



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)
دفعلة: 2017

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال مؤسسات

التمكين و أثره على المواطنة التنظيمية

دراسة حالة مؤسسة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وكالة - تبسة -

إشراف الأستاذ:

- سامي عمري

إعداد الطالبين:

- سالم عزاز

- مخلوف مخازنية

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
فضيلة بوطورة	أستاذ محاضر "ب"	رئيسا
سامي عمري	أستاذ مساعد "أ"	مشرفا ومقررا
يحيى درار	أستاذ مساعد "أ"	عضوا مناقشا



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)
دفعلة: 2017

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال مؤسسات

التمكين و أثره على المواطنة التنظيمية

دراسة حالة مؤسسة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وكالة - تبسة -

إشراف الأستاذ:

- سامي عمري

إعداد الطالبين:

- سالم عزاز

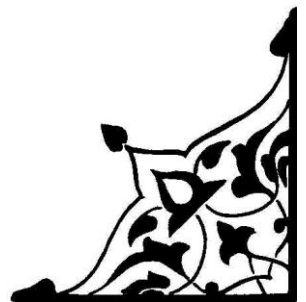
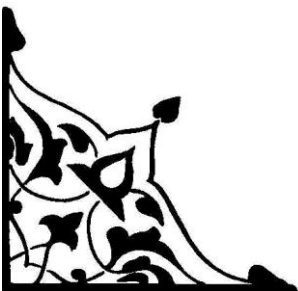
- مخلوف مخازنية

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
فضيلة بوطورة	أستاذ محاضر "ب"	رئيسا
سامي عمري	أستاذ مساعد "أ"	مشرفا ومقررا
يحيى درار	أستاذ مساعد "أ"	عضوا مناقشا



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَذِلِّ لِي فَهْمِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾ " النحل

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على المصطفى نحمد الله الذي مكنا من إختتام هذا العمل فما كان لشيء يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه.

عرفانا بالجميل تجاه كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذه المذكرة نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره أهدى بالجواب الصحيح عبرة سائليه فأظهر بسماته تواضع العلماء وبرحباته سماحة العارضين إلى الأستاذ المشرف " سامي عمري " أنار الله دربه.

وكامل الإحترام التقدير للأساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى مؤسسة " البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال " - تبسة - والقائمين عليها وكل الذين ساعدونا في عملنا هذا.

والى كل من مدانا يد العون من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة لإنجاز هذا العمل المتواضع.

مظلوم وسالم

الإهداء

الحمد لله الذي به تتم الصالحات

والصلاة والسلام على سيدنا محمد المبعوث رحمة للعالمين

أهدي ثمرة جهدي إلى:

من سطعت شمسها على دربي، واحتواني كونها إلى من علمتني
معنى الحياة، إلى ريحانة دنياي وبهجة قلبي إلى التي ظلت شمعة
صامئة تحترق من أجل تثير لي دربي "أمي حفظها الله"

إلى ملهمي معنى الصبر والتحدي والشجاعة والذي رافقني دعواه
ونصائحه خلال مشواري الدراسي، إلى الذي أحاطني بالرعاية
ومنحني كل الثقة "والذي أطال الله في عمره"

إلى من أمد يد العون معنويا وماديا وشاركوني دفاء العائلة
أشقائي وسندي في الحياة" كل إخوتي وأخواتي وكافة أفراد العائلة"
إلى كل كافة أصدقائي ومن سقط سهوا عن قلبي.

سالم عزاز

الإهداء

الحمد لله الذي به تتم الصالحات
والصلاة والسلام على سيدنا محمد المبعوث رحمة للعالمين
إلى من أفتقده في مواجهة الصعاب، ولم تمهله الدنيا لأرتوي من
حنانه: "أبي رحمه الله"
إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها إلى من
علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه وعندما تكسوني
الهموم أسبح في بحر حناتها ليخفف من آلامي:
"أمي أطال الله في عمرها"
إلى من كانوا ملاذي وملجئي، إلى من تذوقت معهم أجمل
اللحظات، إلى من أثروني على أنفسهم، إلى من علموني علم
الحياة: "إخوتي وأخواتي"
إلى كل من علمني حرفاً
إلى كل القائمين على تطعيم الناس الخير

مخلف مخازنية

الفهارس

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	شكر وتقدير
/	الامداء
I	الفهرس العام
IV	فهرس الأشكال
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الملاحق
أ - د	المقدمة العامة
01	الفصل الاول: الإطار النظري للتمكين
02	تمهيد
03	المبحث الاول: ماهية التمكين
03	المطلب الاول: مفهوم التمكين
06	المطلب الثاني: أهمية التمكين وأهدافه
09	المطلب الثالث: أبعاد التمكين ونماذجه
13	المطلب الرابع: خطوات التمكين و أساليبه
19	المبحث الثاني: آليات التمكين وعوائده
19	المطلب الأول: مستويات و نظريات التمكين
21	المطلب الثاني: استراتيجية التمكين وعوائده
23	المطلب الثالث: معوقات تطبيق التمكين ومتطلبات نجاحه
26	المبحث الثالث: أثر التمكين على المنظمة
26	المطلب الأول: دور تفويض السلطة في المنظمة
30	المطلب الثاني: القيادة الإدارية ومدى فعاليتها في المنظمة
33	المطلب الثالث: تقنيات تمكين الفرد والفريق
35	خلاصة الفصل الأول
36	الفصل الثاني: مفاهيم عامة عن المواطنة التنظيمية
37	تمهيد

فهرس المحتويات

38	المبحث الأول: ماهية المواطنة التنظيمية
38	المطلب الأول: مفهوم المواطنة التنظيمية
45	المطلب الثاني: أبعاد المواطنة التنظيمية
48	المطلب الثالث: أهمية المواطنة التنظيمية
50	المبحث الثاني: أنماط المواطنة التنظيمية، العوامل المؤثرة فيها ومعوقاتها
50	المطلب الأول: أنماط المواطنة التنظيمية
52	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في المواطنة التنظيمية
59	المطلب الثالث: معوقات المواطنة التنظيمية
61	المبحث الثالث: أثر التمكين على العوامل المؤثرة في المواطنة التنظيمية
61	المطلب الأول: أثر التمكين على الرضا الوظيفي
63	المطلب الثاني: أثر التمكين على الولاء التنظيمي
65	المطلب الثالث: مدى فاعلية ومساهمة التمكين بالدعم الوظيفي
71	خلاصة الفصل الثاني
72	الفصل الثالث: علاقة التمكين بالمواطنة التنظيمية في مؤسسة البريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة-
73	تمهيد
74	المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة البريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال وكالة - تبسة-
74	المطلب الاول: نشأة المؤسسة
76	المطلب الثاني: الإصلاحات، أهدافها وأهم إنجازاتها
79	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال وكالة - تبسة-
84	المبحث الثاني: اجراءات الدراسة الميدانية
84	المطلب الاول: تقديم عينة و أدوات الدراسة
88	المطلب الثاني: توزيع مفردات العينة
93	المبحث الثالث: تحليل محاور الاستمارة، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
93	المطلب الاول: تحليل إجابات أفراد العينة لمحور التمكين
98	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة لمحور المواطنة التنظيمية
105	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي، الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

فهرس المحتويات

113	خلاصة الفصل الثالث
114	الخاتمة العامة
119	قائمة المراجع
128	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	الصلاحيات التي يمكن تفويضها والتي لا يمكن تفويضها داخل المنظمة	01
53	الدراسات التي اكدت وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية	02
54	نتائج الدراسات في علاقة الالتزام التنظيمي بالمواطنة التنظيمية	03
55	نتائج الدراسات في العلاقة بين الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية	04
84	تداول الاستمارة.	05
86	توزيع فقرات الاستمارة على محاور الدراسة	06
86	قيم المتوسط المرجح	07
86	معامل ثبات ألفاكرونباخ لمحاور الاستمارة	08
88	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	09
89	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	10
90	توزيع أفراد العينة حسب مؤهلهم العلمي	11
91	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية	12
92	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية	13
106	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	14
107	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الاولى	15
108	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الثانية	16
108	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الثالثة	17
109	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الرابعة	18
110	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	19

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	عناصر وخطوات نموذج " دياناتريسي " في التمكين.	01
27	خطوات تفويض السلطة	02
30	درجة تفويض السلطة	03
43	مداخل المواطنة التنظيمية	04
47	أبعاد المواطنة التنظيمية	05
51	أنماط المواطنة التنظيمية	06
58	محددات وآثار المواطنة التنظيمية	07
79	الهيكل التنظيمي لمؤسسة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وكالة - تبسة -	08
88	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	09
89	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	10
90	توزيع أفراد العينة حسب مؤهلهم العلمي	11
91	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية	12
92	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	13

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
120	الهيكل التنظيمي لمؤسسة البريد وتكنولوجياات الاعلام والاتصال وكالة - تبسة-	01
129-121	الاستبيان	02
132-130	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمتغير المستقل التمكين	03
136-133	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمتغير التابع المواطنة التنظيمية	04
137	قائمة الاساتذة المحكمين	05

المقدمة العامة

المقدمة العامة

تواجه المنظمات الأعمال ظروفًا ومتغيرات عديدة ومتلاحقة في سعيها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، فقد ازدادت حاجات وتطلعات الأفراد وتسارعت وتيرة التقدم التكنولوجي والعولمة وزادت حدة المنافسة بين المنظمات بالإضافة إلى زيادة طموحات العاملين وتوقعاتهم. وتعتبر هذه التحديات المحك الرئيسي لاختبار قدرة الجهاز الإداري على التكيف مع هذه الأوضاع، مما يتطلب البحث عن وسائل جديدة لمواكبة هذه التطورات.

إن الإستجابة لهذه التحديات تأخذ عدة طرق، أهمها الاهتمام بالموارد البشري وتهيئة بيئة عمل مناسبة له باعتباره العامل المحوري الذي يتوقف عليه نجاح أي منظمة وتطورها، وهنا يبرز مفهوم التمكين كأحد الأساليب الإدارية الحديثة والذي يقوم على منح العاملين الثقة وتفويضهم السلطات والاستقلالية في العمل، مما يولد لديهم شعورا بالثقة والحافزية للعمل وتحمل المسؤولية ويفجر لديهم الطاقات الكامنة والتي تظهر على هيئة ابداعات واقتراحات تزيد من دافعيتهم ايجابيا نحو أهمية العمل وانجازه بكفاءة عالية وفاعلية، ومن هنا تستدعي الحاجة الى توفير بيئة ادارية تقضي الى التحول من النمط الهرمي التقليدي الى النمط الحديث والذي يضمن تمكين العاملين وترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وهي عبارة عن سلوك اختياري تطوعي ينبع من الدور الاضافي الذي يمكن ان يضطلع به الفرد في بيئة عمله، وليس الهدف منه اشباع منفعة شخصية ولا انتظار مكافآت تنظيمية، إذ أن الموظف الذي يتمتع بالثقة والتمكين والدعم يكون قادرا على اتخاذ القرارات المناسبة ولديه الاستعداد على مبادلة الادارة نفس السلوك الايجابي والعفوي والتطوعي.

يعتبر تحقيق المواطنة التنظيمية من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومتزايدة في المنظمات الاقتصادية بل أصبحت هدفا تسعى إليه ويربط موضوع تمكين المورد البشري كمصدر ومورد هام بالمؤسسة مع المواطنة التنظيمية تبرز صورة بحثية تستحق الدراسة مع اختيار مؤسسة البريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- للتطبيق الميداني للتعرف على مدى تأثير التمكين على المواطنة التنظيمية فيها.

1- إشكالية الدراسة

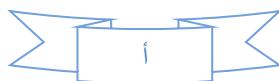
تبعاً للأهمية المتزايدة لموضوع التمكين والمواطنة التنظيمية في ظل التواجد في اقتصاد مبني على المعرفة تم صياغة الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التمكين في إرساء المواطنة التنظيمية؟ وما واقع ذلك في مؤسسة البريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- خصوصا؟

2- التساؤلات الفرعية

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتمكين، وما هي أهم أبعاده؟
- ما المقصود بالمواطنة التنظيمية في المنظمة؟ وما هي أهم أبعادها وعواملها؟



- ما العلاقة بين التمكين والمواطنة التنظيمية في المنظمة؟
- هل توجد علاقة تأثير بين التمكين والمواطنة التنظيمية بمؤسسة البريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة-؟

3- الفرضيات

- بناء على ما سبق تم صياغة الفرضيات كما يلي:
- التمكين هو منح السلطة للعاملين وإشراكهم في القرارات وإعطائهم الاستقلالية في العمل؛
- المواطنة التنظيمية هي سلوك تطوعي إيجابي يقوم به الموظفون خارج أوقات العمل مما يساهم في زيادة فعالية المنظمة؛
- توجد علاقة طردية قوية بين التمكين والمواطنة التنظيمية؛
- يساهم التمكين بشكل كبير في إرساء المواطنة التنظيمية بمؤسسة البريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال وكالة - تبسة-.

4- أهمية موضوع الدراسة

- تتجلى أهمية الدراسة في مجموعة من النقاط يمكن إيجازها فيما يلي:
- التعرف على مستوى أهمية التمكين عامة وفي مؤسسة بريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال وكالة - تبسة- خاصة.
- تبرز أهمية الدراسة في ما يمكن ان تساهم به من توضيح الاطر النظرية، لكلا الموضوعين (التمكين والمواطنة التنظيمية) من جهة وتوحيد المصطلحات المتداولة وتعريفها فضلا عن عملية قياسها واختبار علاقة الارتباط والانحدار المتعدد لهذين المتغيرين من جهة أخرى.
- قد تساعد هذه الدراسة في اعطاء افكار جديدة يمكن للدارسين والباحثين العمل عليها والتطرق لجوانب جديدة من سلوك الافراد في المنظمات مثل السياسة التنظيمية والثقة التنظيمية وغيرها من المفاهيم الحديثة في علم الادارة.

