بينها الجامعة كمركز اجتماعي هام لا تزال تعاني من مشاكل تنظيمية وإدارية بإمكانها التأثير في الخدمات المقدمة للفرد والمجتمع، والتي تحتاج لتطبيق مثل هذه المواضيع داخل إدارتها لتجاوز مثل هذه المشاكل.

ووقوفاً عن هذه الوضعية التنظيمية المعقدة واستناداً بالبحوث والدراسات سنحاول تسليط الضوء على موضوع تعليمي هام جدا له تأثير مباشر على العديد من المحددات النفسية والاجتماعية لمجمل السلوكيات العمالية والنشاطات التنظيمية للموارد البشرية داخل المنظمات من خلال الوقوف على حال التمكين النفسي في إحدى إدارات كليات جامعة محمد بوضياف - المسيلة، ومدى مساهمته في ممارسة العمال الإداريين لسلوكيات المواطنة التنظيمية وتحديد طبيعة العلاقة بينهما.

وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة؟

2- التساؤلات الفرعية:

1- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أهمية العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال

الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة؟

2- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى

العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الجدارة في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال

الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة؟

4- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التأثير في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة.

الفرضيات الجزئية:

1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أهمية العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة.

2- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة.

3- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الجدارة في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة.

4- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التأثير في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة.

3- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من:

- الآثار الاجتماعية التي يحققها التمكين في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من جهة وكفاءة وفعالية الأداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى.

- منح الموظفين أو العاملين الحرية والاستقلالية يزيد من ثقتهم بأنفسهم ويدفعهم للإبداع والابتكار.

- إبراز دور التمكين النفسي في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

- إثارة الشعور لدى العاملين والمسؤولين بأهمية هذا الاتجاه الحديث في علم النفس أي "التمكين النفسي".

- محاولة لفت انتباه القائمين على هذا القطاع الحساس بضرورة التركيز على أهمية وضرورة تطبيق سياسة التمكين بالمنظمة ولدوره الفعال في تحسين الأداء وزيادة دافعية الإنجاز.

4- أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة في:

- معرفة هل هناك علاقة ارتباطية بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين.
- التعرف على مفهوم التمكين النفسي باعتباره من الأساليب الحديثة في علم النفس العمل والتنظيم.
- التعرف على مدى مساهمة التمكين النفسي في ممارسة العاملين لسلوكات تطوعية بصفة اختيارية.
- تقديم مجموعة من الاختيارات في زيادة ممارسة سلوكات المواطنة بالتركيز على تبني وتطبيق إستراتيجية وسياسة التمكين النفسي.

5- تحديد المصطلحات والمفاهيم:

5-1- التمكين النفسي: (Psychological Empowerment)

يعرفه (Spreitzer 1995) هو إدراك الفرد أن لعمله معنى وأنه يمتلك الكفاءة والمقدرة اللازمة لإنجاز مهامه وأنه يمتلك الإيمان بذاته وبقدرته على إختيار وتنظيم المهام التي يقوم بها، ويشعر بأن لعمله تأثيراً مباشراً في منظمته. (العسائي، 2013، ص220)

عرفه توماس وفلتهوس (thomas and velthouse 1999) التمكين النفسي بأنه الحافز الداخلي الجوهرى الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم وهذه المدارك هي (أهمية العمل، الكفاءة الاستقلالية، التأثير) (يحي ملحم، 2006، ص39)

كما عرفه أيضا (أفندي) على انه إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية أو في استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار (عطية حسين أفندي، 2003، ص10)

وفي دراستنا يقصد بالتمكين النفسي للعمال الإداريين مدى منح الإدارة العاملين الحرية والاستقلالية في ممارسة أعمالهم من خلال إدراكهم لمعنى وأهمية أعمالهم وتأدية المهام المطلوبة منهم بكفاءة وجدارة واحترافية ومدى تمكينهم من التأثير في الأمور الخاصة بأعمالهم في الجامعة.

وذلك وفق الدرجات التي يتحصل عليها كل عامل من خلال إجاباته على فقرات الاستبيان الخاص بموضوع التمكين النفسي والمتعلقة بمدى ممارسة العمال الإداريين الاستقلالية في العمل ومدى شعورهم بأهمية العمل الذي يؤديه وتأثيرهم على بيئة العمل.

5-2- سلوك المواطنة التنظيمية:

يعرفها (Organ) على أنها سلوكيات اختيارية أي متروكة لحكم وتقدير الفرد الذي يمارسها أو يمتنع عنها ولا ترتبط هذه السلوكيات بشكل صريح أو مباشر بالوصف الوظيفي أو نظام المكافآت الرسمية، وهذه السلوكيات في مجملها تقوم وتدعم الأداء الفعال للمنظمة على أساس اعتبارات هي (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية السلوك الحضاري، ووعي الضمير). (المغرب، 2008، ص 314)

وبالنسبة لدراستنا يقصد بسلوك المواطنة التنظيمية ذلك السلوك التطوعي والاختياري للعمال بالإدارة الجزائرية والمتضمن مساعدة زملائهم في العمل.

دون انتظار أي مقابل مادي جزاء ذلك السلوك ويتم التعبير على هذا السلوك من خلال الدرجات التي تعطى للعاملين انطلاقاً من إيجاباتهم على عبارات استبيان موضوع سلوك المواطنة التنظيمية.

الفصل الثاني

التمكين النفسي

تمهيد.

- 1- التمكين في القرآن الكريم.
- 2- مفهوم التمكين.
- 3- تعريف التمكين النفسي.
- 4- علاقة التمكين النفسي ببعض المفاهيم.
- 5- أبعاد التمكين النفسي.
- 6- النظريات الأساسية الخاصة بالتمكين النفسي.
- 7- خصائص التمكين النفسي.
- 8- مستويات التمكين النفسي.
- 9- أساليب التمكين النفسي.
- 10- متطلبات التمكين النفسي.
- 11- أهمية التمكين النفسي.
- 12- معوقات التمكين النفسي.

خلاصة.

تواجه المنظمات في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي مجموعة من المنافسات والتحديات، مما يتطلب الأمر تبني إستراتيجية فعالة تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية وإرضاء العملاء والحفاظ على بقائها واستمراريتها بالتالي فالتمكين له أثر فعال وإيجابي على تحسين الأداء وعامل بإمكانه جعل المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة لبيئة المتغيرات وأكثر تقديرا لدعم أفرادها وتشجيعهم على الابتكار ودفعهم للاحتراف في تأديتهم لعملهم وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم التمكين وأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة ومتطلباته وأساليبه والمفاهيم التي يرتبط بها إضافة إلى خصائصه ومعوقات تطبيقية.

1- التمكين في القرآن الكريم:

إن كلمة التمكين وردت بمشتقاتها في القرآن الكريم في ثمان عشرة موضعا وغلب عليها الصيغة الفعلية، وفيها ينسب الله تعالى التمكين إلى ذاته العليا فهو وحده من يمكن للإنسان وليس الإنسان من يمكن لذاته فردا كان أو جماعة.

وتظهر الآيات القرآنية وجود علاقة ارتباطية وثيقة بين مفهومي التمكين والاستخلاف فالله تعالى يقول: (وعد الله الذين آمنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم في الأرض كما استخلف الذين من قبلهم وليمكن لهم دينهم الذي ارتضى لهم وليبدلنهم من بعد خوفهم أمنا ليعبدوني لا يشركون بي شيئا ومن كفر بعد ذلك فأولئك هم الفاسقون). النور آية: 55.

وفيها يبدو الاستخلاف في الأرض بوصفه سببا لعملية التمكين في الدين على حين يأتي التمكين باعتباره النتيجة المرتبة على عملية الإستخلاف وتشير الآيات القرآنية كذلك إلى أن التمكين مثلما يتحقق في المستوى الجمعي فإنه قد يتحقق على المستوى الفردي فالله عز وجل يقول: (وكذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبأ منها حيث يشاء). يوسف، الآية: 56 (الردادي، 2012، ص10).

ويمكن التمييز بين صيغتين قرآنيتين من صيغ التمكين الأولى التمكين للإنسان في الأرض، والثانية التمكين للشيء (الدين، القوة، المال...) 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 الإستخلافية) فيقول الله تعالى: (ولقد مكناكم في الأرض وجعلنا لكم فيها معاشا قليلا ما تشكرون) الأعراف، الآية: 08. ويندرج ضمن هذا المستوى تمكين المال والقوة والنسل وهو ما أشار إليه قوله تعالى: (ولقد مكناهم فيما إن مكانكم فيه) (الأحقاف، الآية: 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، الآية: 52. (لعور، 2015، ص40-41).

2- مفهوم التمكين:

يعتبر مفهوم التمكين من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري والتي حظيت باهتمام المنظمات والمدراء وهو يعبر عن عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم لاتخاذ القرار بمعناه الواسع لذا فإن هذا المنظور يشير إلى المشاركة بين العاملين والإدارة العليا. (محمدي، 2016، ص14-15).

وتعني كلمة التمكين التقوية أو التعزيز والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة وذلك بتقديم المصادر النفسية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمائتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه. (مازن، 2006، ص01).

ومن أهم التعريفات الخاصة بالتمكين حسب عطية حسين أفندي ما يلي:

* التمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.

* التمكين هو إعطاء الصلاحية للعمال في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم. التمكين هو نقل السلطات الكافية للعمال لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية، دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ ملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم وقياس الأداء على أهداف واضحة. (أفندي، 2003، ص11).

ومن التعريفات الأخرى لمفهوم التمكين: هو دعم الفاعلية عند الموظف من خلال تمكينه من الحصول على استقلالية ضمن بنية العمل مع الحرص على أن يحافظ على تطور أدائه، والاستفادة من خبرته لتحقيق الأهداف المطلوبة منه. (مازن، 2006، ص02).

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 معا، لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع

والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحزر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحزر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة.

(خميس، 2003، ص89).

وبالتالي فالتمكين هو تأهيل العاملين وإطلاق قدراتهم الكامنة من خلال إتاحة المعلومات ومنحهم الحرية في صنع واتخاذ القرارات في المواقف التي تواجههم مع ضمان امتلاكهم القدرة والاستعداد وتوفير الآليات للتطبيق مما يولد لديهم حتما الشعور بالراحة النفسية والثقة والرضا عن العمل.

3- تعريف التمكين النفسي:

تعددت وجهات النظر والتعاريف التي تناولت مفهوم التمكين النفسي نتيجة النظر إليه من وجهات نظر وزوايا مختلفة وسنستعرض أهم التعاريف والمفاهيم الواردة في هذا المجال:

تعريف Cole: هو عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المؤسسة.

(المهيرات، 2009، ص22).

تعريف Caless (2004): التمكين النفسي هو أسلوب إداري ولكنه شعور نفسي بالمقام الأول بمعنى أن 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. (أبا زيد، 2010، ص500)

أما Blanchard (1996): فيعرف التمكين النفسي على أنه فلسفة إدارية حديثة تركز على الاهتمام بالعاملين في الخطوط الإشرافية للمنظمة بسبب علاقتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية الأمر الذي يقتضي تمكينهم ليتاح لهم التصرف المباشر في المواقف الجوهرية التي تعكس حسن استغلال فرص بيئية محتملة بالكيفية التي تتشابه مع تصرفات إدارة المنظمة ومالكيها. (محمد علي، 2010، ص112).

يعرف أيضا على أنه نقل السلطة والمسؤولية بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار وفيه يكون المرؤوس الممكن مسؤولا عن جودة ما يقرره أو يؤديه، ومنه يمكن إيجاز تمكين العاملين كالتالي (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم. (حيدر، 2017، ص20).

والجدول التالي يوجز بعض التعاريف للتمكين النفسي لبعض الباحثين كلا حسب رأيه.

جدول رقم(01): يوضح اهم تعاريف التمكين النفسي لمجموعة من العلماء والباحثين.

الرقم	الباحث	السنة	التعريف
01	Bowen and lawler	1995	هو حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوفر لديه الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في إنجاز قراراته واختبار النتائج التي تريد أن يصل إليها
02	Ivacevicl	1997	هو عملية تعزيز إندماج الأفراد في اعمالهم لاسيما التصميم والتدفق والتفاعلات وصنع القرارات.
03	Slack et al	1998	التمكين النفسي هو أحد مداخل تصميم العمل المعتمدة على الطرائق السلوكية مشيرا إليه إلى أنه القدرة على إحداث التغييرات في العمل ذاته فضلا عن إحداثها في كيفية أدائه وقد مثل الاختلافات ما بين الطرائق المستخدمة في تصميم العمل من خلال الموازنة بين الرقابة والتعاون.
04	Krajewski and ritzman.	1999	خصص تعريفا لتمكين ركزا فيه على حاجة فرق العمل إليه مما يعني منحهم صلاحية إتخاذ القرارات والنتائج المترتبة عليها عوضا عن الإدارة.
05	Griffin	1999	هو عملية تأهيل الأفراد لتحديد أهداف العمل الملقاة على عاتقهم ومسؤولية إتخاذ وإنجاز القرارات اللازمة، فضلا عن حرية التصرف في معالجة المشكلات التي تواجههم وحلها ضمن مجالات المسؤولية والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا.
06	Blanchard et al	1999	التمكين النفسي لا يكون فقط بامتلاك حرية التصرف وإنما أيضا بوجود درجة عالية من المسؤولية والمساءلة وهذا بدل أنه على الإدارة أن تقوم بتكمين موظفيها لكي يكونوا محفزين، ملتزمين وراضين عن العمل وبالتالي يساعدون المنظمة في إنجاز أهدافها وتحقيقها الفعالية المطلوبة.
07		2000	هو الشعور بالسيطرة والفعالية الذاتية التي تنبثق عندما يمنح الأفراد القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها.
08	Daft	2001	هو منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في إتخاذها.
09	Bhatnagar	2005	هو مفتاح الابتكار والإبداع في بيئة العمل التمكين النفسي بالنسبة ل Pitts هو رؤية الفرد لنفسه وإدراكه لأهمية عمله هي بداية التمكين النفسي وأن لديه الجدارة والكفاءة لتحقيق هذا الهدف.
10	Choonget al	2011	التمكين النفسي هو بناء تحفيزي يؤدي إلى شعور العاملين بالملكية والسيطرة على عملهم بالتالي يؤدي ذلك إلى تعزيز الإنتاجية الأداء التنظيمي.