5- أهداف البحث

- ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:
- التعرف على التمكين بأبعاده (الأهمية في العمل، الإستقلالية في العمل، الكفاءة في العمل، التأثير في العمل) ومدى توفره لدى المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مستوى قدرة المؤسسة محل الدراسة على تحقيق سلوك مواطنة تنظيمية.
- التأكد من وجود علاقة بين التمكين بأبعاده (الأهمية في العمل، الإستقلالية في العمل، الكفاءة في العمل، التأثير في العمل) وبين المواطنة التنظيمية في المؤسسة ومنه معرفة مدى كفاءة المؤسسة محل الدراسة في استخدامها واستغلالها للتمكين في تحقيق المواطنة التنظيمية.

6- دوافع اختيار الموضوع

من بين أهم أسباب إختيار البحث في هذا الموضوع :

- الميول الشخصي للموضوع.
- كون الموضوع حديث الفكر المعاصر حيث يشير إلى أن المنظمات الحديثة لا تحقق مواطنة تنظيمية أو سلوك حضاري إلا وتكون مستمدة من تمكين موردها البشري.
- الموضوع ضمن مجال التخصص.
- إبراز العلاقة بين التمكين والمواطنة التنظيمية.

7- المناهج المتبعة في موضوع الدراسة

تم الإعتماد في معالجة هذا الموضوع على المنهج الوصفي في الجانب النظري لتوضيح مختلف المفاهيم. إضافة إلى الإعتماد على المنهج التحليلي في تحليل الوثائق والمعلومات، وكذا اعتماد منهج دراسة الحالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة البريد وتكنولوجيات الإعلام والإتصال وكالة - تبسة-.

8- حدود الدراسة

تم تحديد مجال الدراسة في:

- الإطار الموضوعي: تناولت هذه الدراسة الإطار النظري للتمكين والمواطنة التنظيمية ومحاولة معرفة العلاقة التي تربط بينهما.
- الإطار المكاني: وقع الاختيار على مؤسسة بريد وتكنولوجيات الإعلام والإتصال وكالة-تبسة- لكونها الرائدة في بيئة نشاطها للدراسة الميدانية لموضوع البحث.
- الإطار الزمني: أما المجال الزمني فقد تم تزويدنا بالمعلومات الخاصة بالفترة الممتدة بين 23 مارس 2017 23 أبريل 2017.

9- الصعوبات

أثناء القيام بإنجاز هذه الدراسة تم تعرضنا لجملة من الصعوبات لعل أهمها صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي، فبالرغم من قيامنا بالزيارات الميدانية لمؤسسة البريد وتكنولوجيات الإعلام والإتصال لوكالة- تبسة -المنكثرة في فترة التريص لم يتم الحصول على كافة البيانات والتقارير الخاصة بفترة الدراسة لذلك تم الاستعانة بالموقع الإلكتروني والقوانين والمراسيم الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

10- هيكل الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات الفرعية المطروحة سابقا تم تقسيم البحث إلى جانبين الأول نظري والثاني تطبيقي حيث اشتمل الجزء الأول على فصلين والثاني على فصل واحد تطبيقي معنونه كما يلي:

- **الفصل الأول:** والذي كان عنوانه مفاهيم الاطار للتمكين حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث فالمبحث الأول تحت عنوان ماهية التمكين وأما المبحث الثاني فشمّل آليات التمكين وعوائده والمبحث الثالث: أثر التمكين في المنظمة.

- **الفصل الثاني:** مفاهيم عامة عن المواطنة التنظيمية وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث. المبحث الأول تحت عنوان ماهية المواطنة التنظيمية والثاني أنماط المواطنة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها والثالث أثر التمكين على العوامل المؤثرة في المواطنة التنظيمية.

- **الفصل الثالث:** كان بعنوان علاقة التمكين بالمواطنة التنظيمية بمؤسسة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وكالة -تبسة- وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تحت عنوان تقديم عام لمؤسسة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وكالة -تبسة- والمبحث الثاني بإجراءات الدراسة أما المبحث الثالث فتمحور حول مناقشة وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات .

الفصل الاول

مفاهيم عامة عن التمكين

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين

تمهيد:

يعتبر التمكين من المواضيع ذات الأهمية البالغة في إعتاق الفرد من الرقابة التقليدية والسياسات الصارمة واللوائح الملزمة، كما أن تطبيق ونجاح التمكين في أي منظمة توجب توفير مناخ تنظيمي ملائم، واستعداد إداري مناسب إضافة إلى توفر الموظف الذي يمتلك الكفاءة و القابلية لتحمل المسؤولية بالشكل المناسب، وعليه تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

- المبحث الأول : ماهية التمكين؛
- المبحث الثاني: آليات التمكين وعوائده؛
- المبحث الثالث: أثر التمكين على المنظمة.

المبحث الأول: ماهية التمكين

يعتبر التمكين استراتيجية ومهارة جديدة و مدخل فعال للتطوير و تحسين مردود المنظمة و هو في حد ذاته وسيلة للتعامل مع العنصر البشري و إدارته، كما أنه الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع متطلبات العصر فهو يعتمد على الرقابة الذاتية بالتعاون مع القائد على أنه موجه، مساعد و مدرب نحو تحقيق الأهداف المشتركة للجميع.

المطلب الأول: مفهوم التمكين

يعد التمكين طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقل أكثر منافسة و أكثر نجاحا من أي وقت مضى؛

1- التطور التاريخي للتمكين

لفهم التطور التاريخي للتمكين لابد من العودة الى جذور وأصول ظهور الحاجة إلى التمكين ومواكبة التطورات التي طرقت باب المعرفة الإدارية، إذ اشار (بولدر 2003) في دراسته الموسومة بتقييم أبعاد التمكين في المنظمات إلى أن العديد من الباحثين أكدوا ان الدراسات كانت على أساس الاهتمام بعملية مشاركة العاملين ويذهب إلى أن مدرسة العلاقات الانسانية هي التي كانت تشكل الحجر الأساسي للتمكين.

و يرى (Halvorsen,2005) ان بداية التمكين نشأت في أوائل عقد الخمسينات من القرن الماضي عندما زار الدكتور (W . E dwerdDoming) و الدكتور (JOSEF) اليابان لتدريب المدراء ونصحهم على الجودة والاستفادة من أفكار جميع الأفراد و أكدوا أيضا على فعالية الفريق و التحسين المستمر من خلال حلقات الجودة اللذان يعتبران أمرين مهمين فضلا على اعتماد مبدأ تبني الجودة بدلا عن تفتيش المنتجات و التأكيد على الاستثمار في مجال تدريب هؤلاء العاملين و أصبح العاملين اليابانيين جزء من المنظمة.¹

و يذهب (Ree and Porter,2008) إلى أن نشأة التمكين كانت في (و، م، أ) عندما قامت الحكومات الديمقراطية في عقد الستينات من القرن الماضي بمحاولة بناء المجتمع العظيم الذي كان استجابة حتمية من جانب الحكومات اتجاه بعض الجامعات وذلك من خلال تنميتهم ولاسيما الجامعات التي تمثل أقليات عرقية و تشهد تحديات فكرية و مادية وبعد ذلك أستعمل مصطلح التمكين على نحو متزايد في عالم الاعمال إذ نقلت السلطة في أغلب الأحيان إلى مستويات دنيا لمساعدة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة وبهذا يكون التمكين قد تزامن مع العديد من الاتجاهات الأخرى كالتوزيع و النقل، انعدام الإيمان في التخطيط المركزي وجمع هذه الاتجاهات كانت مرتبطة مع سرعة التغيرات المتدخلة في العولمة و الاستعمال

1 - احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص:17.

المتزايد في التكنولوجيا الحديثة التي أدت الى انتشار ممارسة التمكين في القطاع الخاص بشكل مضطر و ملفت الانتباه؛

أما في الفكر العربي فإن التمكين استمد مفهومه وقوته من كتاب الله سبحانه وتعالى نجد أن كلمة مَكَّن و مشتقاتها وردت فيما يبلغ من عشرين آية ، اثني عشرة آية منها أشارت إلى مدلول الكلمة فيها حول المعنى الذي نريده في الوصول إلى مفهوم التمكين في الثقافة العربية الإسلامية وهو " أن جعل الله سبحانه الممكن لهم خلفاء في الارض اي أئمة الناس و الولاة عليهم و بهم تصلح البلاد وتخضع لهم العباد وتصلح في حال تولي المؤمنين"...تفسير ابن كثير؛

ومن شأن هذا الأمر أن يسمح للممكنين أن يكون لهم اليد العليا وبسط نفوذهم على من يقع تحت إمرتهم أو إشرافهم فيستطيع من خلال ذلك الموقع فرض أنظمتهم وسن قوانينهم فيسايروهم في ذلك أما طوعا و كرها من يقع تحت دائرة تأثيرهم.¹

2- تعريف التمكين

- **تعريف (روبين):** دفع عملية اتخاذ القرار للعاملين في المستويات الدنيا و إعطائهم الحرية في تحديد الخيارات حول الخطط و الإجراءات و حل المشاكل المخلة بالعمل.²
- **تعريف الشهراني (2009):** توسيع صلاحيات العاملين و إثراء معلوماتهم، ومعارفهم، ومهارتهم، لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية و الطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات.³
- **تعريف الشقراوي (2002):** العملية التي تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس العامل، و إشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونموها، وإن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة و أهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة، وفي تحقيقها.⁴

1 - احسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص:17.

2 - عادل الهادي بغدادي، رافد احمد الجداوي، الإستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، ص:131.

3 - الشهراني عبد الله عوض، دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نابف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص:18.

4 - الشقراوي عبد الرحمن، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي، ندوة النظرة المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ، محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الرياض، 2002، ص:07.

- تعريف مورال و مريدث (Murrell and Merdith,2000): العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.¹
- تعريف DAFT: وصف القوة بأداة لربط الرئيس بالمرؤوس في تنفيذ المهام في المنظمات المتحكمة فيرى أن التمكين هو محاولة نشر و مشاركة القوة في كل مكان من المنظمة.²
- إن هو نموذج جديد لعكس مشاركة مسؤول في التأثير و السيطرة على التابعين له أثناء أداء ذلك فإن المسؤول يقوم باشتراك الموظفين في تقرير كيفية تحقيق أهداف المنظمة إذ يمنحهم القدرة على إدراك المعاني و المناقشة و التقرير الشخصي هذا يولد فهم و إدراك العمل بشكل واضح.

3- خصائص التمكين

للتمكين خصائص عديدة منها:³

- الوعي و الإحساس بإطار العمل الكامل به الموظف؛
 - المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة وحتى المنظمة التي يعمل بها؛
 - المساءلة و المسؤولية عن نتائج أعمال العامل؛
 - الشعور بالسيطرة و التحكم في أدائه بشكل كبير .
- حيث أن "الكبسي" رأى أن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مسؤولياتهم، ومن خصائصه يوجد:⁴
- قدرتهم على التأثير: أي يقين الأفراد بأن لهم دور فاعل في منظماتهم، و إحساس الآخرين بهم، و الأخذ بأرائهم و الاستفادة من ذلك كله.
 - الأهمية الذاتية: و يقصد بها إحساس العاملين في خياراتهم، وانتقاء أساليب عملهم، و المفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
 - ثقتهم بأنفسهم: فالعاملون يدركون إمكانياتهم، وما لديهم من طاقات، و يثقون بقدرتهم على أداء ما يكفون به من مهام.
 - التقرير الذاتي: ويعني حرية العاملين في خياراتهم، وانتقاء أساليب عملهم، و المفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

1- K.L , Murrell and M, Meredith, **Empowering Employee**, New York : Mc Graw-Hill,2000,p :110. -

2 - عادل الهادي بغدادي، رافد احمد الجداوي، مرجع سابق، ص:131.

3- يحيى ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص:19.

4- الكبسي عامر، **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2004، ص:141.

4- أنواع التمكين

إن للتمكين عدة أنواع أهمه:¹

أولاً: التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة العامل على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال و الأنشطة التي يقوم بها، و تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكوّن الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

ثانياً: التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة العامل على العمل في المجموعة من أجل حل المشكلات و تعريفها و تحديدها، و كذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل، ومقترحات حلّها، و بالتالي تعليم العامل مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

ثالثاً: تمكين العامل المتعلق بالنتائج: و يشمل قدرة العامل على تحديد أسباب المشكلات و حلّها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية التمكين و أهدافه

يتم التعرض إلى أهمية التمكين ودواعي تبنيه وأهدافه على الترتيب، كما يلي:

1- أهمية التمكين ودواعي تبنيه

إن أهمية التمكين تبرز في الحالات التالية:²

- إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع و تقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها؛
- إيقاف محاولة تحفيز العاملين بحوافز خارجية و بناء بيئة عمل تحفزهم داخلياً زيادة عن كونه من أهم الضمانات الحيوية لإستمرار أية منظمة؛
- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء و ذلك لتحمل الأفراد مسؤولية كبيرة؛
- تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة و المتعاملين معها من أصحاب المصالح؛
- تحرير مستويات الإدارة العليا و الوسطى من ممارسة الرقابة المشددة و التوجه بشكل رئيس نحو الأعمال ذات القيمة الاستراتيجية للمنظمة؛
- زيادة فرص الإبداع و الإبتكار؛
- مساهمته في رفع رضا و كفاءة العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإعمال و إبراز قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة و ثقتها بهم ، هذا الرضا مع حرية التصرف يساهم في إثراء تفكيرهم

1- عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية ، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص ص: 204-205.

2- عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، مرجع سابق، ص ص: 149-150.

الإبداعي و السعي لتحسين الأداء ، ناهيك على أن التمكين يساهم في سرعة و رشاقة معالجة شكاوي و مشكلات العملاء الداخليين و الخارجيين؛¹

- مساهمته في رفع و تدعيم و تقوية و تسريع فاعلية القيادة الإدارية؛²

و هناك منظور آخر لأهمية التنظيم و أهمها:

أولاً: أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة

فالتمكين هو أداة أساسية لخلق منظمة مُمكّنة تقوم على دعم المعرفة لمواجهة التحديات فهو يحسن من التصميم الأفقي للمنظمة و يتيح توزيعاً جيداً للمعرفة و المسؤولية و النتائج لكافة أقسام العمل، و يغير الإدارة الرئيسية إلى إدارة المصفوفات، و يساعد المنظمة على تبني طريقة إدارة المشاريع بدلاً من التأكيد على إدارة الأقسام الوظيفية التشغيلية و ذلك من خلال التنظيم المبني على مجموعات متعددة الاختصاصات تحوي أفراد من عدة مستويات مختلفة من التسلسل الهرمي للمنظمة، كما يجعل المنظمة آلة تدريب دائمة لمواكبة التغيرات المحيطة في بيئة العمل الداخلية و الخارجية و هو يؤدي إلى حسن استغلال الموارد و يعد حل وسيط لتوزيع القوة ما بين الإدارة و العاملين و يدعم إدارة الجودة، و يعظم و يعزز الأداء الكلي في المنظمة.³

ثانياً: أهمية التمكين على مستوى المجموعة تكمن أهمية التمكين على مستوى المجموعة في:⁴

- تطوير فرق العمل: وذلك من خلال فعالية تفويض أداء العمل إليهم عندما توكل لأعضاء الفريق أعمال تناسب قدراتهم أو تفوق قدراتهم بقليل وهذا يؤدي إلى تشجيع و تطوير مهارات و معارف الأفراد؛
- بناء فريق قوامه الثقة: بتفويض الإدارة بعض الأعمال إلى الفريق هذا دليل على ثقة الإدارة بالفريق و بقدراتهم و بالتالي يقدم الفريق أفضل ما عنده؛
- زيادة قدرة الفريق على التحليل؛
- استغلال الوقت و تفرغ الإدارة لأداء الأعمال التي يتعين عليها القيام بها؛
- مساعدة الفريق على اكتساب مهارات جديدة.

1- رامي جمال أندرواس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2007، الأردن، ص: 144-145.

2- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص: 40.

3 - جمال أبو المجد محمد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم، بيروت، الطبعة الاولى، 2008، ص: 33.

4- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين : مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية للنشر، القاهرة، 2003، ص: 43.

ثالثاً: أهمية التمكين على مستوى المدراء

إن التمكين يلغي مبدأ التسلط و الاستبداد الوظيفي و يساعد على الرضا الوظيفي و الولاء المؤسسي للموظفين و تفانيهم بأهداف وأغراض المنظمة و يجعل المدراء يميلون إلى التعلم بدلاً من الهيمنة و السيطرة كما يجعلهم متفرغين تماماً للقضايا الاستراتيجية المهمة و يتيح لهم الفرصة على تطوير العمل والتخطيط للمستقبل و يدعم علاقتهم بمرؤوسيتهم و يخلق بينهم مناخ من الثقة، كما يساعدهم على تنظيم العمل حول العمليات وليس حول المهام و يعد التمكين مكوناً حيوياً لدعم استراتيجية التغيير التنظيمي كما يحافظ على محتويات المدراء و انتمائهم أثناء التغيير.¹

رابعاً: أهمية التمكين النفسي

التمكين النفسي مهم جداً للأفراد العاملين لأنه سيكون لديهم شعور إيجابي و رضا وظيفي، و تبرز هذه الأهمية من خلال دعمه أيضاً لكفاءة و دافعية الأفراد العاملين و هذا بدوره سينعكس على إكمال المهام الموكلة إليهم، لذا فإن أهمية التمكين النفسي تنمي الأفراد الذين لديهم القدرة على قيادة أنفسهم من خلال الاستقلالية في التفكير ومنه وجود أثر إيجابي للتمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية و إن تعزيز و دعم سلوكيات الأفراد العاملين تكون من خلال غرس قيم التمكين و سلوك المواطنة التنظيمية.²

2- أهداف التمكين

يمكن للتمكين تحقيق الأهداف التالية:³

- إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً و محاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه؛
- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة؛
- زيادة ربحية المنظمة و زيادة المبيعات فيها و من ثم تحقيق النمو؛
- تمتع العاملين برضا وظيفي كبير و بالتالي جعلهم يقدمون أفضل أداء؛
- هو استراتيجية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية و الفاعلية المتزايدة؛

1 - جمال أبو المجد محمد، مرجع سابق، ص: 33.

2 - إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص ص: 40-41.

3- زكرياء مطلق النوري، د: أحمد علي صالح، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة العربية

2009، ص ص: 93-94.

- يتم إستخدامه كأداة مهمة لتطوير الاستراتيجيات التي لا يمنع استخدامها لتعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة و المتعاملين معها من أصحاب المصالح و المهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجهات المجتمع و أهدافه.

المطلب الثالث: أبعاد التمكين و نماذجه

لقد اختلفت الاتجاهات و تباينت في النظر إلى أبعاد و نماذج التمكين فهناك من ركز على الجوانب المادية و هناك من ركز على الجوانب السلوكية " التمكين النفسي"، و هي على الترتيب كالتالي:

1- أبعاد التمكين

هناك من يرى أن للتمكين بعدين هما:¹

أولاً: البعد المهاري: وهو إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب و خاصة مهارات التوافق و حل النزاع و القيادة و بناء الثقة؛

ثانياً: البعد الإداري: وهو إعطاء حرية و صلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة؛

ويرى "توماس و فلنتهاوس" أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد وهي:²

- **المعنى:** يقصد به استشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به و معناه و لذلك فإن المعنى يتضمن

التوافق بين متطلبات العمل و الأدوار التي يقوم بها الفرد من جهة ، و الاعتقادات و القيم و السلوكيات من جهة أخرى، فإذا كانت جميع هذه الاعتبارات منسجمة فإن الوظيفة بلا شك ذات قيمة و إذا كانت متناقضة، فهذا يكرس شعور الموظف بنقص المعنى، أي أن الوظيفة لا معنى لها؛

- **الكفاءة:** الشعور بالإقتدار و المهارة و الكفاءة أمر هام جدا و هذا في حقيقة الأمر يعبر عن مدى اعتقاد الفرد و ثقته بقدرته على القيام بمهام عمله بمهارة عالية؛

- **الإستقلالية و حرية التصرف:** إضافة إلى الشعور بالإقتدار و الكفاءة فإن الإستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته بالإختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز و عمل الأشياء فيصبح له الحق في إختيار البديل لتنفيذ العمل، بما يتناسب مع وجهة نظره، و تقديره الخاص؛

- **التأثير:** وهي درجة تأثير الفرد في نتائج المنظمة الإستراتيجية و الإدارية و التشغيلية.

1- فهمي حيدر معالي، دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تمكين العاملين، المجلة العالمية للتجارة و التمويل، العدد الثاني، كلية التجارة، جامعة Vaib، 2001، ص:23.

2- رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة ، مرجع سابق، ص:199.

2- نماذج التمكين

لبلوغ أو الإقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها و محيط البيئة الداخلية و الخارجية، وتظهر مراجعة للأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، و فيما يلي سوف نتعرض لأهم نماذج التمكين، ومنها:

أولاً: نموذج CONGER and Kanungo 1988

عرف (CONGER and Kanungo) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، و تبنى الكاتبان التحفيز الفردي للتمكين، واقترح أيضا ان التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يتم النظر إليه من زاويتين، الأولى: ينظر له كمركب اتصالي (فالتمكين يدل ضمنا على تفويض القوة) و الثانية: النظر اليه كمركب تحفيزي(يدل ضمنا و بكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة)، و لتقرير مستوى التمكين في أي منظمة تولى الكاتبان خمس مراحل لعملية التمكين، و تتضمن:¹

- **المرحلة الأولى:** تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في التوزيع للموارد، أما عناصر اسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الاعتباري للمكافآت، ضعف قيم التحفيز، غياب الإبداع، وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور ، ضعف التدريب و الدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف غير الواقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية و العاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل؛

وعندما تتعرف المنظمة على الظروف التي جعلت عمالها يشعرون بالعجز تستطيع تبني استراتيجية التمكين لإزالتها.

- **المرحلة الثانية:** استخدام أساليب ادارية مثل الإدارة بالمشاركة و متطلباته كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، و المكافآت المرتبطة بالأداء، و يجب ان يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف و العوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة و لكن يجب استخدامها أيضا و بشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

1 - رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة ، مرجع سابق، ص:155.

- المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين و ذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، و الاستشارة العاطفية.
 - المرحلة الرابعة: ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، و توقعات الأداء، و الاعتقاد بالفاعلية الذاتية.
 - المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار و مبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.
- ومنه يمكن القول ان التمكين هو " العملية التي من خلالها يعتقد الفرد ان فاعليته الذاتية تتحسن"، أي ان التمكين يعني ان تسعى على تقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو تعمل على اضعاف او التقليل من اعتقاد الفرد بفقدان للقوة.

ثانياً: نموذج Thomas and Velthouse 1990

بإكمال العمل الذي انجزه CONGER and Kanungo فبني نموذج التمكين الإدراكي، و عرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي (تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بهاو التي بدورها تنتج الرضا و التحفيز)، وأشارا إلى بأن التمكين يجب أن يبدأ من الذات و نظام المعتقدات، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة، وحدد الكاتبان أربعة أبعاد للتمكين وهي:¹

- التأثير الحسي أو الإدراكي: ويقصد به " الدرجة التي ينظر للسلوك" على انه يمكن ان يعمل اختلافاً فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد"، و يقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن ان تتخذ كل المستويات.
- الكفاية: "ويقصد بها الى أية درجة يمكن للفرد أداء تلك الانشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة" فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاية يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها و يعرفون جيداً بأنهم يمكن ان يؤدوا تلك المهام بإتقان ان هم بذلوا جهداً، و الشعور بالكفاية يتضمن الاحساس بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام.
- إعطاء معنى للعمل: "تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم فيها من خلال معايير أو أفكار الفرد" ويشمل اعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل و معتقدات الفرد كاعتقاد الفرد مثلاً أن

1 - رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة ، مرجع سابق، ص:158.

المهام التي يقوم بها ذات قيمة ، فإعطاء معنى للعمل تعني ان يشعر الفرد بالفرصة لممارسته مهام لأغراض نبيلة، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل احساسا ان الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

- **المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد:** "الاختيار أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له و أدائها بطريقة تبدو ملائمة، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعورا أن الفرد حرا في اختياره، والإحساس بأنه قادرا على استخدام حكمة الشخصي و التصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

ثالثا: نموذج ديانا تريسي

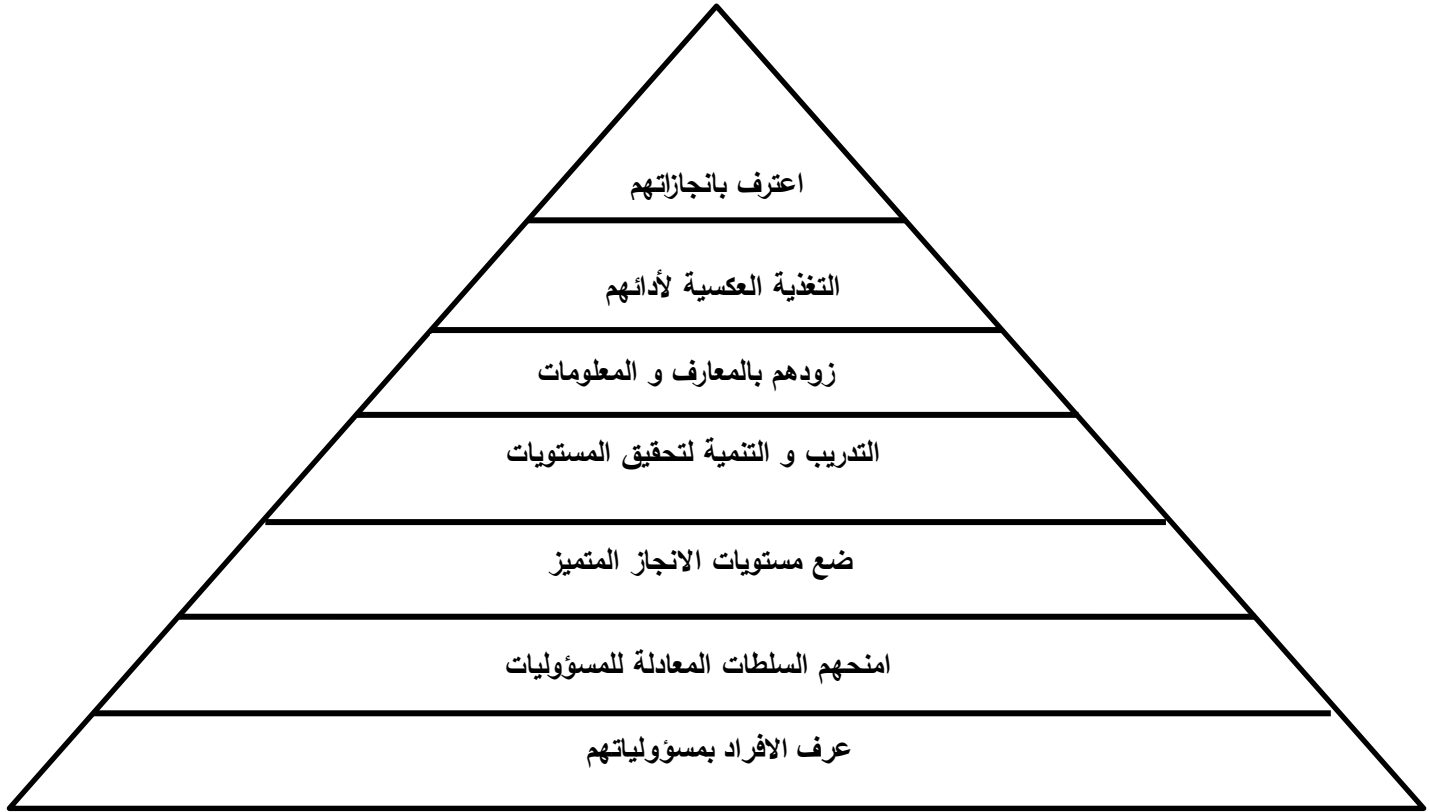
يستند هذا النموذج على عدة مبادئ من أهمها:¹

- معرفة و تحديد الأفراد لمسؤولياتهم؛
- تحلي الأفراد بالسلطات المساوية للمسؤوليات و وضع مستويات الإنجاز المتميز؛
- ضرورة تدريب الأفراد، وتنميتهم ليكونوا قادرين على تحقيق الامتياز؛
- تزويدهم بالمعارف و المعلومات و الاعتراف بإنجازاتهم وتقديرها و دعم الثقة فيهم؛
- مدهم بالتغذية العكسية عن العكسية عن مستويات أدائهم؛
- عدم لومهم في حال الفشل و التعامل معهم بشرف و احترام.