المصدر: جرد بواسطة الباحثة بالإستناد إلى الدراسات الواردة في الجدول 2019.

4- علاقة التمكين النفسي ببعض المفاهيم

يوجد العديد من المفاهيم ذات الصلة القريبة من مفهوم التمكين من بينها:

4-1- التمكين وتفويض السلطة:

إن عملية تنظيم الاقسام والوظائف ستكون غير ممكنة بدون التفويض والذي يمكننا تعريفه كالاتي:

"دفع السلطة الى الاسفل من الرئيس الى المرؤوس."

ويعود تفويض السلطات مفهوما محدودا وقاصرا عن مفهوم التمكين ومقتضياته فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء ضمن قواعد رسمية محددة، كما يفقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير العمل في تحقيق نتائج المؤسسة والآخريين إضافة إلى الشعور بالاستقلالية وحرية التصرف وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي. (ملحم، 2006، ص 39).

4-2- التمكين والمشاركة:

إن المشاركة تعبر عن رغبة الشخص في العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات وتقاسم المعرفة، وتمكن الموظفين من المشاركة عن نطاق أوسع شريطة أن يقابل ذلك استجابة مشجعة من قبل الإدارة ما يعني إتاحة الفرصة للعاملين لإثبات وجودهم والتزامهم وانخراطهم بالعمل والتوجه الديمقراطي الذي يتيح للموظفين مساحة أوسع في عملية صنع القرار. (جردات، 2013، ص 251).

وبالتالي للمشاركة دور فعال في ترسيخ وتطبيق فكرة التمكين باعتبارها المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العمال.

4-3- التمكين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه تقنية تهدف إلى توسعة مهمات العامل لدفع حاجته للرضا والتحسين والمحفزات وبالتالي زيادة الإنجازات وبموجب ذلك خلط بعضهم بين التمكين والإثراء الوظيفي إلا أنه في واقع الأمر يوجد اختلاف بين كلا المفهومين فالإثراء الوظيفي يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها الموظفون عن طريق توكيلهم بمهام جديدة أما التمكين فيعمل على توسعة العمل نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده أعمال أخرى. (جردات، 2013، ص 251-252).

4-4- التمكين والإبداع:

المؤسسات الناجحة هي التي تشجع روح الإبداع من خلال التمكين تعتقد بأن ذلك لا يتم أبدا إلا من خلال دفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى أسفل الهرم التنظيمي وتوفير المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية أو يواجه الزبائن وجها لوجه ويحاول حل مشاكلهم وسر الإبداع يكمن في تحفيز طاقات البشر. (الوادي، 2012، ص282).

5- أبعاد التمكين النفسي:

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التمكين هو أسلوب تحفيزي يقوم على تعزيز الدوافع الحقيقية للعاملين والتي تظهر في أربعة أنماط إدراكية تعكس توجه الفرد نحو دوره في العمل ومنه فإن التمكين النفسي نهج تحفيزي يؤدي إلى شعور العاملين بالملكية والسيطرة على عملهم ليؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية والإبداع والإبتكار وبالتالي تعزيز الأداء التنظيمي وسنحاول عرض كل بعد على حدى.

5-1- الأهمية (Meaning fallness)

يشير هذا العنصر إلى أن المهام التي يؤديها الفرد ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين، 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 الوظيفية.

- إكمال العمل.

- أهمية الوظيفة.

كما يرى Spreitzer أن معنى العمل، يعني تقييم الفرد للهدف أو الغرض من العمل بناء على معايير وأفكاره كما يشمل هذا البعد مقارنة بين متطلبات العمل ومعتقدات الفرد حول أهمية وقيمة المهام التي يقوم بها، والشعور بأهمية الوظيفة ووزنها في المؤسسة واستخدام العديد من المهارات في العمل. (كاظم، 2015، ص175).

5-2- الاستقلالية (Selldetermination):

تتمثل الاستقلالية في منح الموظفين حرية التصرف في الأعمال الخاصة بالمهام التي يمارسونها، حيث يشير هذا البعد إلى إلغاء دور المشرفين ومنح الموظفين صلاحيات واسعة لاتخاذ إجراءات واسعة كما أنه

يتضمن منح الموظفين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسها وقد تكون حرية التصرف روتينية عندما يؤدي الموظفون مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة. (Jha, 2010, p379-393)

ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الآتية:

- **وضوح الأهداف:** معرفة كافة الموظفين لأهداف المنظمة، وخططها في سبيل تحقيق هذه الأهداف.
- **تحديد الأطر الإرشادية:** يعني ذلك ضمان التصرف ضمن حدود معينة وذلك وفق ما خطط له في سبيل تحقيق هذه الأهداف.

نظم الرقابة: أي إشاعة عامل الرقابة الذاتية لدى الموظفين أو نظم رقابية أخرى تسهم في منح الموظفين إستقلالية في عملهم. (حاج حسين، 2016، ص31)

5-3- الكفاءة (La compétence)

هي إيمان الفرد بقدرته على أداء المهام بمهارة، ويمكن تعزيز الشعور بالكفاءة عن طريق الإشراف الفعال والذي يتحقق عند القيام بالتغذية العكسية للأداء وعن طريق إيجاد بيئة داعمة للتفكير والإبداع، فتزويد الفرد بمسؤوليات أكبر ووظائف أكثر تعقيدا لن يعتبره الفرد تمكينا إلا إذا كان واثقا من قدرته على النجاح في تحمل تلك المسؤوليات والقيام بتلك الوظائف، وتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرار والمبادرات والابتكار يقع في تصميم الكفاءة، لأن العامل عندما يشعر بعدم قدرته على القيام بالمهام الموكلة إليه لعدم تدريبه فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض ثقته بقدراته أي بكفاءاته الذاتية وبالتالي مقاومة تطبيق التمكين وتفضيله للنظم التقليدية للأعمال التي يتقنها. (صابر، 2015، ص20).

5-4- التأثير (Impact): يرى (Spreizer) أن الدرجة التي يمكن فيها الفرد أن يؤثر في النتائج الاستراتيجية، والإدارية والتشغيلية في العمل، فالتأثير هو أن يعتقد الفرد أنه بإمكانه التأثير في عمله، وإن الآخرين سيستجيبون لأفكاره والمفتاح الأساسي للتأثير هو توافر المعلومات المتعلقة بأداء مهمة ما، بأي شكل كان ويعني إدراك الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم فيها الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور مهمة في عمله يتكون وينمو وإذا كان للفرد تأثيره في شؤون هامة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد النابعة من الوظيفة ذاتها.

إن إحساس الفرد بانعدام تأثيره على العمل الذي يقوم به سوف ينعكس على انخفاض الروح المعنوية له، الأمر الذي يترتب عليه شعور الفرد بالاعتزاز التنظيمي وبالتالي انخفاض إنتاجيته.

(قرقط ، 2017 ، ص 64-65).

جدول رقم (02) يوضح أهم أبعاد التمكين النفسي وفق وجهة نظر مجموعة من الباحثين.

الرقم	الباحث	السنة	الأبعاد
01	Down	1992	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة
02	Eccles	1993	القوة، الموارد، الحرية.
03	Horine	1995	الحرية المسؤولة عن النتائج.
04	Brouin	1996	الجودة، السلطة، الموارد، المعلومات.
05	Gregouy	1996	فريق العمل، التفويض.
06	Ivancevic h	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل.
07	Chroi	1997	الحرية، المسؤولية.
08	Argyris	1998	دعم المنظمة، حرية التصرف.
09	Rubbins	1998	الهيكل التنظيمي، الرقابة.
10	Oriffie	1999	تأهيل العمال، الرقابة.
11	Lloyd	1999	فرق العمل، الرقابة.
12	V. aboice	2000	دعم المنظمات، المكافآت.
13	Dafl	2001	الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات.
14	Hellriege l	2001	السلطة، المهارات، الحرية.
15	Blanchar d et all	2001	المشاركة بالمعلومات، الحرية، فرق العمل.

المصدر: (الساعدي، 2006، ص65)

6- النظريات الأساسية الخاصة بالتمكين النفسي:

هناك مجموعة من المراحل التاريخية في الفكر الإداري الحديث والأساليب التي رافقت تطور مفهوم

التمكين، إذ يمكننا التوضيح من خلال ذكرها كالاتي:

6-1- الأساليب الكلاسيكية في الإدارة:

تنقسم الأساليب الكلاسيكية في الإدارة إلى ثلاثة أقسام: نظرية الإدارة العلمية، النظرية الإدارية،

والنظرية البيروقراطية، والتي سيتم التفصيل فيها وفق ما يلي:

6-1-1-1- نظرية الإدارة العلمية:

كانت من طرف فريدريك تيلور (Fedrich taylor) في عام 1911 قام بوضع قواعد محددة للعامل للقيام بها دون أي مجال من المرونة والتفاوت، وذلك من أجل ضمان نتائج محددة تحديدا مسبقا. أما فيما يخص عملية التمكين ونظرية الإدارة العلمية فيها على طريفي نقيض ولم يكن أصلا مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت، 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. (ملحم، 2006، ص33-35).

حيث كان ينظر للعامل 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. (بغول ، 2011 ، ص53).

لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة لا يوحى أبدا لفكر التمكين لأن الفرد العامل كان آخر اهتمام تلك الفترة التي تم التركيز فيها على الجانب المادي فقط والإنتاج وأن كل ما يصنع يباع.

6-1-2- نظرية العمليات الإدارية:

جاء بها (Henri Fayol) في عام 1916 حيث يرى أن الإدارة وخصوصا الإدارة العليا تتطلب أساسا لتنفيذ كل المهام الإنسانية وبمختلف وجودها سواء كان ذلك في العمل أو في المدرسة أو في البيت وما غير ذلك، فهي بمثابة العقل بالنسبة للإنسان.

وحسب فايول دائما فإن المنظمة 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. (بغول ، 2011 ، ص72).

من خلال التمييز حول مبادئ وأسس هذه النظرية نجد أن التركيز كله لنظام العام للمنظمة والنظام السائد داخلها، وأن الفرد العام لا توجد لديه أي أدنى مشاركة بالرأي حول قراراتها، أي أنه لا يوجد أي مجال للتحدث على التمكين.

6-2- الأساليب السلوكية في الإدارة:

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

6-2-1- حركة العلاقات الإنسانية: دراسات هوثورن (Hawthorn)

بدأت دراسات هوثورن في عام 1924م في شركة ويسترين إلكتروك لظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية ومهدت لدراسة السلوك التنظيمي وظهرت أيضا 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.
(لعور، 2016، ص 33-34).

6-2-2- نظرية الحاجات لماسلو:

في سنة 1943م قد 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 تلبى هذه الحاجات تبرز حاجات عليا جديدة تنال نفس الأهمية التي كانت تحوز عليها الحاجات الأولى التي تم إشباعها فتظهر حاجات الأمن ثم الحاجات الإجتماعية ثم الحاجة إلى الاحترام والتقدير وأخيرا إلى تحقيق الذات. (لعور، 2016، ص 34).

6-3- الأساليب الحديثة:

يوجد العديد من الأساليب الحديثة في الإدارة إذ حاولنا الإهتمام بالنظريات التي تبرز دور الفرد داخل المنظمة وتجعله شريك فيها وليس منفذ للأوامر، ونذكرها على النحو التالي:

6-3-1- حركة الجودة والتميز:

بدأت حركة الجودة تتبلور وأخذت أهميتها تتزايد بعد الثمانينيات من القرن العشرين وظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعني بتحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم جودة متميزة ودعمها، مثل شهادة الإيزو ومالكوم بالدرج (Malcolm Balding) وغيرها.
(لعور، 2016، ص 37-38).

حيث أن حركة الوحدة والتميز تعني أن يقوم المسؤول بتحسين دائم ومستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال الاستفادة من جودة أداء العامل وقدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية، لأن المسؤول لا يستطيع تحقيق قدر من الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي دون الموظف لأنه العنصر المحوري في تلك العملية لان الوصول إلى التمكين يحتاج إلى انتماء الموظف وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونها مع المنظمة لتحقيقها.
(أبو بكر، 2016، ص 2).

6-3-2 نظرية Z لصاحبها (Richard tammes et William Onchi):

هي نظرية بيانية تركز 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 Plaming) والتنمية المهنية (Career Déveloprant) واتخاذ القرار بشكل الجماعي، 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 البيانية إلى داخل المنظمة البيانية والتي تتصف بخاصية الاستقرار والإيمان بأهمية العمل والجهد الجماعي الذي يخضع فيه سلوك الفرد سلوك أعضاء الجماعة في كيان اجتماعي منسجم مع نفسه (لعور، 2016، ص 38-39).

مما تقدم نرى أن مراحل تطور الفكر الحديث عكس تماما من مراحل التطور الفكر الإداري الكلاسيكي الذي يركز فقط على الجانب المادي وان الفرد العامل مثله مثل آلة العمل لا يعبر عن رأيه ولا يشارك في قرارات المنظمة عكس هذه الأخيرة وأصبح للفرد حضور ذاتي ومعنوي وإعطائه التقدير الأهمية والحرية في المشاركة، كما لا ننسى فضل حركة العلاقات الإنسانية من مهدت وسهلت ظهور عوامل الاهتمام بالإنسان والعامل من خلال منحه حرية المشاركة في قرارات المنظمة.

7- خصائص التمكين النفسي.