والشكل التالي يوضح عناصر و خطوات نموذج " ديانا تريسي " في التمكين؛

1- مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقته بمستويات التمكين، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية، 2007، ص:58.

الشكل رقم "01" يوضح عناصر و خطوات نموذج "ديانا تريسي" في التمكين.



المصدر: مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص:58.

وبالتالي يمكن القول أن الأفراد في المنظمة إذا تم تزويدهم بهذه المبادئ وتم لمسها وإحساسهم بها من ثقة وعدالة في المسؤوليات والاجراءات وبرامج تنمية وتدريب ومنح السلطات والمسؤوليات مما ينمي لديهم رضا وظيفي وولاء منظمي مما يجعلهم يقدمون أكثر ما لديهم من مجهودات وانجازات لمنظمتهم.

المطلب الرابع: خطوات التمكين وأساليبه

هناك عدة خطوات وأساليب ومقومات لتمكين العاملين تؤدي إلى الوصول إلى الأهداف المرجوة، حيث أن المنظمة الممكنة يكون لها هيكل واضح ومناسب مع عدد أقل من الأسس التي سنتطرق إليها في هذا المطلب.

1- خطوات التمكين

أوضح "كودرن" أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل¹، وقد حدد خطوات التمكين

فيما يلي:

1-S,caudron, create an empowermentenvironment, personnel journal,1995,p,74.

أولاً: الخطوة الأولى تحديد أسباب الحاجة للتغيير

هي أول خطوة يقررها المسؤول الأول في المنظمة وهو المدير لتبني برنامج التمكين، بمعنى تحديد و توضيح الأسباب المختلفة التي تدفعه إلى ذلك، وأياً كانت هذه الأسباب فإن شرحها يساعد في تخفيف الغموض و عدم التأكد لدى المرؤوسين، ومنها:

- رفع مستوى الجودة و زيادة الإنتاجية؛
- تخفيف عبء العمل عن المدير؛
- تحسين خدمة العملاء؛
- تنمية قدرات و مهارات المرؤوسين.

ثانياً: الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

يعتبر من بين أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، فقبل المضي قدماً و بشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام و دعم المديرين؛¹

فالمديرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق، فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المسهل و المدرب للعاملين فوجود المدير كمدرّب جزء أساسي من عملية التمكين، و الهدف من وجود المدير كمدرّب هو تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين لإدارتهم لأدائهم.²

ثالثاً: الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

تشكل عملية تحديد القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين، أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين و العاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمدرّب عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة و القوة التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، و يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي، حتى يمكن للمديرين و المرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.³

1-P,Kizolos, **crazy about Empowerment**, Training,1990,vol,27,no,12,p.47.

2- سعد بن مرزوق العتيبي، **جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي**، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض، 17-18 أبريل 2005، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ص:30.

3 - سعد بن مرزوق العتيبي، **نفس مرجع سابق**، ص: 31.

رابعاً: الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

برنامج التمكين لابد أن يتضمن و يشمل استخدام أسلوب الفريق، ولكي يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي و تفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين و المنظمة ككل، و أفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم و قراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً¹.

خامساً: الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

يحتاج المرؤوسين إلى معلومات حول وظائفهم و المنظمة ككل ليتخذوا قرارات أفضل للمنظمة، و يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تمكنهم من تفهم كيفية أن وظائفهم و فرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات ملائمة للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم².

سادساً: الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

على المديرين ان يختاروا الأفراد الذين يمتلكون القدرات و المهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، و بالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة و محددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل³.

سابعاً: الخطوة السابعة: توفير التدريب

يعد التدريب من المكونات الأساسية لتنفيذ برنامج التمكين، حيث يكون على المنظمة أن تبذل جهوداً كبيرة في توفير برامج تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع الفرق، التحفيز لرفع المستوى المهاري و الفني للعاملين.

ثامناً: الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

لابد أن يشرح و يوضح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات و متطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة و أداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة.

تاسعاً: الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت

لنجاح التمكين لابد من ربط المكافآت و التقديرات التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، إذ على المنظمة ان تسطر نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فأحد

1 - نفس المرجع السابق، ص: 32.

2 - نفس المرجع السابق، ص: 33.

3 - نفس مرجع سابق ، ص: 35.

عناصر الدعم الأساسية و المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم للتمكين.

عاشرا: الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

بما أن المنظمة ستتبنى برنامج التمكين وهو يتضمن التغيير، كما يعرف لا يمكن تغيير بيئة العمل في ليلة و ضحاها، كما نتوقع أن تأخذ المنظمة و الموظفين وقتا طويلا لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، و بالتالي يجب الحذر من مقاومة التغيير، وعدم استعجال الحصول على النتيجة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا طويلا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.¹

2- أساليب التمكين

اتفق أغلبية الباحثين على أنه يوجد أربعة أساليب للتمكين حديثا وكلاسيكيا مثلما سيتم التطرق إليها:

أولا: أسلوب القيادة

يعد هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة ، كما يقوم هذا الأسلوب على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، كما أنه يشير إلى أن المنظمة الممكنة هي تلك المنظمة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المنظمات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.²

ثانيا: أسلوب تمكين الأفراد

هذا الأسلوب يتمحور حول الفرد بما يسمى "بتمكين الذات" ، ويبرز هنا التمكين عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية و الاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا و أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة و التحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، و الموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم و السيطرة و تحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي و تمكين الفريق.³

ثالثا: أسلوب تمكين الفريق

إن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم و تعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الاشراف و التحول الى المنظمة الافقية و التنظيم المنبسط ، بدلا من التنظيمات الهرمية، هذا وان منح التمكين للفريق

1- سعد مرزوق مرجع سابق، ص: 39.

2 - يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص: 40.

3 - نفس المرجع السابق، ص : 40.

دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي الى قيمة كبرى من استقلالية الفرد كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون اعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة و المعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق.¹

رابعاً: أسلوب الجودة الشاملة

يعود هذا الأسلوب الى آراء (إدوارد ديمينق) وأفكاره حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة، إذ يقوم مفهوم ادارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة.²

خامساً: أسلوب الأبعاد المتعددة

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة و يرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فيقول هولند (1997) بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة و ناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب و أسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم، و القيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، و الهيكل المناسبة، والتفاعل بين هذه جميعا ومن هنا فإن الجميع يعملون شركاء و يأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضا على صنع القرارات الاستراتيجية و على هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخسيا كأن يقول أحدنا (أنا اليوم أشعر بالتمكين) فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية و عوامل تنظيمية ملائمة، اضافة الى ملائمة العلاقات بين المديرين و المرؤوسين على أسس من الثقة و الدعم و التواصل، و تزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية و غير الضرورية لكي يشعر الفرد و الفريق بشيء من المسؤولية اتجاه نتائج الأداء المرغوبة.³

3- مقومات التمكين

تؤكد بعض الأدبيات على أهمية خلق و توطيد بعض المقومات الأساسية وتوطيدها قبل تمكين العاملين في المنظمة ، من هنا سيتم التطرق لتلك المقومات الأساسية والتي تشمل على أربعة مقومات وركائز اضافة الى مقومات اخرى، واهمها ذكرها كل من (باورن و لاو لير)، وهي:⁴

أولاً: المعرفة و المهارة

لا يخفى على إنسان القرن الواحد والعشرين الكم الهائل من المعرفة التراكمية التي تكونت ما بعد الحرب الكونية الثانية حتى يومنا هذا، كما لا يخفى على أي مدير ما يشهده ويلمسه المرء من تطورات تكنولوجية ومعرفية وعلمية تستدعي تغيرات في: الأنماط الادارية التقليدية، وتغيير في إدارة الموارد البشرية

1 - يحي سليم ملحم ، مرجع سابق، ص:40.

2 - نفس المرجع السابق، ص:40.

3 - نفس المرجع السابق، ص:41.

4- مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص:49.

وتغيير في شكل العلاقات بين مختلف أقطاب اللعبة الاقتصادية في المنظمة، من مديرين ومساهمين و عاملين وزبائن ومجتمع بأكمله، ومن اهم المفاهيم المعاصرة في وقتنا الحاضر ما يسمى: بإدارة المعرفة وعامل المعرفة، وغيرها من المصطلحات التي تدل على تحول واضح نحو استخدام المعرفة وإدارتها في المنظمات.

ثانيا: الاتصال وتدفق المعلومات

بعد استعراض دور المعرفة و المهارة كمتطلب ضروري وحيوي من متطلبات تمكين العاملين، فإن العنصر الثاني الذي لا يقل أهمية هو الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها، وتعد المعلومة سلاحا هاما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين، فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة لا تستطيع حل مشاكل العمل من موظفين ومستهلكين ولا اتخاذ قرار رشيد وغيره.

ثالثا: الثقة

المقوم الثالث بعد المعرفة و المهارة و الاتصال وتدفق المعلومات هو الثقة بين المدير و المرؤوسين فهذا مقوم جوهري من مقومات التمكين، ألا وهو الثقة و التفاهم، فالثقة: استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم.

رابعا: الحوافز المادية والمعنوية

العوامل التي تم تناولها وشرحها من معرفة وثقة وتدفق حر للمعلومات من العوامل الأساسية في تحسين مناخ التمكين في المنظمات، و العامل الرابع يكون مكملا للعوامل السابقة، فالتمكين يحتاج الى من يساعد ويتحمل مزيدا من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة و التفكير الخلاق والعصف الذهني¹.

1 - يحيى سليم ملحم، مرجع سابق ، ص:96.

المبحث الثاني: آليات التمكين و عوائده

تعد التغييرات الهائلة التي تحدث في بيئة الأعمال من أهم الأسباب التي جعلت رجال الأعمال يتبنون أسلوب إداري حديث وهو التمكين، ولما له من فوائد وأهمية سنتطرق في هذا المبحث إلى مختلف آلياته و عوائده وكل معوقاته وكيفية إنجاحه بأساليبه ونظرياته المتعددة.

المطلب الأول: مستويات و نظريات التمكين

يمكن تفصيل مستويات التمكين ونظرياته على الترتيب كما يلي:

1- مستويات التمكين

ان تمكين العاملين يعني الخروج الى مستوى جديد، وهو جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري وتحتاجه فعلا المنظمة، ويعرف معظم المديرين أن عملية اعادة الحيوية لمنظماتهم لابد ان تحدث من أسفل الى أعلى، لكن المشكلة هي كيفية نقل هذه الرسالة الى العاملين دون استحضار ذلك النوع من الضغوط التي تجعلهم أقل انتاجية، وحل هذه المشكلة يكون في التمكين، وهو أكثر سهولة مما نعتقد مع الاعتراف بأنه يتطلب مستوى عالي من الانفتاح و النزاهة من قبل الادارة العليا، ويطلق الكثير من المنظمات اليوم برامج التمكين، لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الافكار، بينما يحتفظ المديرين بالسلطة الاخيرة لاتخاذ القرار، وفي المنظمات الأخرى يعني التمكين إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرار وتجربة التصورات.

ولقد قسم " MC SHAME and GLINOW " التمكين إلى ثلاث مستويات، تتمثل في:¹

- **المستوى الأدنى:** في هذا المستوى، يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة، أو آراء حول بعض جوانب القرارات، وهنا لا يقدم العاملون الحلول، بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.
- **المستوى المتوسط:** في هذا المستوى، يتم استشارة العاملين بشكل أوسع، سواء بشكل فردي أو جماعي و تقدم لهم تفاصيل المشكلة، عندها يقدمون تشخيصهم للمشكلة و توصياتهم ولكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم، ويدخل هذا المستوى ضمن دوائر الجودة.
- **المستوى الأعلى:** يتسم المستوى الأعلى بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وفي هذا المستوى نجدهم يعملون على اكتشاف و تحديد المشكلات، إيجاد الحلول، اختيار البديل الأفضل، ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه، ويدخل ضمن هذا المستوى، فرق عمل ذاتية التوجيه،

1- رامى جمال اندراوس وآخرون، مرجع سابق، ص ص: 136-137.