التمكين حالة ذهنية تحتاج إلى وقت لتطبيقها، ويأخذ عدة أشكال ويتحقق في عدة وسائل من أهمها السلطة وتحفيز العاملين وتصميم الوظائف بطريقة تجعلهم قادرين على الإبداع والإبتكار، كذلك التمكين يركز على العلاقات الأفقية بدلا من الرأسية ويقوم على أساس فرق العمل المدارة ذاتيا، ويركز على فكرة الالتزام الداخلي لدى العاملين مما يساهم في توليد الطاقة البشرية وإكمال العقل البشري والإبداع، كما أن التمكين يرتبط بتوافق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم، ويركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات، بالإضافة لذلك يستهدف استغلال الكفاءة التي تمكن داخل الأفراد استغلالا كاملا وأيضا يجعل الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل، مما يجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقدراتهم. (محمدية، 2016، ص18).

ويمكن تلخيص ما سبق في العناصر التالية:

- لا يتحقق تمكين المنظمة إلا بتمكين أفرادها العاملين فيها وذلك من خلال:
- أن تكون لدى الأفراد القدرة على اختيار أساليب العمل المناسبة إضافة لشعورهم بالمسؤولية عن الأعمال التي يقومون بها أي ما يدعى (التقرير الذاتي).
- أن تكون لديهم الثقة بقدراتهم على أداء الأعمال بمهارة وجدارة.
- أن يكون لديهم إيمان قوي بقدرتهم على التأثير في القرارات الخاصة بالمنظمة.

8- مستويات التمكين النفسي:

حدد (Pastor) خمسة مستويات يمكن للإدارة والفريق تطبيقها وهي:

المستوى الأول: يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق بها إلا أن الشائع هو أن المدراء يضعون القرارات دون علم الفريق.

المستوى الثاني: بهذا المستوى يقوم المدير بسؤال الفريق حول أي اقتراحات وموجب هذه الاقتراحات يضع القرارات ويعلم الفريق بها.

المستوى الثالث: يتم في هذا المستوى حلقة مناقشة بين المدير والفريق بشكل مفصل وتشكل من مجموعة الاقتراحات ومدخلاتهم التي قد يأخذ بها المدير أو لا يأخذ بها ثم يقرر ويعلم الفريق بقراراته النهائية.

المستوى الرابع: بهذا المستوى يستمر بناء العلاقات ويكون هناك تعاون بين المدير والفريق ثم تقرر القرارات بشكل نهائي بين المدير والفريق.

المستوى الخامس: يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرار. (محمدية، 2016، ص 23-24).

وبالتالي فيمكن للتمكين النجاح والاستمرار بالمنظمة وتحقيق نتائج إيجابية بالنسبة سواء للفرد والمنظمة من خلال تركيز المنظمة على إقامة تكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتخفيفهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الشخصية بين إدارتها ومواردها البشرية من خلال مجموعة المستويات السابقة.

9- أساليب التمكين النفسي.

تناولت العديد من الكتابات المعاصرة مجموعة من الاتجاهات والأساليب للتمكين النفسي نذكر منها:

9-1- أسلوب القيادة الذاتية:

يعد تمكين المرؤوسين 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 الممكنة 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.

(بوكشيريدة ، 2014 ، ص 62-63).

9-2- 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 هذا وقد توصلت إلى أن الموظفين المتمكين يملكون 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 أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

(Spretizer, 1996, p483).

9-3- أسلوب تمكين الفريق:

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي غلى 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 والتمكين على هذا الأساس يتم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا ويؤكد Tovington أن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومتنوعا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي. (Sims, 1986, p25)

9-4- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فيقول (Honold 1997) بأنه حتى يكون 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 جميعا، ومن هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضا على صنع القرارات الإستراتيجية. (الوادي، 2012، ص46-47).

9-5- أسلوب إدارة الجودة الشاملة:

رأى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمشيا مع تمكين الموظفين، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد بيمع 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 ومشاركاتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة. (Honold, 1997, p202)

10- 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، فإذا كانت إدارة المنظمة ترعى وتشجع عملية تمكين الموظفين فوجب عليها تهيئة الظروف التي تسمح للأفراد بممارسة كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم ما يقوي لديهم روح المبادرة والحرص على أداء أعمال ذات معنى.

(قرقط، 2017، ص14).

والطرف الآخر في عملية التمكين هو الفرد نفسه، فإذا لم يكن الفرد على استعداد لأن يصبح موظفا متمكنا 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).

كما تتمثل أيضا متطلبات التمكين فيما يلي:

أ- **تعزيز دور فرق العمل:** هو من المتطلبات الأساسية لنجاح التمكين والذي يعتمد على دمج الموظفين ضمن بيئة العمل، من خلال الاعتماد على توفير إستراتيجيات تساعد على تشكيل فرق العمل، والتي تقوم على دعم اتخاذ القرارات التي تعتمد على التعاون بين أعضاء الفريق، من أجل تمكينهم من الوصول للقرارات الصحيحة.

ب- **التوجيه:** هو دور المدراء في متابعة الموظفين من خلال تحديد صلاحياتهم ثم تمكينهم من العمل ضمنها بحرية، ولكن مع ضرورة التزامه بالقواعد والنظام الوظيفي الخاص بالمنشأة.

ج- **القيادة الإدارية:** هي السلطة التي تقوم بمنح الموظفين تفويضا من أجل تمكينهم من اتخاذ قرارا مع الحرص على متابعة مدى قدرتهم على الوصول إلى القرار الصحيح وعند الفشل في اتخاذ القرار تقوم القيادة الإدارية بتمكين الموظفين عن طريق توفير الوسائل والأدوات المساندة لهم. (قرقط، 2017، ص15).

11- أهمية التمكين النفسي:

سبق لنا وتعرفنا على أن التمكين النفسي عملية تعزيز إحساس العاملين بالكفاءة الذاتية من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الإحساس بالضعف والتخلص منها، وذلك عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تقدمت على تقديم معلومات عن الكفاءة الذاتية، لذلك فإن عملية التمكين تسعى إلى تنمية الأفراد العاملين الذين لديهم القدرة على قيادة أنفسهم من خلال الاستقلالية في التفكير وتوصلت

دراسة (أبا زيد 2010) إلى وجود أثر إيجابي للتمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية وإن تعزيز ودعم سلوكيات الأفراد العاملين تكون من خلال غرس قيم التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية. أما (Light 2004) يرى أن التمكين النفسي مهم جدا للأفراد العاملين لأنه سيكون لديهم شعورا إيجابيا ورضا وظيفي.

ويرى كل من (Gondal and Klan) وجود علاقة إيجابية بين تمكين الفريق وأدائه وأن الفرق الممكنة إلى حد كبير ستكون فرق فاعلة. أشار (Aziz) أن هناك علاقة بين التمكين النفسي والعمل الشعوري (Emotional labor) فالتمكين يمثل وسيلة إدارية تهدف إلى مساعدة الأفراد العاملين في التغلب على التنافر والانحراف الشعوري، كما الانسجام الشعوري (Emotional harmony) يمكن أن يحدث من تبني الإدارة المدخل النفسي للتمكين. (تاميدي، 2010، ص238).

بالإضافة إلى ذلك فإن التمكين يؤدي إلى إرتفاع 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 الرضا وولاء العملاء أو طلاب الخدمة وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة. (لعور، 2017، ص49).

فالتمكين يمثل وسيلة إدارية تهدف إلى مساعدة الأفراد العاملين في التغلب على التنافر والانحراف الشعوري، كما الانسجام الشعوري (Emotional harmony) يمكن أن يحدث من تبنت الإدارة المدخل النفسي للتمكين. (تاميدي، 2010، ص238).

12- معوقات التمكين النفسي:

- واجه مفهوم التمكين النفسي خلال ظهوره عام 1970 بالولايات المتحدة مقاومة ومعارضة من طرف الموظفين والإدارة والنقابات مما أنتج مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيقه نذكر منها:
- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
 - زيادة العبء والمسؤولية على العاملين غير القادرين عليها.
 - تركيز بعض العاملين على اتجاههم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
 - إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
 - الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على الابتكار. (كاظم، 2010، ص122).

أشار أيضا (Ivancevich & Matteson) (2002) إلى أن هناك مجموعة من المعوقات تحد من إستخدام التمكين أو التوسع فيه:

- شعور بعض المديرين بفقدانهم السلطة.
 - عدم قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات مسؤولة.
 - قد يفشل الموظفون في تمكين سابق مما ينعكس سلبا على أي تجربة جديدة.
 - المشاركة بالمعلومات قد تعني تسب الأسرار للمنافسين.
 - كما يضيف الدوري (2010) بعض المعوقات كالتالي:
 - تخوف الإدارات العليا من فقدان السلطة عند تمكينها للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا.
 - تمسك بعض المنظمات بالبناء البيروقراطي السائد.
 - عدم تقبل الموظفين فكرة التغيير والإنفصال عن الإدارة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال المناطة بهم.
- (حاج حسين، 2016، ص36-37).

اتضح لنا من خلال ما سبق في هذا الفصل أن للتمكين النفسي أهمية بالغة بالنسبة للفرد والمنظمة، فهو يحسن أداء الأفراد ويعزز لديهم الشعور بأهمية عملهم وقيمة المهام التي يؤديونها من جهة، ويساعد المنظمة على التطور وتحقيق أهدافها والحفاظ على ديمومتها من جهة أخرى.

إذا فالمنظمات التي تتبنى إستراتيجية التمكين تحوز على قوة وطاقه بشرية تحقق التميز والفعالية ومنافسة المنظمات العالمية.

الفصل الثالث

سلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد

- 1- مفهوم المواطنة
- 2- نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
- 3- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
- 4- علاقة سلوك المواطنة التنظيمية ببعض المفاهيم
- 5- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
- 6- النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية
- 7- محددات سلوك المواطنة التنظيمية
- 8- أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
- 9- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
- 10- معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية

خلاصة

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرًا وقد استحوذت على اهتمام كثير من الباحثين كونه يعتبر أحد أهم السلوكيات التي تطور المنظمات وتفاعلها بيئيا واجتماعيا، حيث يدور محور ارتكاز هذا المفهوم على الموظف الذي يعد أحد أهم الموارد التنظيمية وباختفائه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة ومجتمع.

1- مفهوم المواطنة:

لقد أجمع الكثير ممن تناولوا مفهوم المواطنة على الربط بينهما كمفهوم والحقوق والواجبات أو المسؤوليات والالتزامات، فالمواطنة شعور وجداني بالارتباط بالأرض وأفراد المجتمع الآخرين الساكنين على تلك الأرض، وهذا الارتباط ترجمه مجموعة من القيم الاجتماعية والتراث التاريخي المشترك، ومن ثم فإن المواطنة هي جذر الهوية الاجتماعية وعصبها وكنيونيتها. (لعور، 2014، ص66).

فالمواطنة التنظيمية تعرف بأنها علاقة التزام بين طرفين الأول وهو الفرد أو المواطن نفسه الذي يجب أن يقوم بالواجبات مثل الانتماء والولاء والحب والعاطفة الوطنية والخدمة الفعلية. والثاني هو الدولة والتي يجب أن تضمن للمواطن الحماية وتقدم له الخدمات المختلفة، أي أن المواطنة هي عملية توازن بالنسبة للفرد لأن يقوم بما عليه من واجبات ويأخذ ماله من حقوق.

(عبد الجواد، 2001، ص04).

كما تعرفها "دائرة المعارف البريطانية" بأنها علاقة بين فرد ودولة كما يحددها قانون تلك الدولة، وبما تتضمنه تلك العلاقات من واجبات وحقوق في تلك الدولة، وإن الجنسية التي غالبا ما تكون مرادفة للمواطنة حيث تتضمن علاقة الفرد بالدولة إلا أنها تعني امتيازات أخرى خاصة، منها الحماية في الخارج في حين لم تميز الموسوعة الدولية وموسوعة كولير الأمريكية بين الجنسية والمواطنة، فالمواطنة في الموسوعة الدولية هي عضوية كاملة في دولة أو بعض وحدات الحكم، وتؤكد الموسوعة أن المواطنين لديهم بعض الحقوق مثل حق التصويت، وحق تولي المناصب العامة وكذلك عليهم بعض الواجبات مثل واجب دفع الضرائب والدفاع عن بلدهم. (نافع، 2001، ص62).

كما تعرف المواطنة في دلالتها العامة على أنها: عبارة عن مجموعة من الحقوق المادية والمعنوية، الفردية والجماعية تتكفل الدولة بصياغتها وتمكين المواطنين منها في مقابل مجموعة من الواجبات يسري بعضها المواطنين في شكل خدمات تحت إشراف ومراقبة الأجهزة الإدارية للدولة. (ولديب، 2012، ص49).

إذن فالمواطنة هي تمتع الشخص بحقوق يمارسها في بقعة جغرافية معينة، لها حدود محدودة، وواجبات يقوم بها وفق ما تمليه عليه ضرورات الالتزام بمعطيات هذه المواطنة.

2- نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

تعود جذور مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية إلى كتابات العالم "تشيستر برنارد" عام 1938م والذي قدم أول تحليل شامل لطبيعة المنظمة ووصفه بالنظام التعاوني وأدرك برنارد بقوله بالرغم من أهمية الهيكل الرسمي والضوابط ومالها من مكانة إلا أنها لا تحدد الطبيعة الأساسية للأنظمة التعاونية، وأن استعداد الأشخاص للمساهمة في الجهود المبذولة في النظام التعاوني أمر لا غنى عنه. (طحطوح، 2016، ص33).

ثم جاء "كاتر" في بداية الستينات ليفرق بين نوعين من السلوكيات المرغوبة والتي تتمثل في سلوك الدور الرسمي والذي يقصد به قيام العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم وفقا للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، والنوع الآخر من السلوكيات هو سلوك الدور الإضافي، ويقصد به قيام العاملين بالسلوك التطوعي الذي يتجاوز ما هو مقرر أو مطلوب منه رسميا، وقد أشار إلى أن الفعالية التنظيمية هي عبارة عن موازنة دقيقة بين الدوري الرسمي الموصوف وظيفيا وبين سلوكيات الدور الإضافي وهي بدورها تتطلب أي الفعالية التنظيمية توافر ثلاث عوامل أساسية هي:

* التركيز على ترغيب وتخفيف الأفراد للالتحاق بالمنظمة والاستمرار فيها.