هذه الأخيرة هي عبارة عن مجموعات عمل، تقوم بإكمال جزء معين من العمل، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام.

2- نظريات التمكين

هناك عدة نظريات عبر المراحل التاريخية التي مرّ عليها التمكين ورافقت تطور مفهومه ونذكر

أهمها:¹

أولاً: الأساليب الكلاسيكية في الإدارة: تنقسم هذه الأساليب إلى ثلاثة أقسام وهي كالآتي:

- **نظرية الإدارة العلمية:** كانت من طرف فريدريك تيلور "Fredrick Taylor" في عام 1911، قام بوضع قواعد محددة للعامل للقيام بها دون أي مجال من المرونة أو التفاوت، وذلك من أجل ضمان نتائج محددة تحديدا مسبقا، أما في مجال التمكين ونظرية الإدارة العلمية فهما على طرفي نقيض، ولم يكن أصلا مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت، لذلك كان الفكر السائد آنذاك بعيدا عن مصطلح التمكين أو حتى التفويض، وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة آنذاك، وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي.
- **الأساليب السلوكية في الإدارة:** بدأ التركيز على الجوانب الإنسانية في العمل عام 1920، كرد فعل للنظريات التقليدية السابقة التي لم يحظى فيها الجانب الإنساني بحظ وافر، وإن تعرضت للجوانب الإنسانية فبهدف زيادة الإنتاجية وليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وحل مشاكله.
- **دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية "Hawthorn":** حيث بدأت بدراسة العوامل المادية مثل "ظروف العمل و مستوى الإضاءة" على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، كما سهلت ظهور العلاقات الإنسانية ومهدت لدراسة السلوك التنظيمي.

ثانياً: الأساليب الحديثة في الإدارة

هناك عدة أساليب حديثة في الإدارة نذكر منها أبرز النظريات التي بدورها تهتم بدور الفرد داخل

المنظمة وتجعله شريكا فيها وليس منفذ للأوامر، وهي:²

- **حركة الجودة والتميز:** التي تعني أن يقوم المسؤول بتحسين دائم ومستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال الاستفادة من جودة أداء العامل وقدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية، لأن أي مسؤول لا يستطيع تحقيق قدر من الجودة الشاملة و المستمرة وبشكل تدريجي دون الموظف لأنه العنصر المحوري في تلك

1- يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص: 33-35.

2- يحي سليم ملحم، نفس المرجع السابق، ص: 28.

العملية، لأن الوصول إلى التمكين يحتاج إلى انتماء الموظف وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونها مع المنظمة لتحقيقها.

- **نظرية النظم:** وتنسب إلى العالم "BERTALAMELY" الذي اهتم بدراسة سلوكيات النظم النظرية البحتة ويقصد بالنظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المنظمة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة أصبح الاهتمام بالأهداف العامة للمنظمة من خلال رؤيتها ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة مع بعضها البعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، لأن من مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق.

- **نظرية Z:** هي نظرية يابانية، أمريكية قدمها "Rechar d tanner, William ouchi" إذ تعتبر من أحدث النظريات في الإدارة، وتركز على الحركة الأفقية للعاملين، وهي التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق وتمكين العاملين وانخراطهم في المنظمة.

المطلب الثاني: استراتيجية التمكين وعوائده

بعدما تطرقنا في المطلب الأول من هذا المبحث إلى مستويات التمكين ومختلف نظرياته سنحاول في هذا المطلب تحديد مفهوم واضح وشامل للاستراتيجية التمكين، ومعرفة عوائده.

1- استراتيجية التمكين

ينبغي على المنظمات التي تسعى لإدخال ثقافة التمكين أن تتبنى أسلوب لبناء النظم والعمليات التي

تطلق قدرات وإمكانيات العاملين، ويمكن للمنظمة أن تحقق ذلك من خلال:¹

- التركيز على السلوك المرغوب من قبل المنظمة؛
- تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على الأسلوب المرغوب؛

1- محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص: 08.

- بناء مناخ من الثقة بين الإدارة و العاملين؛
- فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات؛
- تشجيع العاملين على التعلم و التطوير الذاتي؛
- ايجاد فرق الادارة الذاتية؛
- دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار؛
- التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية و كفاءة.

ولتحقيق ذلك لابد من احداث تحول في فكر و استراتيجية الادارة، وتعتمد ثقافة التمكين على اندماج و مشاركة الجميع كل من الادارة والعاملين على حد سواء لتحقيق النجاح، فالالتزام و مشاركة القيادات الادارية شرط أساسي لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين، و تمكين العاملين لا يعني بحال من الأحوال سحب البساط من المديرين و لكن التركيز بدلا من ذلك على توفير الوقت و الجهد للمديرين للعمل.

2-عوائد التمكين

إن التمكين يفيد كلا من المنظمة والفرد على النحو التالي:¹

أولاً: بالنسبة للمنظمة:

- ارتفاع الانتاجية و تحسين جودة الانتاج أو الخدمات؛
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل؛
- تحقيق مكانة متميزة و زيادة القدرة التنافسية؛
- زيادة التعاون على حل المشكلات و ارتفاع القدرات الابتكارية.

ثانياً: بالنسبة للفرد يفيد كالتالي:

- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات للذات؛
- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل؛
- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة و إحساسه بالرضا عن وظيفته و رؤسائه؛
- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد وتنمية الشعور بالمسؤولية.

1 -William, Umiker, **Empowerment The LastetStrategy**, Health Care Supervision,1992,vol.11,N.12,p.233.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق التمكين و متطلبات نجاحه

ان عملية التمكين ليست عملية سهلة خاصة، إذا ما اتضح ان هناك عددا من المحددات الرئيسية التي تقف عائقا أمام تحقيق فعالية هذه العملية، لذا سيتم تناول مختلف عوائق تطبيق التمكين ومتطلبات نجاحه في هذا المطلب.

1- معوقات التمكين

إن تطبيق برامج التمكين ليس بالسهل خاصة إذا ما اتضح أن هناك عددا من المحددات الرئيسية تقف عائقا أمام تحقيق نجاحها، ولقد أشار العديد من الكتاب إلى هذه المعوقات، وأهمها: ¹

- ضغط الوقت وكثرة الاعباء الملقاة على العاملين مع ما هم مثقلون به من أعمال روتينية، وواجبات وظيفية تستغرق جل وقتهم الوظيفي والشخصي أحيانا، وهوما ينطبق ايضا على المدراء و القياديين؛
- عدم استعداد أغلب المرؤوسين للمبادأة و الابتكار، فضلا عن عدم الرغبة في تحمل مسؤوليات و أعباء إضافية؛
- المرؤوسين منخفضو الكفاءة يخشون انكشاف أمرهم إن هم تولوا مسؤولية التصرف وصنع القرار؛
- قد يأتي مدير جديد يود وضع بصمته فيغير ما قد يكون قائما من فلسفة و أساليب التمكين؛
- غياب الأمن الوظيفي، فلن يبديع موظف أو يعمل بجد تحت مظلة التمكين إن لم يشعر بالأمن الوظيفي؛
- اساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين؛
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح المنظمة؛
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تعليم وتدريب العاملين؛
- إقبال العاملين على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق؛
- زيادة الصراع وتفتيش النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي؛
- عدم الثقة بالإدارة؛
- خوف الادارة العليا من فقدان القوة؛
- خوف الادارة الوسطى من فقدان وظائفهم؛
- خوف العاملين من تحمل المسؤوليات و المساءلة؛
- ضعف مصداقية الادارة؛
- البناء البيروقراطي التقليدي السائد؛
- انفصال الادارة عن العاملين ماديا وهرميا؛

1- أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص:98.

- عدم الاستعداد لتقبل التغيير، وعدم الرغبة فيه.
- وهناك من يرى أن معوقات التمكين تتمثل في:¹
- الافتقار الى الالتزام الفعلي من قبل الادارة العليا بالعملية، فهي قد توافق على تطبيقها لكن لا تحرك ساكنا لتكون مثالا يقتدى به من قبل التابعين لها؛
- الافتقار الى الالتزام الفعلي بخصوص فوائد تطبيق التمكين؛
- الاخفاق في تعريف وتدريب المديرين على الدور الذي يتوجب عليهم القيام به، وكيفية تسهيل تطبيقه؛
- غياب بيئة وروح الفريق؛
- عدم وضوح الأدوار و المسؤوليات لكافة العاملين بالمنظمة.

والمنظمات العربية قد تواجه اضافة الى ذلك بعض المعوقات منها:²

- البناء الهرمي؛
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات؛
- عدم الرغبة في التغيير؛
- الأنظمة والاجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابداع؛
- السرية في تبادل المعلومات؛
- ضعف نظام التحفيز.

2- متطلبات نجاح التمكين

ولإنجاح عملية التمكين في المنظمة، نقترح ما يلي³:

- تطبيق الإدارة العفائية؛
- الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن؛
- التحول لتطبيق مفهوم القيادة التحولية؛
- بناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي؛
- السماح بتداول المعلومات؛
- التحول من نظام الإشراف القائم على التوجيه والتحكم؛

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المورد البشري، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، الطبعة الأولى، 2012، ص ص: 100-102.

2- سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق، ص: 15.

3- سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق، ص: 18.

- إعادة النظر في نظام المكافآت؛
- توفر التدريب الملائم للقيادات الادارية؛
- اختيار المدراء الذين يؤمنون باستراتيجية تمكين العاملين ولا يعارضون تحويل سلطات اتخاذ القرار لديهم الى المرؤوسين؛
- بناء المناخ المناسب للعمل والذي يؤدي الى وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- اختيار العاملين الأكفاء الذين لديهم القدرة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- وضوح الرسالة، الرؤية والقيم التنظيمية؛
- التحديد بشكل واضح للمهام، والأدوار ومكافآت العاملين.

المبحث الثالث: أثر التمكين على المنظمة

إن العلاقة بين التمكين والمنظمة وماله من دور فعال و أبعاد مختلفة من تفويض السلطة وقيادة وتقنيات تمكين العاملين من فرد وفريق أوجب التطرق لمدى تأثيره على المنظمة.

المطلب الأول: دور تفويض السلطة في المنظمة

ان عملية التفويض بالنسبة لأي منظمة تعتبر من الأمور الهامة والضرورية، حيث بدونها تقف الادارة عاجزة عن ممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها، وفي غياب التفويض تصل المنظمة إلى حالة لا يملك فيها أي فرد، باستثناء مديرها، أن يقوم بعمل من الأعمال، وبالتالي يصعب تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة؛

1- عناصر تفويض السلطة

لتفويض السلطة عدة عناصر منها:¹

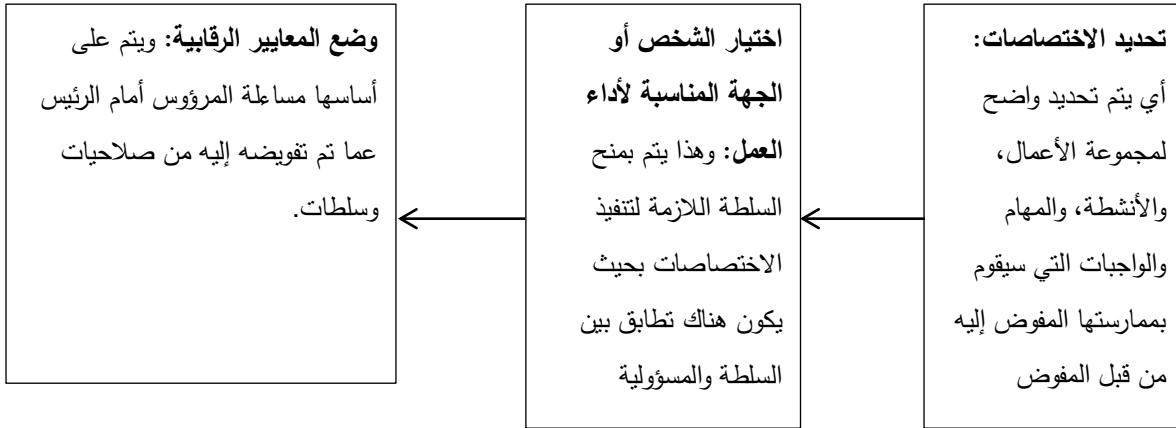
- أن يتم التفويض من أعلى إلى أسفل والعكس ليس صحيحا؛
- أن يتم التفويض بقرار من المفوض وليس بحكم تقسيم العمل؛
- ألا يتجاوز القائم بعملية التفويض من يليه مباشرة ويقفز إلى من هم ذلك في الهرم الوظيفي؛
- أن يتم التفويض وفق القوانين واللوائح؛
- أن يكون التفويض لعمل محدد يتم تحديده؛
- أن تتم تهيئة الشخص المفوض لما فوض له؛
- أن يخضع الشخص المفوض لمحاسبة الرئيس ببقاء قنوات الاتصال بينهما مفتوحة.

2- خطوات تفويض السلطة

كلما ازداد توسع المنظمة وتعددت المستويات التنظيمية فيها، ازدادت الحاجة إلى توسيع تفويض السلطة وخلق ما يعرف بسلسلة تدرج السلطات، ومهما كانت درجة التفويض التي تتخلل هذه السلسلة المتدرجة، لا بد لهذه العملية من خطوات، فهناك ثلاث خطوات مترابطة لعملية تفويض السلطة كما هي مبينة في الشكل الموالي:

1- مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص:35.