* ضرورة قيام الأفراد بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح.

* تشجيع ومساعدة الأفراد على القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي يحددها النظام الرسمي. (الزهراني، 2007، ص22).

وفي نهاية السبعينيات ظهر مصطلح المواطنة في فكر "أورجان Organ" (1977) ليصف الجهد التعاوني للعاملين أو السلوكيات التعاونية الابتكارية التلقائية حيث ذكر في الدراسة التي أجراها حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، أن السبب الحقيقي لفشل الباحثين في التوصل إلى علاقة سببية بين هذه المتغيرات يرجع إلى تعريف متغير الأداء الوظيفي بشكل ضيق، باعتباره مرادفا للمصطلح الإنتاجية، ومن ثم فقد

أضاف أنه من المتوقع الكشف على علاقة نسبية سالفة الذكر عن تعريف متغير الأداء الوظيفي بشكل أوسع في صورة سلوكيات المواطنة التنظيمية. (ميال، 2015، ص61).

3- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

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 يرى " Katz 1964 " أن المنظمات التي تعتمد على السلوك الرسمي فقط تعتبر نظم هشة 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، ويقصد هنا المفكر سلوكيات المواطنة التنظيمية التطوعية.

(حسين علياء، 2015، ص366).

وقد استحوذ موضوع المواطنة التنظيمية عناية الكثير من الباحثين منذ مطلع القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، وأن الأفكار الأولى لمفهوم المواطنة ضمن السياقات التنظيمية أكددت على العلاقات التعاونية والتفاعل الاجتماعي ما بين الأفراد والتي لا ترتبط رسمياً بنظم الحوافز الرسمية لإنجاز الأهداف التنظيمية.

(محمد ناصر، 2012، ص18).

وبعد المراجعة لأدبيات الموضوع ظهر بأن كل باحث قد تناول مفهوم المواطنة بمنظور يختلف عن الآخر باختلاف مداخل دراسته ويمكن أن نلمس الاختلاف في وجهات النظر المختلفة للباحثين حول تحديد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الجدول التالي.

جدول (03) يوضح مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين:

الترقيم	إسم الباحث	التعريف
01	Organ , 1988	سلوك طوعي يقوم به الفرد يتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفية ولا تشمل له لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات العاملين.
02	Moorman, 1991	سلوكيات مرتبطة بالعمل ذو طبيعة طوعية إختيارية وغير مرتبطة بنظام المكافئة الرسمية للمنظمة التي تشجع العمل والأداء الفعال.
03	Niehoff & moorman, 1993	سلوك طوعي ينبع من الدور الذاتي للفرد الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمية داخل المنظمة.
04	Borman & motowidlaos 1993	سلوك طوعي تركيبي يدعم البيئة الاجتماعية والنفسية مقابل الأنشطة الفنية المباشرة التي تؤديها المنظمة فهو سلوك يعزز الجانب النفسي والاجتماعي للفرد نحو المنظمة وزملاء العمل
05	Konsorky &	سلوك وظيفي طوعي يؤديه الفرد يفوق المهام المطلوبة منه والذي يترك إنطباعاً مميزاً لدى

رؤساءه وزملاءه في العمل كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية في المنظمة.	motowidlos, 1994	
سلوك طوعي فعلي يفيد المنظمة بشكل عام يقوم به الفرد لإنجاز وأداء العمل الإضافي للمنظمة.	Vanday, 1995	06
الأداء الذي يدعم البيئة الإجتماعية والنفسية التي يحدث فيه إنجاز وأداء العمل.	Organ, 1997	07
سلوك طوعي يقوم به الفرد لإنجاز العمل الذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي ولا يلزم المدير الفرد بالقيام به، فهو سلوك ذاتي للفرد.	Chattopdlcya, 1999.	08
عبارة عن التزام طوعي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والعمل على نجاحها.	Brihtman & moran, 1999	09
سلوك الدور الإضافي الطوعي الذي لا يندرج ضمن متطلبات العمل الرسمية للعاملين تساهم في أداء العمل الكلي للمنظمة بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة.	Robbins, 2001	10
رغبة الفرد بالمشاركة بالعمل التي تتجاوز متطلبات العمل الرسمية، أي أنها سلوك طوعي يساهم في تحقيق الأداء الكفاء للمنظمة.	Dipaola, 2001	11
السلوك الذي يساهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال المحافظة على النظام الإجتماعي للمنظمة.	Moideenkutty, 2005	12
الأنشطة التي يقوم 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 فضلا عن تحمل ظروف العمل ودون إيذاء أي شكوى أو تدمير من العمل.	Yenetal, 2008.	13

المصدر: (مباركي نجاح، 2017)

4- علاقة سلوك المواطنة التنظيمية ببعض المفاهيم:

نظرا لأهمية المواطنة التنظيمية التي دفعت بالعديد من الباحثين والدارسين إلى التعمق في فهم هذا السلوك والبحث في كيفية نشوءه والسبيل لتنميته ليكون قاعدة أساسية لدى المورد البشري للمنظمة. والبحث في هذا السلوك أدى إلى الكشف عن موقعه من بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى التي قد تكون صحيحة حاضنة لهذا السلوك أو العكس من ذلك ونذكر منها:

4-1- الالتزام التنظيمي:

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقادا قويا وقبول من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، هذا المفهوم يشتمل على القناعة من أجل تحقيق هذه الأهداف وأيضا الارتباط العاطفي الذي يربط الفرد بالمنظمة والبقاء فيها.

(صلاح الدين، 2004، ص 83).

4-2- الروح المعنوية:

يقصد بالروح المعنوية المزاج السائد أو الروح السائدة بين الأفراد الذين يكونون جماعة، والتي تتميز بالثقة في الجماعة، وثقة الفرد في دوره في الجماعة، وروح الجماعة المعنوية هي محصلة روح الأفراد المعنوية وترادف تماسك الجماعة وتوجد عدت مظاهر تدل على إرتفاع الروح المعنوية للجماعة كقلة المشاحنات بين أعضائها والتي قد تؤدي إلى صراعات خطيرة وضارة مما قد يؤدي إلى تفكك الجماعة وتبدها، وكذلك من مظاهر ارتقاءها شدة تماسك أعضاء الجماعة ببعضها وفخرهم بالانتماء لتلك الجماعة ودفاع أعضاء الجماعة وحرصهم على بقائها وتدعيمها بما يكفل لها الاستمرار والنجاح، وسلوك المواطنة التنظيمية كسلوك تطوعي من أهم المظاهر التي تتجسد في رفع الروح المعنوية بحيث تتأثر بكل ما يؤثر في هذه الروح بالزيادة أو بالنقصان. (باركي، 2017، ص57).

4-3- الولاء التنظيمي:

الولاء كمصطلح عام يدل على حرص الشخص أو تعلق الشخص بشيء معين والتزامه نحوه، ويعبر عن ولاءه هذا في كل من فكره وعمله، وتسعى نفسه جاهدة من أجل تحقيق مصالحه الشخصية مع مصالح لمن إليه الولاء.

حيث يعرفه أبا زيد الولاء التنظيمي بأنه: رغبة الفرد في البقاء في عمله وتعاونية في خدمة المنظمة التي يعمل فيها، وقبوله أية مهام تناط به، وبذله أقصى ممكنة لإنجاز أهداف المنظمة. (لعور، 2014، ص70).

4-4- الطاعة التنظيمية:

تعني 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 لا يقومون بذلك، وهو ما يقيم يسمى بعبء الإنجاز وفقا للضمير عند Organ. (لعور، 2014، ص69).

5- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

تتعدد وتختلف أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب الدراسات والأبحاث مما ولد اختلاف بين الباحثين حول الأبعاد الأساسية لهذا المفهوم، إلا أن هناك اتجاهين تكرر في عدة أبحاث.

أ- الاتجاه الأول: (النموذج الثنائي)

نجد في هذا الاتجاه أو النموذج أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يقسم إلى بعدين رئيسيين هما: **بعد فردي**: يعني مساعدة الموظفين الآخرين الذين يواجهون مشاكل معينة في عملهم وبشكل اختياري غير مطلوب مثل (مساعدة زملاء العمل أثناء غيابهم أو تقديم مقترحات لتحسين العمل). والذي يعني سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة والذي لا يعد جزء من متطلبات العمل الرسمية يهدف إلى خير المنظمة والارتقاء بأدائها والعمل على بقائها. (عبد التواب، 2016، ص358).

ب- أما الاتجاه الثاني في هذه الكتابات فيقوم على أساس تقسيم سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد رئيسية هي: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير السلوك الحضاري.

1- الإيثار: Altrwsm:

ويقصد به مدى قيام الموظف بمساعدة الآخرين (زملاء، الرؤساء، مرؤوسين) في منظمته للقيام بأعمالهم، وكم تتجاوز هذه المساعدة زملاء العمل لتشمل المراجعين ليحصلوا على خدمة المثلى في المنظمة.

2- الكياسة Courtesy:

وتعني سعي الموظف لتجنب إثارة المشاكل والخلافات في العمل واتخاذ التدابير الوقائية لمنع حدوثها كما تشمل إدراكه للأثر الذي قد يتركه سلوكه في الآخرين وبالتالي عدم اعتدائه على الآخرين.

3- الروح الرياضية Sportsmanship

وهي تدل على مدى قدرة الموظف على القيام بمهام إضافية أو مؤقتة دون شكوى أو تدمير واستغلاله وقته وجهده للقيام بأعماله.

4- السلوك الحضاري Civic virtul:

ويشير إلى مشاركة الموظف الفعالة والمسؤولية في إدارة أعمال المنظمة والحرص على نجاحها وتطويرها من خلال المتابعة المستمرة لما يكتب وينشر كإعلانات وتعاليم داخلية في المنظمة، كما يعني احترام قوانين وأنظمة المنظمة والمحافظة على سمعتها والحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل.

5- وعي الضمير **Conscientiousness**:

ويعني هذا السلوك الموظف التطوعي والاختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه والمساهمة بشكل اختياري في حل مشاكل المنظمة. (صام حيدر، 2017، ص23)

وهناك من يرى أن كلا الاتجاهين متكاملين فالذين اتبعوا الاتجاه الأول (البعد الفردي والبعد المنظمي) لا يرفضون الاتجاه الثاني "الأبعاد الخمسة" لأنه يمكن إدراج هذه الأبعاد الخمسة من خلال هذين البعدين. وبالتالي فيمكننا النظر لأبعاد المواطنة التنظيمية من وجهتي نظر هما:

1. أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من بعدين وذلك وفقا للهدف من هذه السلوكيات.

2. سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من خمسة أبعاد أساسية (النموذج الخماسي للأبعاد)

ومن خلال الدراسات والأبحاث التي تطرقت لأبعاد المواطنة التنظيمية تم حصر الأبعاد كالتالي:

جدول (04) يوضح أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقا لوجهة نظر عدد من الباحثين:

الأبعاد المبحوثة	السنة	إسم الباحث	
الإيثار، الطاعة	1983	Smith & Organ	01
الإيثار، الالتزام العام، الروح الرياضية، الكرم، السلوك الحضاري.	1988	Organ	02
الإذعان، المشاركة، الولاء.	1986	Van dyne & gralam	03
البعد الفردي (مساعدة زملاء العمل) والبعد المنظمي (تقديم الأفكار والمقترحات لتحسين العمل).	1988	Williams	04
الثابرة الشخصية، المساعدة ما بين الأفراد المساهمة الفردية، تنمية الولاء.	1991	Moorman & Blacely	05
سلوك المساعدة، الروح الرياضية، الإيثار.	1994	Podskoff & Machenzie	06
الإيثار، الالتزام العام، الروح الرياضية، السلوك الحضاري.	1997	Netemyer & Bols	07
الإيثار، الكرامة، الثقة.	1999	Hattopadlyay	08
المساعدة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري.	2000	Waly & Niehoff	09
المساعدة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، المساهمة الفردية، الالتزام التنظيمي، الرضا الذاتي، تطوير الذات.	2000	Podskoff etal	10
البعد الفردي (الإيثار، الكرم) والبعد المنظمي (الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الالتزام العام).	2002	Lepine etal	11
الإيثار، الالتزام العام، التعاون ما بين الأفراد، حماية موارد المنظمة، الكرم	2004	Yen & niehoff	12
الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح رياضية، المشاركة	2007	العطوي	13

المصدر: آية، صرصور، (2015)

6- النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية:

إن من أبرز النظريات التي قدمت تفسيراً علمياً لسلوك المواطنة التنظيمية هما بالتوضيح كالاتي:

6-1- نظرية التبادل الاجتماعي:

تعد نظرية التبادل الاجتماعي من النظريات الأكثر استخداماً لفهم السلوك في مكان العمل، إذ ينطوي هذا التبادل على سلسلة من التفاعلات التي تولد الالتزامات ويتمثل المبدأ الأساسي لهذا المدخل النظري في كون العلاقات تتطور مع مرور الزمن إلى ثقة، ثم ولاء ثم التزام متبادل و لحدوث ذلك لا بد من الأطراف أن يلتزموا بقواعد معينة للتبادل، أبرز قاعدة هي قاعدة المعاملة بالمثل، بحيث يبدأ التبادل مع طرف واحد يعطي فائدة لآخر إذا رد المتلقي بالمثل تحدث سلسلة من التبادلات المفيدة وتخلق مشاعر الالتزام بين الطرفين. (عمرون، 2016، ص 34).

كما ينص هذا النموذج النظري على أن هناك متغيرات معينة في مكان العمل تؤدي إلى علاقات التبادل الاجتماعي، التي تنشأ باهتمام أصحاب العمل اتجاه العمال الأمر الذي ينتج عنه سلوك فعال وموافق عمالية إيجابية، بالإضافة إلى ذلك يقدم هذا المدخل الأسلوب النظري لفهم العلاقات المتصلة بسلوك المواطنة التنظيمية.

فالعمال هم أكثر احتمالاً بالرد بالمثل ومبادلة المنظمة عندما يدركون نزاهة عملة صنع القرار وتلقي الدعم من قبل القادة.

وقد صرح أوجان Organ بأن التبادل الاجتماعي هو أمر ضروري لسلوكيات المواطنة التنظيمية وهناك أدلة ميدانية تثبت أن السلوك أكثر انتشاراً في ظل ظروف من التبادل الاجتماعي ولهذا معنيين هما:

- الثقة المتبادلة والمدى الطويل الذي يكمن وراء علاقات التبادل الاجتماعي حيث يشير إلى أن من ينتهج سلوك المواطنة التنظيمية تتسم مكافأته على المدى الطويل وبالتالي فإن العمال سيكونون أكثر استعداداً لأداء هذا النمط من السلوك.

- لأن الالتزامات ضمن علاقات التبادل غير محدودة، فإن العمال سيظهرون أشكالاً كثيرة من سلوك المواطنة التنظيمية كجزء من مسؤولياتهم الوظيفية العامة، كما أن العمال الذين حددوا مسؤولياتهم الوظيفية على نطاق واسع هم أكثر انخراطاً في سلوك المواطنة التنظيمية من العمال الذين حددوا مسؤولياتهم على نطاق ضيق.

وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن سلوك المواطنة التنظيمية هو بمثابة الرد بالمثل من قبل العامل على ما يتلقاه في المنظمة. (عمرون، 2016، ص 35).

6-2- نظرية التعاون:

تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة التي تعطي الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية. فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة أو العلاقات بين الأفراد، فإن نظرية التعاون تشير إلى أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وتقدم الإطار العام لدراسة لكيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين.

وتقترح نظرية التعاون بأن وجود أو تحقيق التعاون يرتبط بمدى إدراك الأفراد أنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضاً، وهذا مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام، وقد لوحظ أن هذه النظرية أسهمت في تمكين الباحثين من دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وكذلك لما لها من تأثير على بيئة العمل ككل أو على جماعات صغيرة.

إضافة إلى ذلك تعتبر نظرية التعاون الحجر الأساس الذي اعتمد عليه الباحثين أمثال كاتزو أورجن لتحديد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال ما أشار إليه برنارد في كتاباته التي تتضمن نظريته هذه، بأن رغبة واستعداد الأفراد للجهد التعاوني هو أمر حيوي وضروري، ولا يمكن الاستغناء عنه، وأن أداء أي منظمة يعتمد على هذا الجهد التعاوني من قبل العمال. (الدهبي، 2014، ص115).

ويرى برنارد أيضاً أن الفرد غالباً ما يكون على استعداد لتقبل أية رسالة باعتباره أمراً صادراً من آلية ومساعدة الموظف لتقبل هذه الرسالة، كما تشمل المساعدة المشاركة، أي مشاركة العاملين طرق وأساليب العمل الجديدة وذلك ليحصلوا على خدمة المثلى في المنظمة.

كما يرى أن النظرية تقوم على مفهوم التنظيم الرسمي الذي يتألف من عناصر من وجهة نظر برنارد ألا وهي:

1. الهدف المشترك: فهدف الفرد أو العامل المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.
2. الاتصال: يكون بين العمال أو بين العمال والمرؤوسين فيها بينهم.
3. السلطة وقبولها:
4. اتخاذ القرارات (المشاركة): مشاركة العمال أو الفئات الفاعلة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة أو عملية التطوع.

ويقول برنارد أن التنظيم غير الرسمي يقوم على أساس عاطفي وهو لانهاضي يعتمد على العلاقات الشخصية بين العمال. (مباركي نجاح، 2017، ص44).

7- محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

انطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات وبخلاف عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك حاول العديد من الباحثين في دراستهم إلى إيجاد تفسير لهذه الظاهرة ومن أهم هذه العوامل التي كشفت عنها الدراسات ما يلي:

7-1- الرضا الوظيفي:

يقصد بالرضا الوظيفي الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله فيما يتعلق بالحوافز، أسلوب الإشراف، العملاء، المناخ العام... وأجريت العديد من الدراسات للكشف عن العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية، وأكدت هذه الدراسات على أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية، ويمكن تفسير هذه العلاقة إلى أن الموظف الراضي عن عمله ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية، أو أن السلوك التطوعي ما هو إلا عملية تبادلية لأولئك الذين أحسنوا إليه.

(معمر، 2014، ص48).

7-2- الولاء التنظيمي:

لقد تعددت تعاريف الولاء التنظيمي بتعدد المداخل الفكرية لأصحابها فهناك من يعرفه "بمدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع منظمة العمل"، وفريق آخر يراه بأنه "الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي"، وفريق ثالث ينظر إليه على أنه الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه، والاستعداد لبذل مزيد من الجهد لمنظمة العمل والرغبة القوية للبقاء في المنظمة، وعليه فالولاء التنظيمي هو مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المنظمة، ودرجة استعداده لبذل الجهد في سبيل نجاح واستمرار المنظمة، يرافق ذلك كله الرغبة القوية في الاستمرار في العمل بهذه المنظمة.

لقد أخذت دراسة تأثير الولاء التنظيمي على السلوك المواطنة التنظيمية بعدا كبيرا في أدبيات السلوك التنظيمي وذلك بقصد معرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما وكيف أن الولاء يشكل محددًا مهمًا لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث يرى بولون **Bolon 1997** " أن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليل، كما إنه مسؤول على السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافئة والعقاب وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولائه للمنظمة التي يعمل بها.

(محمد، 2015، ص26).

7-3- العدالة التنظيمية:

يتكون مفهوم العدالة من ثلاث أبعاد رئيسية: عدالة التوزيع عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات، تعني عدالة التوزيع مدى شعور الموظف بأن ما يحصل عليه مساويا لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه، في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة كاشتراكهم في مناقشة الأسس التي يتم بموجبها عملية تقويم أدائهم، أما ما يتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء، وهذه الأبعاد تبقى مترابطة ومتداخلة.

7-4- الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد بمختلف المنظمات فهي نسق من الافتراضات الأساسية التي أوجدت أو اكتشفت أو طورت بواسطة جماعة معينة من الأفراد من أجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي، والتي استطاعت الثبات لفترة طويلة من الزمن وعملت بشكل مرض لأفراد الجماعة، مما جعلها من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها وتدريبها للأعضاء الجدد باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير والشعور عند التعامل مع تلك المشاكل، فتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطا من السلوكيات التطوعية، ويشجعون على القيام بذلك، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب به فقط، فإن حجم الممارسات التطوعية محدودة للغاية وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر إما سلبا أو إيجابيا على سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة في المنظمة. (حمزة، 2014، ص 43-44).

وتؤدي في النهاية إلى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في المنظمات، ولقد كشفت الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو العمل، وبالتالي القيام بالكثير من الممارسات التطوعية غير رسمية أو سلوك مواطنة تنظيمية. (زايد، 2000، ص 269-270).

7-5- القيادة الإدارية:

تمثل القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة والتي بدورها تؤثر تأثيرا بالغا في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، وما من شك فإن

للممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسؤولون انعكاساتها المباشرة على قيم وأفعال وسلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم وهي بهذا الصدد كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والسلوك المواطنة التنظيمية، على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوماً 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 دوماً تنسجم مع أفعاله وفي هذا الخصوص وجد أن الموظف يقوم بممارسات تطوعية عندما يكون مستوى ثقته عالية والعكس صحيح والقائد الذي يسمح للمرؤوسين بحرية التعبير عن أفكارهم وآرائهم وممارسة عملية صنع واتخاذ القرار من خلال المشاركة الفعلية. (المغربي، 2007، ص325).

7-6- السياسة التنظيمية:

تعني السياسة التنظيمية النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى تطوير واستخدام المصادر المختلفة للقوة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الشخص في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة، فالسياسة التنظيمية هي القوة الغير رسمية وذات الطبيعة الغير شرعية، ويتسم الوجه السلبي للسياسة التنظيمية بسعي الشخص أو الجماعة لتحقيق المصالح الذاتية والسيطرة على الآخرين والنظر إلى الأمور بعين المنافسة التي ينبغي أن يكون فيها طرف خاسر وطرف آخر رابح.

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 الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام، وكذلك ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية والتي ترتبط جميعها ارتباطاً قوياً بسلوك المواطنة التنظيمية. (العامري، 2003، ص67-68).

7-7- الدوافع الذاتية:

يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية لإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بالانخراط لممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسمياً في منظمته ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك وبالتالي يمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالاً أكثر من

غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنتاج وتحقيق الذات. (آية عبد القادر، 2015، ص27).

7-8- عمر الموظف:

بينت بعض الدراسات كدراسة (Wonger Rush 2000) أن لعمر الموظف تأثيراً واضحاً على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات المتوسطة، فقد اتضح أن الموظفين صغار السن تقريباً يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل الموظفين كبار السن يمارسون مثل هذه الأدوار الإضافية التطوعية.

فعمراً الموظف يحدد نظرته للعمل وبالتالي نجد أن كبار السن يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز وتحقيق الذات وأكبر للانتماء الاجتماعي والعلاقات الإنسانية من صغار السن نسبياً الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم والآخرين وبالتالي العوامل التي تؤدي إلى ظهور سلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم. (أسماء يوسف، 2011، ص22).

7-9- مدة خدمة الموظف:

لقد أثبتت البحوث الميدانية (organryan, 1995) (chiu & tsai, 2007) أن هناك علاقة سلبية بين مدة خدمة الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية فقد تبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من موظفين ذوي الخدمة الطويلة ويعود السبب إلى أن الموظف الجديد لا يعرف أو غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوبة منه لإنجازها 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 بها.

(أسماء يوسف، 2011، ص22).

8- أنماط سلوك المواطنة التنظيمية:

تعددت أنماط سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أشار بعض الباحثين أن هناك العديد من الأنماط نذكر منها:

- مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة الآخرين المتغييبين عن العمل.
- توجيه الموظفين الجدد حتى ولو كان ذلك غير مطلوب.
- مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة ومساعدة الرئيس أو المشرف في عمله.

- الإنسياع للقيم والسياسات واللوائح التنظيمية والعمل وفقها مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل، واستخدام الموارد التنظيمية المتاحة استخداما سليما.
- اقتراح تحسينات تنظيمية وإدارية أو إجرائية من أجل جعل المؤسسة أكثر نجاحا وتميزا مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الإستراتيجيات أو الممارسات الإدارية والإجراءات.
- بذل جهد مضاعفة في العمل وتجنب مضبعة الوقت في أحداث جانبية أو فترات استراحة طويلة ومتكررة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل.
- القيام في إطار التطوع بأعمال إضافية من أجل مساعدة المؤسسة كالاشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المؤسسة من الأخطار.
- البقاء مع المنظمة بالرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها.
- تقديم المؤسسة للآخرين بصورة جيدة والدفاع على المؤسسة والحديث عليها أمام الآخرين بصورة طيبة مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخري. (العامري، 2003، ص73).

9- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

- لقد حظي موضوع سلوك المواطنة التنظيمية بأهمية كبيرة من قبل الفلاسفة والباحثين الاجتماعيين وحتى علماء القانون والسياسة وغيرهم كلا حسب اختصاصه والغرض الذي يهدف إليه، كما حظي باهتمام من قبل المختصين في الإدارة العامة وتجلى هذا الاهتمام من خلال الإصدارات الخاصة عن الموضوع (المواطنة والإدارة العامة) في دورية الإدارة العامة الأمريكية. (عبد الله، 2008، ص15).
- لما لهذا السلوك من أهمية كبيرة وردود أفعال في نجاح المنظمة واستمرارها، فالدور الإضافي الذي يقوم به الموظف يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وكذلك زيادة قدرة الموظفين والمدراء على أداء وظائفهم بشكل فعال. (نوح، 2013، ص22).
- كما تتبلور أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالتأثير الإيجابية للمنظمة كونها تساهم في تحسين الأداء الكلي بالمنظمة عن طريق بناء قاعدة علاقات تبادلية بين الموظفين في الإدارات المختلفة لتحافظ على وحدة المنظمة وتماسكها.
- مما يؤدي أيضا إلى تطوير وتعزيز كفاءة المنظمة وتحقيق النجاح والتميز لها لسلوك المواطنة التنظيمية من مرونة والخروج من الدور الروتيني في التحفيز على الإبداع والانتماء وحب العمل. (أبو تايه، 2012، ص115).

من جهة أخرى قدمت بعض الدراسات والبحوث الخاصة بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية مجموعة من المزايا التي يمكن أن يحققها هذا السلوك بالنسبة للمنظمة والعاملين والتي تسمح بتكوين ميزة تنافسية للمنظمات لمواجهة المنافسين، وتشمل هذه المزايا ما يلي:

*** المزايا المحققة للمنظمة:**

يؤدي هذا السلوك إلى زيادة الموارد المتاحة وكذلك تقليل الحاجة إلى آليات الرقابة التي تكون مكلفة، فلقد أشار كل من (Begam) و(Sonecha) إلى التأثير الجوهري لسلوك المواطنة التنظيمية على نجاح المنظمة وذلك لكون المنظمة تكون عاجزة من خلال التوجهات الرسمية للوظائف من الإحاطة بمدى واسع من السلوكيات الضرورية والمطلوبة لإنجاز الأهداف التنظيمية، وبالالتجاء نفسه أكدت دراسة (koopman) بأن سلوك المواطنة التنظيمية يعزز من بيئة العمل بشكل أفضل داخل المنظمة، وأخيراً أشار (Ladebo) إلى أن سلوك المواطنة دور في إنخفاض معدلات دوران العمل والغياب مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي وازدياد معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية وازدياد مستوى الكفاءة وفعالية تنظيمية وتعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي ما بين الأفراد وتخفيض الصراعات السلبية.