الشكل رقم(02): خطوات تفويض السلطة



المصدر: مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص:35.

3- أسباب تفويض السلطة

ترجع أسباب تفويض السلطة في كثير من المنظمات إلى التطور الذي صاحب نمو المنظمات و إلى فلسفة الإدارة اتجاه المركزية أو اللامركزية السلطة، وبذلك يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم، ويجب على المدير القيام بالتفويض لأسباب عديدة هي¹:

- إن المهام المسندة إلى المدير قد تفوق بكثير تلك التي تمكنه القيام بها شخصيا؛
- إن تفويض السلطة هو العنصر الأساسي والخطوة الجوهرية في أي برنامج لتنمية المرؤوسين، فكل مكاسب وفوائد وبرامج التدريب بأشكالها المختلفة تذهب هباءا إذ تجاهل المدير عملية تفويض السلطة؛
- إن كل منظمة من المنظمات تحتاج بالضرورة إلى عمق في تنظيمها، ففي أية لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغليها أو ترقيتهم أو نقلهم أو.....وفي هذه الحالة يجب على غيرهم شغل هذه المناصب لكي يستمر التنظيم في سيره؛
- ومما سبق نجد أن تفويض السلطة ليس طريقة للتغلب على النقص في عدد الموظفين، وليس للتخلص من الأعباء الشخصية والأعباء الثقيلة غير المريحة، ولكنها طريقة مفيدة وأسلوب إداري حديث في استخدام الموظفين بفاعلية أكبر وتنمية مهارات وخبرات المرؤوسين.

1 - علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2006، ص:529.

4- مميزات التفويض

يتفق الباحثون والعاملون في الإدارة للممارسة الناجحة للتفويض إيجابيات ومميزات تعود على كل من الرئيس والمرؤوس والمنظمة على حد سواء وذلك في حال استخدام التفويض بشكل مناسب:¹

أولاً: مميزات تعود على الرئيس

الإبداع والتفكير والابتكار حيث يتفرغ لمهامه الأساسية دون التعرض لضغط الوقت كما يهيئ له قدراً من صفاء الذهن، ويجسر " يقلص " الهوة بين الرؤساء والمرؤوسين.

ثانياً: مميزات تعود على المرؤوسين

حيث يتيح لهم حافزاً معنوياً للعمل والاجتهاد والمرونة دون ضغوط، والتمتع بقدر من السلطة والإحساس بالمسؤولية، وزيادة فاعلية الأداء، وإعداد جيل جديد من الكوادر القيادية.

ثالثاً: مميزات تعود على المنظمة

حيث يخلق التفويض جو من التنافس يحفز العاملين على إتقان وتجويد الأداء، وخلق جيل مؤهل للقيادة.

5- معوقات التفويض

رغم المميزات التي تم التطرق إليها للتفويض على مختلف المستويات إلا أنه تبقى مشاكل ومعوقات تحول دون تفويض الرؤساء للصلاحيات في كثير من المنظمات وهي:²

أولاً: معوقات تتعلق بالرئيس

- الرئيس الذي تنقصه الخبرة العلمية في حالة من التردد فيما يواجه من اتخاذ القرارات؛
- عدم وجود الثقة من الرئيس للمرؤوسين، وعدم نضوج فكري لدى بعض الرؤساء، فلا يتخلى عن بعض سلطاته حفاظاً على هيئته الاجتماعية؛
- عدم الرغبة في تنمية المرؤوسين وفي تكوين صف ثاني؛
- الخوف من عدم السرية.

1- علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص:529.

2 - مشعل بن سليمان العدواني، مدونة تفويض السلطة " القيادة واتخاذ القرار، جامعة الامام محمد بن سعود، 2010، ص:7.

ثانياً: معوقات تتعلق بالمرؤوسين

- رغبة الموظفين في التنصل من المسؤوليات: فهناك من الموظفين من تعود على عدم تحمل المسؤولية أما لجهل أو لضعف فيكفون عن العمل خوفاً من المسؤولية؛
- عدم توفر حوافز فعالة بعد انتهاء عملية التفويض تعمل على دعم السلوك الناجح الذي قام به المرؤوس؛
- افتقار الخبرة وعدم توفر المعلومات.

ثالثاً: معوقات تتعلق بالمنظمة

- صغر حجم المنظمة وتمركزها في مكان واحد، كلما اتسع حجم المنظمة كلما كان من الصعب على عدد محدود من الإداريين تنفيذ معظم مسؤوليات المنظمة؛
- المركزية الشديدة وبالتالي يخشى الرئيس تفويض سلطاته إلى من هو دونه؛
- عدم الاستقرار الوظيفي وتعرضه المستمر للنقل أو الإغارة يؤدي في الغالب أحجامه عن القيام بالتفويض؛
- وقد أعطي مباشرة من ميدان الإدارة الممكنة بعض الأمور التي يمكن للإداري تفويضها وتلك التي لا يمكن تفويضها، وهي حسب الجدول التالي:¹

الجدول رقم (01): الصلاحيات التي يمكن تفويضها ولا يمكن تفويضها داخل المنظمة

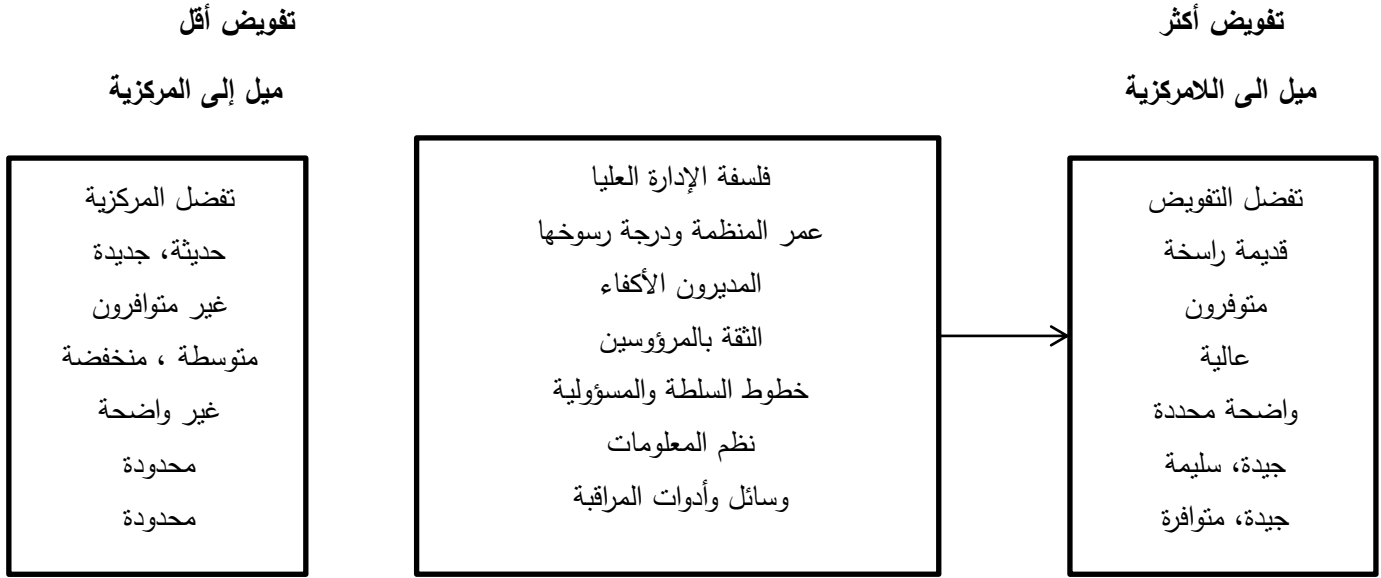
صلاحيات لا يمكن تفويضها	صلاحيات يمكن تفويضها
<ul style="list-style-type: none"> • حق تفويض السلطة؛ • المسؤولية النهائية لجودة العمل؛ • رفع التقارير عن سير العمل للرؤساء؛ • تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة؛ • الفصل في الخلافات الداخلية بين الموظفين؛ • البت النهائي في الترقيات ، العقوبات و إنهاء الخدمة؛ • العلاقات الخارجية بين المنظمات؛ 	<ul style="list-style-type: none"> • قضايا الأمن والنظام في المنظمة؛ • تنظيم استخدام الأجهزة، والمعدات التنظيمية؛ • عمل السجلات والملفات والاحتفاظ بها؛ • مراقبة المستوى الصحي والنظافة؛ • الاشراف على حضور وانصراف الموظفين؛ • تدريب الموظفين الجدد على العمل؛ • تسيير النشاط الاجتماعي و الترفيهي؛

المصدر: مشعل بن سليمان العدوانى، مرجع سابق، ص:7.

6- العلاقة بين تفويض السلطة والمركزية واللامركزية

المركزية واللامركزية من المفاهيم التنظيمية الهامة والمرتبطة ارتباطا وثيقا بمسألة تفويض السلطة ويعكس مفهوم المركزية تركيز السلطة، بينما يعبر مفهوم اللامركزية عن تشتت السلطة وتوزيعها، فتركيز السلطة أو تشتتها يتوقف كلية على درجة أو حجم السلطة المفوضة لا على نوع السلطة.¹

الشكل رقم (03) درجة تفويض السلطة



المصدر: مشعل بن سليمان العدوانى، مرجع سابق ، ص:7.

من الشكل نجد أن المنظمات والمديرين يختلفون في أوجه تفويض السلطة، فكلما اتجهت المنظمة ناحية اللامركزية زادت درجة التفويض، أما في حالة المركزية فإن عملية التفويض تنقلص كما تتأثر درجة التفويض بعوامل كثيرة.

المطلب الثاني: القيادة الإدارية ومدى فعاليتها في المنظمة

للقيادة دور مهم جدا في نجاح برامج المشاركة والتمكين ، لأن التمكين يتطلب من القيادة والإدارات العليا التنازل عن شيء من النفوذ الذي تتمتع به والاستعداد القوي لذلك التنازل، وإعادة توزيع ذلك النفوذ على العاملين في مختلف مستويات المنظمة.

1 - مشعل بن سليمان العدوانى، مرجع سابق، ص ص: 5-7.

1- تعريف القيادة

هي قدرة التأثير على الأفراد لتحقيق أهداف الجماعة برغبتهم وبعبارة أخرى هي (المقدرة على إنجاز الأعمال من خلال الآخرين) وحتى يتم ذلك فإن على القائد فهم هؤلاء الأفراد ورغباتهم وحاجاتهم، والعمل على تحفيزهم وإدارتهم عن طريق هذه المعرفة.¹

2- أساليب القيادة

وهي عبارة عن الأساليب التي يعتمدها القائد في التأثير على الأفراد ويتفق المهتمين بتصنيفها إلى أربعة:

أولاً: القيادة الأوتوقراطية " الاستبدادية"

وما يميز القائد المستمد هو محاولته التركيز على جمع السلطات كافة بيده، والاشراف على كل صغيرة وكبيرة من خلال إصدار الأوامر والتعليمات إلى مرؤوسيه وإجبارهم على إطاعة هذه الأوامر دون أن يسمح لهم بالمناقشة أو إبداء الرأي فيما يأمر به دون أن يغير اهتمامه أو تقديره لظروفهم وأحوالهم، فيقوم باتخاذ القرارات منفرداً، ويضع لها الحلول، وبعد ذلك يخبر مرؤوسيه عن الخطوات التي يجب أخذها، ويأمر كل فرد بما يجب أن يقوم به، وفقاً لذلك لتنظيم العمل وتصميم الأنظمة ومعايير الأداء ويحدد القائد الأهداف التي يجب تحقيقها، ويرى القائد من خلال هذا السلوك أن السلطة هي الأداة التي يتمكن من خلالها بالتهديد والوعيد، الضغط على المرؤوسين لتنفيذ العمل المطلوب، فهو دائماً انتقادياً ويهدد كثيراً وإذا أخطأ أحد مرؤوسيه لا يغفر له بسهولة، ويضع إنجاز العمل في مقدمة اعتباراته لذلك فهو لا يلبي حاجات ورغبات أفراد المنظمة، فهو ليس لديه مكان للعلاقات الانسانية، مما يضطر الكثير من أفراد المنظمة إلى ترك العمل والاستغناء عنه.²

ثانياً: القيادة الديمقراطية " المدعمة"

وتسمى بتسميات مختلفة كالقيادة المشتركة والمدعمة وغيرها حيث يقوم هذا الاسلوب على العلاقات الانسانية والمشاركة بين القائد ومرؤوسيه وذلك من خلال اشباعه لحاجتهم واشباع روح التعاون فيما بينهم ليقوموا جميعاً بأداء العمل المطلوب وتحقيق الهدف المشترك، كما يعتمد هذا الاسلوب على تشاور القائد مع مرؤوسيه وأخذ آرائهم واقتراحاتهم قبل أن يتخذ القرار؛³

1- عبد العزيز مصطفى أبو نبغة، المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن، 2001، ص: 22.

2 - محمد حاجي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية من خلال عملية القيادة في ظل التحديات والرهانات التي تفرضها العولمة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ماي، 2005، ص: 04.

3- علي شريف، وآخرون، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، بيروت، 1989، ص: 267.