*** المزايا المحققة للعاملين:**

يوفر هذا السلوك القدرة على الإبداع والإبتكار من خلال تنمية وتعزيز الدافع للإنجاز والشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، كما أن قيام العاملين بإظهار سلوكيات المواطنة قد يؤدي إلى إيجاد نوع من الاستجابة الشعورية ومن ثم تعزيز العلاقات القائمة بين الرئيس والمرؤوس. (شفيق، 2015، ص 23-24).

10- معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية

إن عدم مساهمة الموظفين في المؤسسة بسلوكيات الدور الإضافي ومدى التعلق وحب العمل يعود إلى مجموعة من المعوقات أهمها:

- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المؤسسة، فضلاً عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة.
- عجز ثقافة المؤسسة وقيامها في تخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإيجابية والإيجابية، مما ينعكس على تميز أدائهم.
- عدم إتاحة فرصة للموظفين في التعبير عن آرائهم وعدم رضاهم اتجاه وظائفهم، مما يقف عائقاً أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.

- افتقار العديد من المؤسسات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات الموظنة التنظيمية. (مناصرية، 2015، ص224).

كما جاء في دراسة (Karam) فإن التغلب على هذه المعوقات السابقة يستدعي اهتمام المؤسسات بما يلي:

- تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين لتعزيز قدراته للقيام بمزيد من السلوكيات الاجتهادية الإضافية.
- سعي القيادات الإدارية إلى الحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل: معلومات عن ظروف العمل السيئة وساعات العمل الطويلة.
- السعي لتنمية علاقات مفتوحة مع العاملين مع عدم 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 وفعالية الأداء.
- التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجيهاتهم، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فعالية الأداء والتميز للمنظمة. (علاء الدين، 2001، ص220).
- إن الدور الفعال الذي تؤديه سلوكيات الموظنة التنظيمية في المنظمات الإدارية يستدعي تسليط الاهتمام الكبير للقضاء على المعتكات التي تواجهها وذلك من خلال اعتماد المنظمات معرفة احتياجات العمل وغرس شعور الأهمية والفائدة لدى نفوس العنصر البشري سيؤدي ذلك حتما إلى الرضا الوظيفي لدى العامل وولائه للمنظمة التي ينتسب إليها وبالتالي تحقق المنظمة الكفاءة والفعالية المطلوبتين.
- يعتبر** سلوك الموظنة التنظيمية سلوك وظيفي غير محدد رسميا يسلكه الموظف أثناء تأديته لمهامه يترجم شعوره بالانتماء إلى المؤسسة وولائه وامثاله العام لها واعتماد أهدافها والسعي إلى تحقيقها دون التفكير في العائد المادي والمصلحة الشخصية بقدر التفكير في نجاح وتطور المؤسسة ووصولها للكفاءة والفعالية التنظيمية.



الجانب الميداني

الفصل الرابع

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2- الخصائص السيكومترية

3- مجالات الدراسة

4- المنهج المستخدم

5- مجتمع وعينة الدراسة

6- أدوات جمع البيانات

7- الأدوات الاحصائية المستخدمة في الدراسة

خلاصة

بعدها تطرقنا في الفصول السابقة إلى أهم المفاهيم والأبعاد النظرية المتعلقة بموضوع البحث "التمكين النفسي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية" وباعتبار أن الدراسة الميدانية هي القاعدة الأساسية لأي بحث علمي فمن خلالها يتمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات حول موضوع بحثه وقيمة النتائج المتحصل عليها وهذا يتوقف على مدى دقة الإجراءات المنهجية، والضبط الدقيق في معالجة معطياته.

سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى طبيعية المنهج المستخدم في الدراسة ومجالاتها وتحديد مجتمع البحث إضافة إلى أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستعملة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

كان الهدف من إجراء الدراسة الاستطلاعية تحديد محاور استمارة البحث وضبط البنود التي تحتويها وتحديد فرضيات البحث أيضا، حيث يترتب علينا اختيار عينة أشخاص من المجتمع نفسه الذي ستسحب منه عينة الدراسة الأساسية فيما بعد والتي تتضمن 15 عامل وعاملة.

1-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تلخص الأهداف المستوحاة من الدراسة الاستطلاعية فيما يلي:

- للدراسة الاستطلاعية فوائد عديدة منها حساب الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) بخصوص الاستبيان حيث نقوم فيها بصياغة الأسئلة أو حذفها والتي يتبين أنها تعاني من الغموض، أو غير ثابتة أو غير متسقة (صادقة) لذلك فالدراسة الاستطلاعية تتضمن مجموعة الأهداف هي:
- معرفة ظروف وصعوبات الميدان، وكذا التمهيد للدراسة الأساسية.
- إعداد استبيان ملائم لدراسة من حيث الصياغة الجيدة لعباراته ووضوحها تحديد الزمن الملائم للإجابة عن الاستبيان، وتحديد طول الاستبيان عدد عبارات كل بعد.
- حساب صدق وثبات الاستبيان.

1-2- خطوات إجراء الدراسة الاستطلاعية:

وتمت الدراسة الاستطلاعية في الفصل الثاني من السنة الجامعية 2018-2019 حيث وبعد الحصول على الموافقة المبدئية لإجراء البحث، قمنا بالتردد على كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وبعد أخذ الموافقة على إجراء البحث، قمنا بتوزيع استبيان الدراسة على عينة من العمال الإداريين في الكلية والأقسام السبع (قسم علم النفس - قسم على الاجتماع - قسم علوم الاتصال - قسم العلوم الإنسانية - قسم التاريخ - قسم العلوم الإسلامية - قسم الفلسفة).

حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية بلغ عددهم 15 فرد وكان الهدف من ذلك هو تجريب الأداة ومعرفة مدى صلاحيتها لقياس متغيري الدراسة.

1-3- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

من بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة هي:

- تحديد عبارات الاستبيان.
- ضبط الإستبيان وجعله في صورته النهائية.
- تم التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات البحث.

2- الخصائص السيكومترية لأدوات جمع المعلومات في الدراسة:

1-2- الخصائص السيكومترية لاستبيان التمكين النفسي:

1-1-2 صدق استبيان التمكين النفسي:

أ/ صدق المحكمين: و ذلك من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين و المختصين في مجال علم النفس وعددهم 05 أساتذة ، على اعتبار أنهم يملكون من الخلفية العلمية ما تؤهلهم لأن يقيموا عبارات الاستبيان الموضوع في أداة الدراسة والتأكد من أنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية، ومدى شمولها لموضوع الدراسة وتحقيق أهدافها، وقد قدمت الصورة الأولية للاستبيان المكونة من (24) عبارة تشمل أربع أبعاد (أهمية العمل، الاستقلالية، الجدارة، التأثير)، حيث تم قبوله وحذف بعض العبارات مع بعض الاقتراحات والملاحظات، و تم أخذها بعين الاعتبار لتصبح الأداة في صورتها النهائية تضم (18) عبارة.

ب/ ثبات استبيان التمكين النفسي: التناسق الداخلي: (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للمحاور أو للاستبيان ككل، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لبعد أهمية العمل (0.65) وبالنسبة لبعد الاستقلالية (0.80) وبالنسبة لبعد الجدارة (0.78) وبالنسبة لبعد التأثير في العمل (0.52) في حين بلغ بالنسبة للاستبيان ككل (0.78) وكلها قيم تدل على أن هذا الاستبيان ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (05) يوضح ثبات استبيان التمكين النفسي عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان
4	0.657	المحور الأول (أهمية العمل)
5	0.804	المحور الثاني (الاستقلالية).
5	0.788	المحور الثالث (الجدارة)
4	0.521	المحور الرابع (التأثير).
18	0.788	الكلبي

2.1.2- الخصائص السيكومترية لاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية:

أ/ صدق المحكمين: و ذلك من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين و المختصين في مجال علم النفس وعددهم 05 أساتذة ، على اعتبار أنهم يملكون من الخلفية العلمية ما تؤهلهم لأن يقيموا عبارات الاستبيان الموضوع في أداة الدراسة والتأكد من أنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية، ومدى شمولها لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وقد قدمت الصورة الأولية للاستبيان المكونة من (31) عبارة حيث تم قبوله وحذف بعض العبارات تجنباً لتكرار وترك العبارات التي تخدم موضوع الدراسة مع بعض الاقتراحات والملاحظات، حيث تم أخذها بعين الاعتبار لتصبح الأداة في صورتها النهائية تضم (15) عبارة.

ب/ ثبات استبيان سلوك المواطنة التنظيمية: تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا

كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل إرتباط العبارات فيما بينها بالنسبة للاستبيان ككل، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل (0.73) وكلها قيم تدل على أن هذا الاستبيان ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (06) يوضح ثبات استبيان سلوك المواطنة عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان
15	0.734	الكلبي

3- مجالات الدراسة:

أ- **المجال المكاني:** ويقصد به البيئة أو النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، حيث أجريت الدراسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة، والتي أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12/361 المؤرخ في 22 ذو القعدة 1433هـ الموافق لـ: 08 أكتوبر 2012 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01/274 المؤرخ في 30 جماد الثاني عام 1422هـ الموافق لـ: 18 سبتمبر 2001 المتضمن إنشاء جامعة المسيلة.

ولاسيما المادة الأولى منه التي تحدد أقسام الكلية وهي سبعة أقسام (قسم علم النفس قسم علم الاجتماع، قسم التاريخ، قسم الفلسفة، قسم الإعلام والاتصال، قسم الشريعة، قسم الجذع المشترك العلوم والاجتماعية) الملحق رقم (03) يوضح الهيكل التنظيمي للكلية.

ب- **المجال الزمني:** يقصد به الزمن المستغرق في إنجاز هذا البحث فقد أجريت هذه الدراسة ابتداء من الثلاثي الثاني من العام 2018- 2019 (مارس - أفريل - ماي)

ج- **المجال البشري:** ويمثل مجتمع البحث والمتمثل في العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف- المسيلة- وقد تم اختياري للكلية لتقام عليهم الدراسة وجلب من عندهم مادة البحث العلمي و الذين يبلغ عددهم 61 عامل إداري وعاملة موزعين وفق مناصب مختلفة. أنظر الملحق رقم(04).

4- المنهج المستخدم:

يعد اختيار المنهج خطوة أساسية في البحث العلمي وهو الأساس السليم للحصول على معلومات وبيانات دقيقة كما يعتبر المنهج "الطريق الذي يسلكه الباحث للتعرف على الظاهرة والمشكلة موضوع الدراسة" والكشف عن الحقائق المرتبطة بها بغرض التوصل لإجابات على الأسئلة التي تثيرها الظاهرة أو المشكلة من خلال استخدام مجموعة من الأدوات لجمع البيانات وتحليلها والتوصل إلى النتائج التي تساعد في الإجابة على تلك التساؤلات. (أبو بكر، 2007، ص42-43)

وانطلاقاً من طبيعة دراستنا فقد استخدمنا المنهج الوصفي، لأنه المنهج المناسب.

(عبد المجيد، قدي، 2009، ص 50)

والهدف من استعماله هو تحليل الظاهرة المدروسة، من خلال التقرب منها بموضوعية ودقة عن طريق التعامل مع الأرقام والنسب وتفادي الأحكام الذاتية.

كما يساعدنا المنهج الوصفي في جمع البيانات الكمية حول موضوع الدراسة ووصف الظاهرة عن طريق جمع وترتيب وعرض وتحليل وتفسير وتركيب المعطيات النظرية والبيانات الميدانية بغية الوصول لنتائج علمية دقيقة تحقق أهداف الدراسة؟

5- عينة الدراسة:

تستخدم المعاينة لغرض اختيار مفردات من المجتمع وإخضاعها للعمل الإحصائي بحيث تكون النتائج المتوصل إليها من معطيات العينة صالحة لتمثيل المجتمع (عبد المجيد قدي، 2009، ص 81).

ويلجأ الباحث إلى أسلوب أخذ العينات نظراً للصعوبات التي قد يتعرض لها كصعوبة الاتصال بعدد كبير من المبحوثين ليشرح عليهم الأسئلة وكذلك التكاليف التي تواجهه.

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد العينة التي نختارها لدراستنا ويشمل المجتمع الأصلي لهذه الدراسة للعمال الإداريين في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية وقدرهم 61 وهم جميع مفردات الظاهرة موضوع الدراسة لذا تم استخدام المسح الشامل لعينة الدراسة إلا أنه بعد توزيع الاستبيان على العمال تم استرجاع 55 استمارة وهم بذلك يشكلون العينة في هذه الدراسة.

تم توزيع الأداة عليهم يوم 10 مارس، واسترجاعها بعد أسبوعين حيث تم استرجاع جميع الاستبيانات، وتم استخدامها في الدراسة الأساسية.

لقد قمنا ومن خلال دراستنا هذه باعتماد استمارة استبيان كأداة أساسية لجمع البيانات ولأن الاستمارة من أكثر الوسائل استعمالاً في البحث العلمي نظراً للميزات التي تحققها والتي هي عبارة عن مجموعة أسئلة يقوم بطرحها الباحث على مجموعة من المبحوثين، وفق توقعاته للموضوع والإجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها في استفسارات محددة. (عبد المجيد، 2009، ص 15)

وبالنسبة لدراستنا يرجع استخدام استمارة الاستبيان لكون موضوع الدراسة يتطلب دراسة ميدانية والتي تهدف إلى معرفة علاقة التمكين النفسي بسلوك المواطنة التنظيمية، وبغية تحليل وتفسير هذه المعطيات المكتسبة من المبحوثين وتحويلها إلى بيانات علمية.

6- أدوات جمع البيانات:

لقد قمنا ومن خلال دراستنا هذه باعتماد استمارة استبيان كأداة أساسية لجمع البيانات ولأن الاستمارة من أكثر الوسائل استعمالا في البحث العلمي نظرا للميزات التي تحققها والتي هي عبارة عن مجموعة أسئلة يقوم بطرحها الباحث على مجموعة من المبحوثين، وفق توقعاته للموضوع والإجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها في استفسارات محددة. (عبد المجيد، 2009، ص15)

وعلى حسب طبيعة الموضوع وتماشيا مع إجراءات الدراسة، تم اعتمادنا على تقنية استمارة الاستبيان، والسبب راجع لكون موضوع الدراسة يتطلب دراسة ميدانية والتي تهدف إلى معرفة علاقة التمكين النفسي بسلوك المواطنة التنظيمية، وبغية تحليل وتفسير هذه المعطيات المكتسبة من المبحوثين وتحويلها إلى بيانات علمية.

المحور الأول: التمكين النفسي، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تقيس التمكين النفسي، فبعد الاطلاع على الجانب النظري وبعض الاستبيانات وفي ضوء التساؤلات العامة، والفروض الموجهة للدراسة تبلورت صورة أولية لصياغة الاستبيان، وبعد التشاور مع الأستاذ المشرف تمت الصياغة النهائية للاستمارة والتي كانت على النحو التالي:

جدول رقم(07): يوضح أبعاد فقرات استبيان التمكين النفسي

الأبعاد	عدد البنود	العبارات
- أهمية العمل	4	4-3-2-1
- الاستقلالية	5	9-8-7-6-5
- الجدارة	5	14-13-12-11-10
- التأثير	4	18-17-16-15

حيث تعطي الإجابة التي يقدمها المبحوث درجة تتراوح بين 1-2-3-4-5 (دائما- غالبا- أحيانا- نادرا- مطلقا)

المحور الثاني: المواطنة التنظيمية: عبارة عن أسئلة دارت حول ممارسة سلوكيات المواطنة التعليمية. حيث تضمنت 15 سؤال من 1-15 حسب التدرج التالي 1-2-3-4-5 (دائما- غالبا- أحيانا- نادرا- مطلقا)

7- الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

تم إخضاع البيانات لعملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). اختبار الصدق والثبات: بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون. من الضروري مراعاة العلاقة بين متغيرات الدراسة وبين طبيعة الدراسة وتحديد العينة وأدوات جمع البيانات، وهذا ما سعينا إليه لإضفاء أكثر دقة للبحث بإتباع مجموعة من الإجراءات في العمل الميداني.

الفصل الخامس

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

1- عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة

1-1- عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى

1-2- عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية

1-3- عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة

1-4- عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الرابعة

* عرض ومناقشة الفرضية الرئيسية

2- اقتراحات وتوصيات

1- عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

1-1- عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أهمية العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف- المسيلة".

جدول رقم (08): يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين أهمية العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف-المسيلة.

القرار	سلوك المواطنة التنظيمية	قيم العلاقة الارتباط بين المتغيرات	
توجد علاقة ارتباطية بين المتغيرين	0.782**	معامل الارتباط بيرسون	أهمية العمل
	0.000	Sig	
	55	عدد العينة (N)	

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين أهمية العمل وسلوك المواطنة بلغ: ($R_{cal}=0.782$)، وقيمة sig يساوي (0.00) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ($R_{cal}=0.782$)، دالة إحصائياً عند (0.01)، ويدل ذلك أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أهمية العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية بجامعة المسيلة وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أهمية العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية بجامعة المسيلة و منه نستطيع القول ان الفرضية الجزئية قد تحققت.

ويرجع ذلك لإحساس الفرد العامل بالراحة النفسية في مكان العمل وشعوره بأهمية وقيمة المهام التي يؤديها مما يكسبه ثقة بنفسه اولا وثقة بالمكانة الاجتماعية و الإنسانية التي يمارسها من خلال المنصب الذي يشغله في الجامعة كل هذا وذاك يدفع بالفرد العامل للقيام بسلوكات إضافية في الجامعة من شأنها تحسين جودة الخدمات المقدمة لأفراد المجتمع.

1-2- عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاستقلالية في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف-المسيلة".

جدول رقم (09): يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الإستقلالية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف-المسيلة.

القرار	سلوك المواطنة التنظيمية	قيم العلاقة الارتباط بين المتغيرات	
توجد علاقة ارتباطية بين المتغيرين	0.772	معامل الارتباط بيرسون	الاستقلالية
	0.000	Sig	
	55	عدد العينة (N)	

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الاستقلالية وسلوك المواطنة بلغ: ($R_{cal}=0.772$) وقيمة sig يساوي (0.00) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ($R_{cal}=0.772$)، دالة إحصائية عند (0.01)، ويدل ذلك أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاستقلالية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية بجامعة المسيلة وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاستقلالية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية بجامعة المسيلة و منه نستطيع القول ان الفرضية الجزئية قد تحققت.

من نتائج الفرضية الجزئية الثانية يمكن الحكم على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، أي كلما كان للفرد العامل مشاركة في القرارات الخاصة بإدارة الجامعة كلما كان له دور فعال في الأداء الجيد الذي يكسبه كل ذلك الثقة بالنفس والاستعداد التام لتحسين وتطوير أدائه نحو الاحسن من خلال منح الإدارة الافراد الحرية في ممارسة أعمالهم وتفويضهم الصلاحيات للقيام بالمهام المنوطة لهم دون تدخل الإدارة العامة، مما يدفعهم ذلك للإبداع والابتكار.

1-3- عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الجدارة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف-المسيلة".

جدول رقم (10): يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الجدارة في العمل وسلوك في العمل المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف-المسيلة.

القرار	سلوك المواطنة التنظيمية	قيم العلاقة الارتباط بين المتغيرات	
توجد علاقة ارتباطية بين المتغيرين	0.858	معامل الارتباط بيرسون	الجدارة
	0.000	Sig	
	55	عدد العينة (N)	

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الجدارة وسلوك المواطنة بلغ: ($R_{cal}=0.858$) وقيمة sig يساوي (0.00) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ($R_{cal}=0.858$)، دالة إحصائياً عند (0.01)، ويدل ذلك أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الجدارة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية بجامعة المسيلة وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الجدارة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية بجامعة المسيلة و منه نستطيع القول ان الفرضية الجزئية قد تحققت.

وتفسير ذلك ان هناك صلة وثيقة بين الجدارة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة المسيلة ، من خلال قدرة الافراد العاملين على التحكم في وسائل وأدوات العمل زيادة على ذلك يكسبهم التمكين كيفية التعامل مع التقنيات الحديثة في منظومة العمل والتكيف و المتغيرات الجديدة في بيئة العمل

1-4- عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الرابعة:

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التأثير في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف- المسيلة".

جدول رقم (11): يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التأثير في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف- المسيلة.

القرار	سلوك المواطنة التنظيمية	قيم العلاقة الارتباط بين المتغيرات	
توجد علاقة ارتباطية بين المتغيرين	0.984	معامل الارتباط بيرسون	التأثير في العمل
	0.000	Sig	
	55	عدد العينة (N)	

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التأثير في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية بلغ: ($R_{cal}=0.984$)، وقيمة sig يساوي (0.00) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ($R_{cal}=0.984$)، دالة إحصائية عند (0.01)، ويدل ذلك أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التأثير في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية بجامعة المسيلة وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التأثير في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية بجامعة المسيلة و منه نستطيع القول ان الفرضية الجزئية قد تحققت.

يمكن تفسير الفرضية الجزئية الرابعة التي دلت على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التأثير في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة المسيلة وذلك راجع لقدرة العمال على التكيف مع ظروف العمل مما يمكنهم من التأثير في المتغيرات المحيطة ببيئة العمل والتأثير في نتائج الأداء التنظيمي في المنظمة وفي الإدارة العامة وفي صنع القرارات من خلال أفعال وسلوكيات العاملين والتطورات الحاصلة في بيئة العمل وسعي العاملين في التأثير في القرارات الصادرة من طرف إدارة الجامعة مما يدفع بالعاملين الى القيام بسلوكات إضافية كدليل على ولائهم للجامعة والرضا على العمل والقبول بظروفه مهما كانت.

* عرض ومناقشة الفرضية الرئيسية:

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف- المسيلة".

جدول رقم (12): يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية بجامعة المسيلة.

القرار	سلوك المواطنة التنظيمية	قيم علاقة الارتباط بين المتغيرات	
توجد علاقة ارتباطية بين المتغيرين	0.849**	معامل الارتباط بيرسون	التمكين النفسي
	0.000	Sig	
	55	عدد العينة (N)	

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية بلغ: ($R_{cal}=0.849$) وقيمة sig يساوي (0.00) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ($R_{cal}=0.849$)، دالة إحصائياً عند (0.01)، ويدل ذلك أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية بجامعة المسيلة وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية بجامعة المسيلة و منه نستطيع القول ان الفرضية الجزئية قد تحققت.

ونفسر ذلك أن للتمكين النفسي أهمية بالغة ودور فعال في ممارسة الأفراد لسلوكات المواطنة التنظيمية وذلك نابع من كون الإدارة تعطي أهمية لمواردها البشرية وتعمل على تحفيزهم وتشجيعهم من خلال تطبيق نظام تنظيمي عادل يشبع حاجات الافراد ويشعرهم بقيمتهم وأهميتهم في الجامعة وبالتالي يدفعهم ذلك لتطوير أدائهم مما يزيد في دافعيتهم نحو الإنجاز وسعيهم لتحقيق أهداف إدارة الجامعة من خلال ممارستهم للسلوكات الإضافية والتطوعية التي من شأنها زيادة الفعالية التنظيمية لإدارة الجامعة من تخطيط وتنظيم وتسيير بكفاءة وفعالية.

2- اقتراحات:

- توفير بيئة عمل ملائمة مهينة بظروف تسدها الثقة بين الأفراد.
- تشجيع المؤسسات للمورد البشري وتحفيزه نحو الإبداع والابتكار ودافعية الإنجاز والأداء الأمثل للعمل.
- العمل على نشر ثقافة التمكين من خلال تعزيز السلوكيات الإضافية.
- ممارسة الموضوعية في التعامل مع العاملين من خلال تطبيق نظام حوافز ومكافئات عادل حسب الجهود المبذولة.
- دعم أفكار العاملين ومشاركتهم في القرارات المتخذة داخل المؤسسة.
- تعزيز إستراتيجية التمكين النفسي من خلال وضع ثقافة تنظيمية وتوعية لأهميته في المؤسسة.
- نوصي بضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية للأفراد والمنظمات باعتبار التمكين مفهوم جديد وإستراتيجية ناجحة وربطه بمفاهيم أخرى خاصة في القطاع الإداري مع استدراك النقائص الموجودة.

خاتمة

خاتمة

وأخيرا اتضح لنا من خلال النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة أنه للتمكين النفسي أهمية كبيرة في تحسين الأداء الوظيفي للأفراد في زيادة دافعيتهم نحو الإنجاز من خلال تحديد سلوكهم الإيجابي في القيام بسلوكات إضافية تساهم في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

فالتمكين النفسي للعاملين يمنحهم الشعور بالاستقلالية وحرية التصرف في المهام الموكلة إليهم مع إدراكهم بأهمية العمل الذي يقومون به حيث يمنحهم ذلك التأثير في القرارات الحاصلة في الجامعة عامة والكليات خاصة.

وبالتالي وجب الاهتمام باستراتيجيات التمكين النفسي بقاعات الإدارة والتوعية بأهميته من خلال نشر ثقافة تنظيمية ذات اتجاه إيجابي نحو الاستثمار الأمثل في العنصر البشري.

وقد سعينا من خلال دراستنا لمعرفة العلاقة بين كلا المفهومين بتناول فكري أكد على أهمية كل من التمكين النفسي من ممارسة السلوكات الإضافية في المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. أبا زيد رياض،(2010): أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة ضمان الاجتماعي، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 2، العدد 24.
2. أبو تايه بندر،(2012): أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية بالأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الأردن، المجلد 20، العدد 2.
3. أحمد الخطيب،(2009): الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، الطبعة الأولى، عمان، عالم الكتب الحديثة.
4. أحمد بن سالم العامري،(2003): محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز بالاقتصاد والإدارة، المجلد 18 العدد 2.
5. احمد عبد الله الزهراني، (2007): سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس تعليم العام، رسالة ماجستير، مملكة العربية السعودية.
6. أشرف عبد التواب،(2016): العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مجلد 80، العدد 05.
7. أم عبد محمد علي، (2015): التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، مجلة العلوم الإدارية، العدد 10.
8. باغول زهير،(2015): الوجيه في الفكر الإداري مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة.
9. بحري صابر و خرموش،(2017): العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في مجال الإدارة المحلية، مجلة الجامعة العربية الأمريكية، للبحوث، المجلد 3، العدد 2.
10. بشير نافع،(2001): المواطنة والديمقراطية في البلدان العربية مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، بيروت.
11. بوكشيريدة صابر،(2014): القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين المورد البشري، دراسة ميدانية مذكرة ماستر جامعة بسكرة.
12. الجرجاني زياد،(2010): القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، فلسطين مطبعة أبناء الجراح.

قائمة المراجع

13. حامد سعيد الشعباني، (2003): أثر علاقة الفرد برئيسهم وإدراكه للدعم التنظيمي علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية، جامعة الأزهر، مصر.
14. حسين وليد، حسين عباس وآخرون، (2015): إدارة البنوك التنظيمية، الطبعة الأولى، عمان، دار ميناء للنشر.
15. خميس خولة عبيد، (2003): أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة عين الشمس، مصر.
16. الدهبي حياة، (2014): العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية بوحدة البحث في العلاقات المتجددة في الوسط الصحراوي، مذكرة ماجستير جامعة أدرار.
17. راتب السعود، و سوزان سلطان، (2008): سلوك التطوع التنظيمي لدى الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين.
18. رشيد مناصرية، وفريد بن حتو، (2015): سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة الهاتف النقال، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ورقلة، العدد 80.
19. زايد عادل (2000): تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وغيحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 2، العدد 22.
20. زياد العزام، (2015): أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطي محافظة أربد، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 1، العدد 42.
21. سالم الراددي أمينة، (2012): التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين، مذكرة ماجستير.
22. صابر هيام صادق شاهين، (2015): التمكين النفسي والاحتراف النفسي المهني لدى معلمي التربية الخاصة، مجلة العلوم التربوية، العدد 2.
23. صرصور آية عبد القادر إبراهيم، (2015): دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى، رسالة ماجستير، جامعة غزة.
24. صلاح الدين عبد الباقي، (2004): السلوك الفعال في المنظمات، القاهرة، الدار الجامعية.
25. صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2004): السلوك الفعال في المنظمات، القاهرة، دار الجامعية.