كما يقوم باشتراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية وتفويض السلطة لم يراه من ذوي الكفاية والخبرة التي تخوله لتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقه، مع تهيئة الجو الديمقراطي في العمل ليساعد على تحقيق التفاعل بين العاملين وتقديم الدعم والمساعدة في إنجاز أعمالهم ليكونوا فريقا واحدا وجماعة متعاونة ومنتجة، بين القائد ومرؤوسيه لأن القائد يعمل باستمرار على تلمس مشاعر مرؤوسيه وتحقيق التآلف و الاندماج بين أفراد التنظيم في المنظمة.¹

ثالثا: القيادة الحرة" الطليقة"

يقوم هذا الأسلوب بإعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد المهمات والأنشطة مع أدنى حد من تدخل القائد ومشاركته في قيادة العمل أو النشاط، حيث يقتصر دور القائد على تقديم المستلزمات الأساسية من مواد ومعلومات ضرورية، ويرى عدد من علماء الإدارة أن أسلوب القيادة الذي يقوم على ترك الحرية غير مجد في التطبيق العملي، لكونه يقوم أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، ولأن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقي مسؤولية إنجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط لسلوكهم أو توجيه لجهودهم، و يرى هذا الأسلوب القيادي له وجوده في التطبيق العملي وأنه يمكن أن يكون مجديا في ظل مواقف وظروف معينة تقتضي تطبيقه.²

رابعا: القيادة المؤثرة " التفاعلية"

هذا الاسلوب من القيادة يتضمن قدرة القائد على تحقيق التفاعل بين أفراد التنظيم لأداء الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة بفعالية، كما أن نجاح القيادة يرتبط بقدرة القائد على تحقيق التفاعل والتأثير المتبادل مع المرؤوسين في حل مشاكلهم و إشباع حاجاتهم، ليتأثروا به ويقبلوا على تنفيذ العمل بطواعية، وبهذا يستطيع القائد من خلال تحقيق أهداف المنظمة وما يرغب بالوصول إليه، فالصفات التي يجب توافرها في القائد الناجح حسب هذه النظرية هي: الذكاء، المبادأة، الاتزان، الشجاعة والمهارات الإدارية لتجعل منه قائدا بمعزل عن الجماعة، ولكن تجعله هذه الصفات قائدا عندما يقبل به أفراد التنظيم واعتبارها بانها صفات القائد الناجح.³

1- كامن المنصور، يوسف عواد، وظائف الإدارة، مطبعة ابن حيان، دمشق، 1996، ص:247.

2 - نواف كعنان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، الطبعة الرابعة، عمان، 1992، ص:255.

3 - كامن المنصور، يونس عواد، مرجع سابق، ص:10.

3- القيادة والتمكين في المنظمة

القيادة بالتمكين هي القيادة التي تشجع الأفراد على الاستخدام الأمثل لخبرتهم ومعرفتهم وعقلانيتهم في مقارنة العمل وانجازه، حيث أن القيادة بالتمكين هي أسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة وقوة المعرفة وقوة الاعجاب بشخص القائد " الكاريزما"، فالقادة الفعالون هم الذين يقودون بتمكين مرؤوسيههم ويتوفير المعلومات والمسؤولية والصلاحيات للمرؤوسين والثقة بهم في اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها، هؤلاء القادة يعلمون أنهم عندما يمنحون مرؤوسيههم مزيدا من التمكين وحرية التصرف بمسؤولية واقتدار ينتج عن ذلك أداء متميز وجودة عالية وانتماء للعمل¹.

المطلب الثالث: تقنيات تمكين الفرد والفريق

هناك اختلاف في تقنيات وطرق تمكين العاملين من أفراد و فرق وهذا ما سيتم شرحه في هذا المطلب.

1- مستوى الفريق : إن تمكين عمل المجموعات يصنف الى أربعة:²

أولاً: تطوير فرق العمل

يمكن تطوير فرق العمل من خلال فعالية تفويض أداء العمل إليهم عندما توكل لأعضاء الفريق أعمال تناسب قدراتهم او تفوق قدراتهم بقليل فان هذا يؤدي الى تشجيع وتطوير مهارات ومعارف الأفراد، الى الأعمال التي تسند لأعضاء فريق العمل والكيفية التي تسند بها تلك الأعمال المهمة للغاية، فهي تظهر لأعضاء الفريق مدى ثقة الإدارة بهم وتقديرها لقدراتهم ولهذا فان فوائد فريق العمل تعددت فقد يكون أهمها:³

- تقلل فرق العمل من الشعور بالوحدة، وتزيد الشعور بالتركيز على الهدف بين العاملين؛
- تشعرهم بالفخر بأدائهم الجماعي و تخلق بيئة عالية للتحفيز وتوفر مناخا مناسباً للعمال؛
- تؤدي الى استجابة سريعة للتكنولوجيا و تقلل الاعتماد على الوصف الوظيفي؛
- تقود الى تفويض فعال للمهام مع زيادتها ودقتها كما تتيح توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلولاً مبتكرة لها؛
- تحسين مستوى نوعية القرارات مما يزيد من فعالية الاتصالات بين الأعضاء، وتحسين مستوى مهاراتها.

1 - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2005، ص:421.

2- مها مهدي قاسم، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، الجامعة الزيتونية الأردنية من 25-27 سنة 2005، ص:11.

3 - عطية حسن أفندي، مرجع سابق، ص43.

ثانيا: بناء فريق قوامه الثقة

فعندما تقوم الادارة بتفويض بعض أعمالها لأعضاء الفريق فإن هذا يدل بثقة الفريق بالادارة، وبالتالي يقدم الفريق أفضل ما عنده.

ثالثا: زيادة قدرة الفريق على الابداع وابتكار

ان من أهم مقومات الابداع والابتكار في المنظمة هو عدم الايمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين، وانشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية ورفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت ، بالإضافة الى مركزية الادارة وعدم الايمان بأهمية تفويض الأعمال الروتينية البسيطة للعاملين.¹

رابعا: زيادة قدرة الفريق على التحليل

وتكمن فوائد التمكين فريق العمل بالطريقة الصحيحة، فيما يلي:²

- استغلال الوقت وتفرغ الادارة لأداء الاعمال التي يتعين عليها القيام بها؛
- مساعدة الفريق على اكتساب مهارات جديدة واثراء معرفتهم؛
- حث الفريق على العمل من قبل الادارة وبالتالي يقدمون افضل ما عندهم؛
- استخدام الخبراء الذين لديهم المعرفة التي قد لا تتوفر على مستوى الادارة؛

يرى موسى اللوزي أن أهم أهداف التمكين هو إعطاء الفرصة الكاملة للمدير للقيام بأعماله الرئيسية مثل التخطيط الاستراتيجي أي عندما يمكن للأفراد أن يقوموا بالأعمال دون الرجوع للإدارة والحصول على الموافقة منها فان التحسينات تتم بشكل أسرع في المنظمة أيضا ، أي أن الأفراد بهذه الطريقة يمكنهم بملاحظة المشاكل وحلها بشكل أسرع لأنهم يملكون السلطة والمشاركة أكثر في المنظمة؛

- عند زيادة مسؤوليات الموظفين فان هذا يؤدي الى زيادة انتمائهم لعملهم ، وهذا بدوره يقلل من معدلات الدوران الوظيفي، والذي يقلل ويوفر تكاليف المنظمة ، اي ان المنظمة لا تحتاج الى تكاليف توظيف وجذب موظفين جدد نتيجة توسيع مسؤوليات الموظفين، وايضا تقلل من التكاليف؛

- زيادة الرضا الوظيفي فعندما يتعلم الموظفين مهارات جديدة نتيجة تمكينهم فان سيساعدهم على الاجادة في أعمالهم، وبالتالي شعورهم بالرضا؛

- تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين : حيث ان تمكين الموظفين يتم من خلال تزويدهم بالمعلومات والمهارات يؤدي الى مساعدة الموظفين لتنمية أنفسهم، والخروج من منطقة الروتين.

1 - مها مهدي قاسم، مرجع سابق، ص: 11.

2 - نفس المرجع السابق، ص: 11.

خلاصة الفصل الأول:

على ضوء ما تم التطرق له في هذا الفصل يمكن القول بأن تمكين العاملين هو أحد المواضيع ذات الأهمية البالغة، والتي تمثل أحد وأهم أسلحة المنظمات الحديثة والمعاصرة في مواجهة التحديات المرتبطة بالأسواق المنافسة والعولمة والجودة، بحيث أن تمكين العاملين يتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما يملكه الأفراد من فكر وجهد لخدمتها والعمل على رفعتها وتحقيق تنافسيتها، وذلك من خلال الأبعاد المكونة لتمكين العاملين وفوائد وخطواته ومستوياته المختلفة والعقبات التي تحد من فعاليته.

الفصل الثاني

الاطار النظري للمواطنة

التنظيمية

الفصل الثاني: مفاهيم عامة عن المواطنة التنظيمية

تمهيد:

تعتبر المواطنة التنظيمية من المفاهيم الادارية الحديثة التي أنتجها الفكر الاداري المعاصر، وشغلت أذهان الكثير من الباحثين والدارسين، وأصبحت الأداة الرئيسية في تحسين مستوى الكفاءة والأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

- المبحث الأول: ماهية المواطنة التنظيمية؛
- المبحث الثاني: أنماط المواطنة التنظيمية العوامل المؤثرة فيها ومعوقاتها؛
- المبحث الثالث: علاقة التمكين بالمواطنة التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية المواطنة التنظيمية

يعد مفهوم المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، وقد استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين كونه يعتبر أحد أهم السلوكيات التي ستطور المنظمات الحديثة، حيث يدور محور إرتكاز 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 ، ولقد اختلف الباحثين حول تسمية المواطنة التنظيمية ولم يتفقوا فهناك من سماها بسلوك الدور الاضافي ومن اطلق عليها اسم سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك الموالاة أو الدعم أو التأييد الاجتماعي والسلوك الغير مكلف أغير المفروض وسلوك التلقائية المؤسسية.

المطلب الأول: مفهوم المواطنة التنظيمية

لقد أجمع الكثير من الباحثين الذين تناولوا موضوع المواطنة على الربط بينها كمفهوم والحقوق والواجبات او المسؤوليات والالتزامات، فالمواطنة شعور وجداني للارتباط بالأرض وافراد المجتمع الاخرين الساكنين على تلك الأرض، وهذا الارتباط تترجمه مجموعة من القيم الاجتماعية والتراث التاريخي المشترك ومن ثم فإن المواطنة هي جذر الهوية الاجتماعية وعصب الكينونة الاجتماعية.

1- نبذة تاريخية عن المواطنة التنظيمية

بالعودة إلى الوراء حتى عام 1938 فقد طرح مفهوم التنظيم غير الرسمي، والحاجة إلى أن يكون لدى أعضاء المنظمة الاستعداد للتعاون من أجل تحقيق مصالح المنظمة، ثم إلى أن جاء "Katz, 1964" ليؤكد على ان التعاون والمساعدة اللذان يذهبان إلى ما وراء الدور الرسمي مهم لأداء وظائف التنظيم، وقد مهدت هذه الآراء لما يدعى اليوم بالمواطنة التنظيمية، إلا أن دراسة هاته الأخيرة ظهرت بشكل بارز في بداية الثمانينات من القرن الماضي على يد "Dennis W. Organ" الذي يعتبر الأب الراعي لهذا المفهوم الإداري،¹ وقد عمد "Organ" إلى البحث في هذا المفهوم بعمق ليصبح مجالاً من مجالات السلوك

1- عامر علي حسين العطوى، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، مجلد 09، عدد03، 2007، ص:53.

التنظيمي، وذلك من خلال اعتماده على مفاهيم الفلسفة السياسية، والعلوم السياسية اللذان يهتمان بمفهوم المواطنة التنظيمية عموماً.¹

فقد أكد الإسلام على أهمية العمل التطوعي، وحث على مساعدة الإنسان لأخيه الإنسان، وقد انتشر مفهوم الخير الذي ورد ذكره في القرآن الكريم "176" مرة، بعدما جاء التوجيه الإلهي في قوله تعالى "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان"،² وقد ظهر حرص الإسلام على تشجيع العمل التطوعي في فكرة التكافل الاجتماعي الذي بدأ في عصر النبوة في: "نظام الوقف" الذي انتهجه المسلمون لتحسين أحوال مجتمعهم، استجابة لقوله تعالى الذي قرن فعل الخير بالركوع والسجود "يأيها الذين آمنوا أركعوا واسجدوا واعبدوا ربكم وافعلوا الخير لعلكم تفلحون"،³ كما أن تعليم ديننا الحنيف فيها تطبيقاً للأبعاد المواطنة التنظيمية التي ينادي بها الباحثون هذه الأيام كحل للعديد من المشاكل الإدارية التي تواجه المنظمات، فبعد الإيثار مثلاً وهو مساهمة الفرد طوعية في مساعدة الآخرين قام به الصحابة رضوان الله عليهم عندما هاجر المسلمون من مكة إلى المدينة، وامتدحهم رب العزة والجلالة بقوله "ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة"،⁴ أما مفهوم الطاعة العامة وهو أيضاً من أبعاد المواطنة التنظيمية، فقد أمرنا ديننا الإسلامي بوجوب طاعة تعاليم الشريعة الإسلامية وطاعة الرسول صلى الله عليه وسلم والالتزام بالتعاليم الإسلامية، فقال سبحانه "يأيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول"،⁵ ومنه فإنه على المسلم أن يتحلى بكل ما تطلبه المفاهيم الإدارية الحديثة ليس من منطلق إداري فحسب، بل من منطلق الالتزام بالتعاليم الإسلامية أيضاً التي هي منهاج حياة كامل متكامل صالح لكل مكان وزمان.⁶

1- أسماء يوسف، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير علوم إدارية الأردن، 2011، ص: 13.

2- الآية: 02 من سورة المائدة.

3- الآية: 77 من سورة الحج.

4- الآية: 9 من سورة الحشر.

5- الآية: 33 من سورة محمد.

6- السعود راتب سلطان سوزان، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، المجلد 9، العدد 04، 2008، ص ص: 34-57.