قائمة المراجع

26. طحطوح عاليا إبراهيم محمد،(2016): تأثير أنماط القيادي الإدارية في على السلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
27. عامر طارق عبد الرؤوف، (2011): المواطنة والتربية الوطنية اتجاهات عالمية عربية، ط الأولى، مصر، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
28. عباس صادق الموسوي،(2012): الحركات الإسلامية بين خيار الأمة ومفهوم المواطنة، الطبعة الأولى، بيروت، الغدير للنشر والتوزيع.
29. عبد الحميد عبد الفتاح المغارب،(2008): المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
30. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،(2007): المهارات السلوكية وسلوك المواطنة التنظيمي لتنمية الموارد البشرية، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
31. عبد المجيد قدي،(2009): أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية، الطبعة الأولى، الجزائر، دار الأبحاث للنشر.
32. عصام حيدر،(2017)، دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في الجامعة مجلة جامعة البحث، دمشق المجلد8، العدد39.
33. عقيل حسين عقيل،(1999): فلسفة مناهج البحث العلمي، دون ذكر الطبعة، دون ذكر البلد، مكتبة مدبولي للنشر.
34. علاء الدين عبد الغني،(2001): دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطنة التنظيمية لتطبيق على العاملين بجامعة القاهرة، مجلة الدراسات العمالية والتجارية، المجلد2، العدد2.
35. علي بن يحي الشهرى،(2002): الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير قسم العلوم الإداري أكاديمية نافع العربي للعلوم الأمنية.
36. عماد علي المهيرات،(2009): أثر التمكين على فعالية المنظمة الطبعة الأولى، عمان، دار المجلس.
37. عمر جهاد عبد الرحيم محمدي،(2016): أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
38. عوده عبد الله، (2008): العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق سلوك المواطنة، المؤتمر العلمي للخدمة الاجتماعية، حلوان، مصر، العدد7.

قائمة المراجع

39. كمال كاظم طاهر الحسن، (2015): التمكين النفسي ثروة لتعزيز السلوك الريادي، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد2، العدد 1.
40. لعور عاشور، (2014): تمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية، لدى أفراد الحماية المدنية، رسالة ماجستير، سطيف.
41. مازن عبد العزيز، (2006): التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، الطبعة الأولى، عمان، دار إثراء للنشر.
42. مباركى نجاح، (2017): سلوك المواطنة لدى أستاذ التعليم المتوسط دراسة ميدانية لمتوسطة بلدية شقرون، مذكرة ماستر جامعة محمد خيضر، بسكرة.
43. محمد الصريفي، (2009): الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، الظاهرة، المكتبة الجامعية الحديث.
44. محمد حسين الوادي، (2012): التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر.
45. محمد ملحم شفيق سعيد المصري، (2015): الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية في مستشفيات الحكومية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير الأزهر، غزة.
46. مروان عبد الجيد إبراهيم، (2017): أسس البحث العلمي إعداد الرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، عمان، مؤسسة العراق.
47. مصطفى محمود أبو بكر، أحمد عبد الله اللحلح، (2007): مناهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، مصر، الدار الجامعية.
48. مياي حمود عامر، (2005): نموذج في مقترح لأثر العقد النفسي على المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة العربية، الطبعة الأولى، السعودية، الدار الجامعية.
49. نوح عليا، (2013): أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية للشركات الصناعية في مدينة سحاب، لرسالة ماجستير منشورة، جامع الشرق الأوسط الأردن.
50. هيام حاج حسين، (2016): أثر التمكين الهيكلي والنفسي للموظفين في رضا العملاء، دراسة مسحية للشركات التأمين في لاذقية، رسالة ماجستير، جامعة سوريا.

قائمة المراجع

51. ولدیب سیدی محمد، (2012): الدولة وإشکالیات المواطنة قراءة فی مفهوم المواطنة العربیة، الطبعة الأولى، الأردن، دار کنوز المعرفة.

52. یحی سلیم ملحم، (2006): التمکین مفهوم إداري معاصر المنظمة العربیة للتنمية الإدارية، العلمیة الأولى، مصر.

المراجع الأجنبية:

1. Honold, ln(1997) areoien of the literatire on employee empotement in onganizetion.
2. Jha ,s,(2010) ,nead for growth, achievement, pouer and qffiliation, detemination of psychologico empotement, global business.
3. Sims, h,p,jn,(1986), bey and qnality circles celf managing
4. Spreitzer, gm,(1996) social stwet woal chacteeistise psuchological empwent academy of mangme nte jounal.

الملاحق

الملحق رقم (01) يوضح قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	التخصص	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ	الرقم
جامعة المسيلة	علم النفس	أستاذ. دكتور	ضياف زيد الدين	01
جامعة المسيلة	علم النفس	أستاذ. دكتور	بودريالة محمد	02
جامعة المسيلة	علم النفس	دكتور	علوطي عاشور	03
جامعة المسيلة	علم النفس	دكتور	مغار عبد الوهاب	04
جامعة المسيلة	علم النفس	دكتور	قويدر دوباخ	05

الملحق (02) أدوات جمع المعلومات

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

استمارة

استبيان التمكين النفسي

في إطار إعداد مذكرة ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية نلتمس منكم التعاون لإتمام هذه الدراسة ميدانيا، وهذا من خلال ملأ هذه الاستمارة بكل موضوعية بوضع علامة X في الخانة التي تراها مناسبة حسب تقديرك .

مع العلم أن اجاباتكم لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل اليها الدراسة.

تقبلوا مني في الأخير الاحترام والتقدير وشكرا.

السنة الجامعية: 2018/2019

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	مطلقا
01	ممارستك لعملك تمنحك الشعور بالراحة النفسية					
02	يعتبر عمالك من الأعمال المهمة في المؤسسة					
03	تمارس أثناء عمالك نشاطات ذات قيمة عالية					
04	تشعر أنك تستخدم وقتك في تنفيذ عمل معهم					
05	لديك الصلاحية للتصرف في مهام عمالك					
06	تتمتع بالاستقلالية دون الرجوع باستمرار لرئيسيك					
07	تتحمل في وظيفتك المسؤولية المباشرة على النتائج المحققة					
08	تبدي رأيك في الأمور الخاصة بعمالك بكل حرية					
09	تستطيع أن تقرر كيف تنجز عمالك					
10	تتمتع بالقدرة الكاملة للتكيف مع المتغيرات الجديدة بكفاءة					
11	تملك الخبرة اللازمة للتدخل في حل المشكلات بين زملاء العمل					
12	تكتسب المهارات اللازمة للنجاح في عمالك					
13	تتمتع بالاستعداد التام للقيام بدورك تحت أي ضغط					
14	لديك الثقة بالنفس والتصميم التام لإنجاز عمالك بكفاءة					
15	لديك التأثير حول ما يخص وظيفتك					
16	تستطيع التأثير على القرارات المتخذة في مصلحتك					
17	تشارك في صياغة الحلول الطارئة بجدية					
18	يتم توفير كل ما تطلبه من وسائل من طرف إدارة الجامعة					

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

استمارة

استبيان المواطنة التنظيمية

في إطار إعداد مذكرة ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية نلتمس منكم التعاون لإتمام هذه الدراسة ميدانيا، وهذا من خلال ملأ هذه الاستمارة بكل موضوعية بوضع علامة X في الخانة التي تراها مناسبة حسب تقديرك .

مع العلم أن اجاباتكم لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل اليها الدراسة.

تقبلوا مني في الأخير الاحترام والتقدير وشكرا.

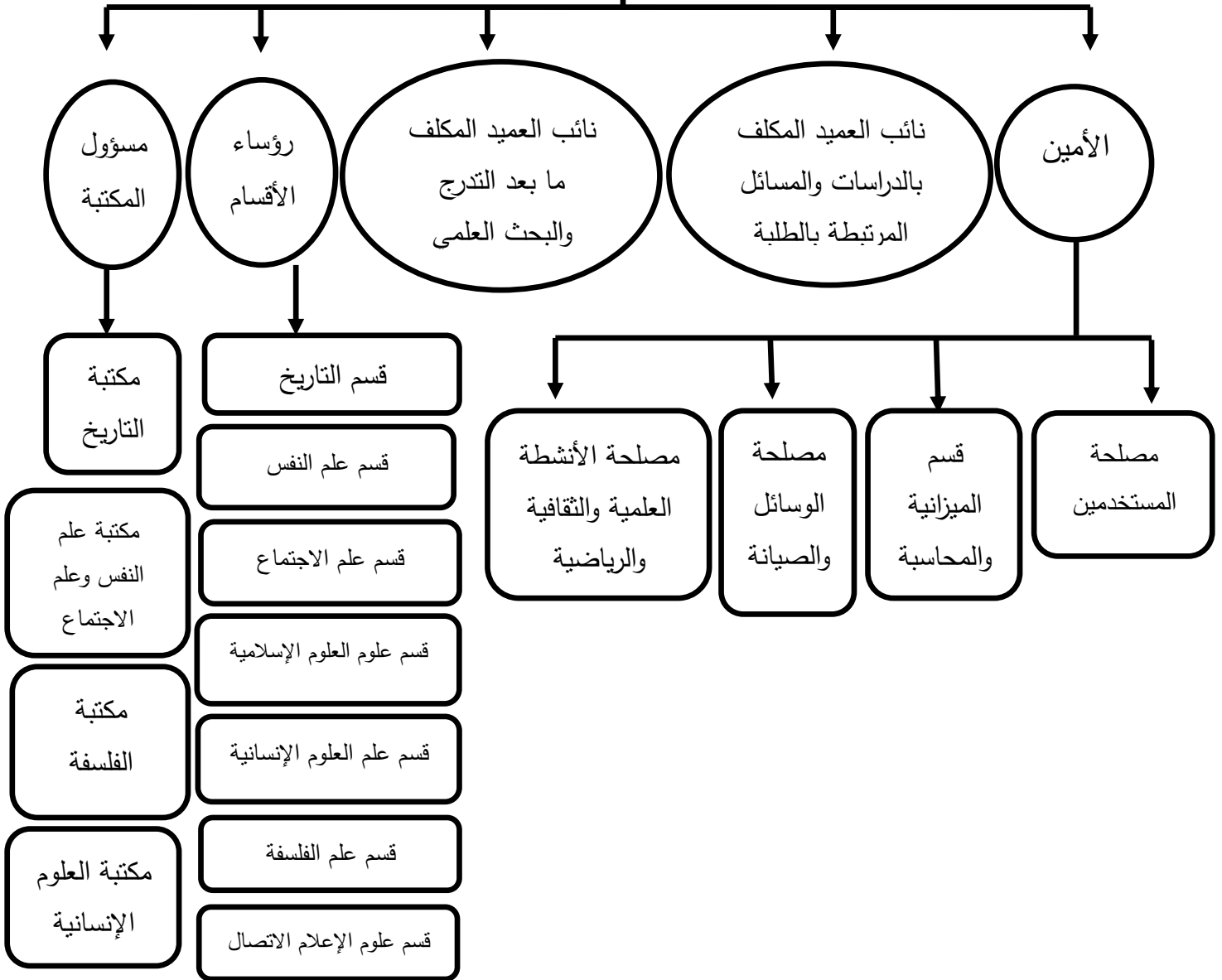
السنة الجامعية: 2018/2019

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	مطلقا
01	تساعد زملائك الذين لهم أعباء عمل كبيرة في انجاز مهامهم					
02	تعمل على تسهيل مهمة زملائك الجدد دون أن يطلبوا منك ذلك					
03	تستجيب لتوجيهات رؤسائك في العمل دون تردد					
04	تحرص على تقادي وقوع المشكلات في العمل					
05	تتحترم خصوصيات وحقوق الآخرين في العمل					
06	تحرص على التنسيق من الآخرين لإنجاز العمل					
07	تستمع بايجابية لمن يقدم لك النصيحة					
08	تتوقع فوق الضفائر وتتجاوز السلبيات من زملاء العمل					
09	تتجنب الشكوى من العمل وظروفه					
10	تحت زملائك على الالتزام أثناء أوقات العمل					
11	تحرص على حضور اللقاءات غير الرسمية التي تنظمها إدارة الجامعة					
12	تلتزم بحضور الاجتماعات الخاصة بالعمل					
13	تحرص على الالتزام بأوقات العمل والانصراف					
14	تؤدي مهام إضافية في العمل بعد الانتهاء من الدوام الرسمي					
15	تلتزم بتعليمات العمل واللوائح والقوانين الصادرة من إدارة الجامعة					

الملحق رقم (03) يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة

عميد الكلية



ملحق رقم (04) بعض أسماء المناصب التي يشغلها العمال الإداريين
بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- 01 ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني
- 02 ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول
- 03 مساعد المكتبات الجامعية
- 04 مهندس دولة في الإعلام الآلي
- 05 مساعد مهندس مستوى أول في الإعلام الآلي
- 06 تقني سام في الإعلام الآلي
- 07 تقني سامي في الإعلام الآلي
- 08 معاون تقني في الإعلام الآلي
- 09 مساعد وثائق أمين محفوظات
- 10 وثائقي أمين محفوظات رئيسي
- 11 متصرف رئيسي
- 12 متصرف محلل
- 13 متصرف
- 14 ملحق رئيسي للإدارة
- 15 ملحق إداري
- 16 عون إدارة رئيسي
- 17 عون إدارة
- 18 عون مكتب
- 19 عون حفظ البيانات
- 20 كاتب مديرية
- 21 كاتب مديرية
- 22 كاتب مديرية رئيسي
- 23 محاسب إداري رئيسي