2- تعريف المواطنة التنظيمية

لقد تعددت التعاريف المواطنة التنظيمية حيث أنها تعتبر من المفاهيم الحديثة في الفكر الحديث، لذا سيتم تقديم مجموعة من التعاريف التي تناولت المواطنة التنظيمية، وهي على الترتيب كما يلي:

- تعريف المواطنة لغة

منسوبة إلى الوطن، وهو المنزل الذي يقيم فيه الإنسان، والجمع أوطان، ويقال وطن بالمكان و أوطن به أي أقام، وأوطنه اتخذه وطنا، وأوطن فلان أرض كذا أي اتخذها محلا ومسكنا يقيم فيه¹؛ وفي اللغة الانجليزية تأتي المواطنة ترجمة لمصطلح "Citizenship" ويقصد به غرس السلوك الاجتماعي المرغوب حسب قيم المجتمع، من اجل إيجاد المواطن الصالح "Good Citizen".²

- تعريف المواطنة اصطلاحا

وقد تم تعريفها على أنها شعور وجداني بالارتباط بالأرض و أفراد المجتمع المقيمين بتلك الأرض، وهذا الارتباط تترجمه مجموعة من القيم الاجتماعية، والتراث التاريخي المشترك، ومن ثم فإن المواطنة هي جذر الهوية الاجتماعية وعصب الكينونة الاجتماعية.³

- تعريف كل من ("Y.Liao; Zhang" و "J , J Et Zhao") : أنها مجموعة التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها ذات فائدة للمؤسسة.

ويتضح من هذا التعريف أن المواطنة التنظيمية هي:⁴

- سلوك اختياري، طوعي ينبع من الدور الإضافي الذي يمكن أن يضطلع به الفرد في العمل؛
- أن الهدف منها ليس اشباع منفعة شخصية" غرض خفي"؛
- أنها تشجع على الانخراط في المنظمة" من قبل المنظمة".

1- ابن منظور، "لسان العرب"، المجلد 15، دار صابر، بيروت، 1994، ص: 15.

2- ماجد المحروقي خلفان، " دور المناهج في تحقيق أهداف تربية المواطنة، مسقط، المديرية العامة للتربية، الطبعة الأولى، 2008، ص: 03.

3- مصطفى محمد قاسم زيدان، إسهام مراكز الشباب في تدعيم قيم المواطنة لدى الشباب"، بحث منشور، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، عدد: 28، جزء: 04، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر، 2010، ص: 10.

4- أحمد السيد الكردي، إدارة السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2011، ص: 50.

لا ينتظر منها الفرد مقابلاً كمكافأة تنظيمية كما ان الفرد لا يعاقب على عدم ممارستها وذلك للأسباب التالية:

- هي غالباً ما تكون دقيقة ومن الصعب قياسها، حيث ان المدير قد يلاحظها إلا أن الربط بينها وبين المكافآت يكون ضعيف للغاية؛
 - أن ممارسة الفرد للمواطنة التنظيمية قد يضر بأداء الفرد لعمله الرسمي، حيث أنه مثلاً مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى إضاعة وقته وانخفاض أدائه؛
 - انها تطوعية لا يمكن معاقبة الفرد في حالة امتناعه عن أدائها.
- وقد ذكر العطوى أن المواطنة التنظيمية تتصف بشكل عام بثلاث خصائص هي :

- هي انها سلوك اختياري؛
- يحقق المنفعة للآخرين " المنظمة أو الأفراد"؛
- لا يحصل على المكافأة بشكل مباشر.¹

و أضاف حامد أنها تتصف بخاصية رابعة وهي: كونها تساهم في زيادة فاعلية المنظمة؛²

وعرفها آخرون أنها تساهم في ثقافة ومناخ المنظمة، والسياق الذي تنفذ خلاله النشاطات التحويلية ونشاطات الصيانة غير المنصوص عليها في الوصف الوظيفي للوظيفة؛³

وعرفه "JOHNS ,1996": بتحديد عدة خصائص للمواطنة التنظيمية، وهي:

- أنها سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد؛
- أنها سلوك اختياري لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد؛
- أنها تساهم في زيادة الفعالية التنظيمية؛
- أنه لا يتم مكافأته من نظام الحوافز المعتمد داخل المنظمة.⁴

1- عامر علي حسين العطوي، مرجع سابق، ص:15.

2- حامد، سعيد شعبان، " أثر علاقة الفرد برئيسه و إدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي : دراسة ميدانية"، مجلة المحاسبة والإدارة و التأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مجلد42، 2003، ص:61.

3 - Rick. W, Griffin, Gregory, Moorhead, « **Organizational Behavior : Managing people et Organization** », Sixth Edition, USA , 2001,p :85.

4- لعور عاشور، التمكين النفسي وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية، مذكرة غ منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص سلوك تنظيمي، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014، ص:68.

وقد عرفها كل من " WILLIAM et PITRE et ZAIUBA,2002": بأنها سلوك وممارسات أولئك العاملين الذين يساهمون في فاعلية المنظمة، وتحريك نشاطاتها عبر التعاون الإنساني.¹

ومنه فهي تمثل تلك التصرفات الايجابية الزائدة عما هو محدد رسميا في المنظمة والذي يتميز بالطبيعة الاختيارية غير الاكراهية، وغير الخاضعة للمكافأة مباشرة وصريحة في نظام الحوافز الادارية للمنظمة، وهي ذات أهمية كبيرة لفاعلية ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وهي تتضمن نوعين من السلوكيات هما:

- سلوكيات إيجابية التي يمارسها الفرد طواعية مثلا: مساعدة الزملاء في العمل، تقديم مقترحات لتحسين أداء المنظمة؛²
- السلوكيات التي يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية وتلك السلوكيات تسمى بجودة الامتناع منها: تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، عدم تحمل بعض الشاحنات البسيطة في مكان العمل.

3- مداخل المواطنة التنظيمية

يمكن تناول مفهوم المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين أساسيين هما:

أولاً: المدخل الأول

يفترض هذا المدخل أن هناك انفصالا بين المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسميا، وطبقا لهذا المدخل ينظر إلى المواطنة التنظيمية على أنها سلوك ذاتي، لا يتم مكافأته من قبل نظام المكافأة الرسمي، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة؛

ثانياً: المدخل الثاني

يقوم هذا المدخل على التراث الفكري لبحوث المواطنة المدنية في علوم الفلسفة، السياسة، الاجتماع، حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية على أنها تشتمل على كل السلوكيات الايجابية المرتبطة بالمجتمع، وطبقا لهذا المدخل فإن المواطنة التنظيمية تشتمل على ثلاثة أنواع من السلوكيات وهي:

- السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور؛

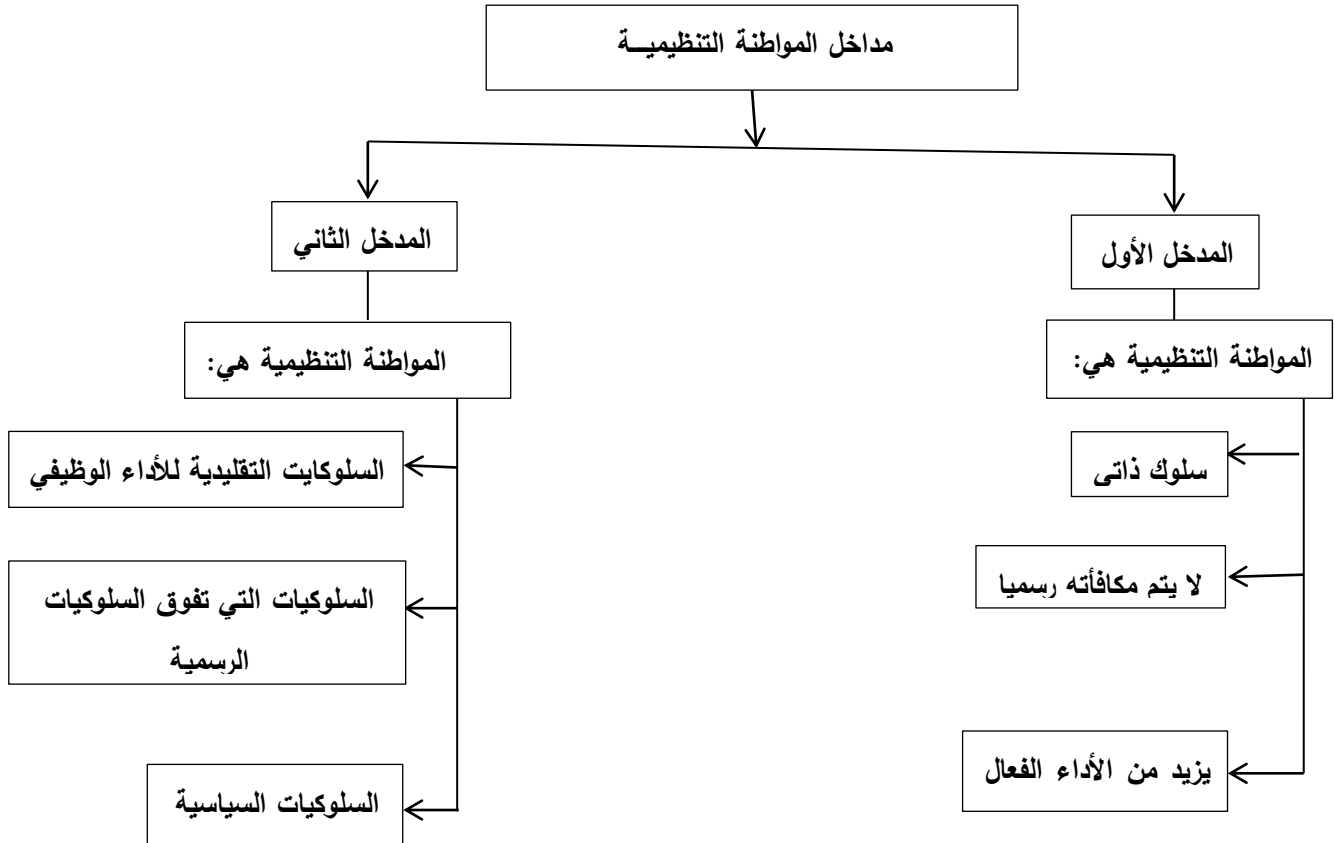
1- ختام عبد الرحمان السحيمات، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي، رسالة دكتوراه غ منشورة، جامعة عمان،الأردن، 2007، ص: 22.

2- أحمد بن سالم العامري، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك سعود للاقتصاد والادارة، المجلد18، العدد02، 2003، ص:23.

- السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور؛
- السلوكيات السياسية.¹

وهذا الشكل يوضح مداخل المواطنة التنظيمية:

الشكل رقم (04) يمثل مداخل المواطنة التنظيمية



المصدر: أميرة محمد رفعت حواسه ، أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة

التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، مذكرة ماجستير غ، منشورة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص:20.

وقد استقر الأمر بين الباحثين في ايجاد تفسير للمواطنة التنظيمية من خلال مدخلين أساسين هما:

مدخل التبادل الاجتماعي ومدخل التعاون، كما سيتم توضيح ذلك كالتالي:

1- أميرة محمد، رفعت حواسه، أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية لدى الموظفين، مذكرة ماجستير غ. منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،

الرياض، 2003، ص:20.

أولاً: مدخل التبادل الاجتماعي

حسب هذه النظرية تنشأ المواطنة التنظيمية من خلال العلاقات التبادلية للأفراد داخل التنظيم، أي أن تفاعل الأفراد هو الذي ينمي سلوك التطوع من الأساس، فالتفاعلات بين أفراد التنظيم ترتب التزامات، ومع مرور الزمن تصبح أكثر تطوراً وتتشكل في قوالب سلوكية مرغوبة، وتعتبر نظرية التبادل الاجتماعي أكثر استخداماً لفهم السلوك في التنظيم، إذ ينطوي التبادل الاجتماعي على سلسلة من التفاعلات التي تولد التزامات، ويقوم هذا المدخل على مبدئين اثنين:

- علاقات الأفراد مع مرور الزمن تصبح ثقة ثم ولاء ثم التزام متبادل؛
- الالتزام يقتضي المعاملة بالمثل، حيث يبادر شخص واحد بمنح خدمة أو فائدة للشخص الآخر، وفي آلية رد الشخص الآخر بخدمة تنشئ سلسلة من التبادلات المفيدة ومن ثم ظهور مشاعر الالتزام المتبادل بين الطرفين؛

ويرى "أورغان" وهو أحد أهم المنظرين لهذا المدخل، أن التبادل الاجتماعي هو أمر ضروري للمواطنة التنظيمية وأنها تظهر كلما كان تبادل اجتماعي في التنظيم، ومنه فإن حسب هذا المدخل أن المواطنة التنظيمية هي بمثابة رد بالمثل من قبل العامل على ما يتلقاه في المنظمة.¹

ثانياً: مدخل التعاون

حسب " Chester Bernard " هي النموذج الثاني الذي أعطى تفسيراً علمياً للمواطنة التنظيمية، وهي تشير إلى أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، ويصبح العمل الجماعي واقعا ملموسا حين يقتنع الأفراد انه عليهم ان يكافحوا من اجل اهداف مشتركة، اي ان نجاح كل فرد يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا، اذ لهذا المدخل أثر بالغ في تمكين الباحثين حول كشف خفايا المواطنة التنظيمية، فقد كانت هذه النظرية منطلق أساسي لكل من " كاتز و أورغان" لتحديد مفهوم المواطنة التنظيمية، يضيف برنارد أن رغبة الأفراد واستعدادهم للجهد التعاوني هو أمر حيوي وضروري وان أداء أي منظمة يعتمد على هذا الجهد التعاوني من قبل العمال؛²

1- حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير غ منشورة، جامعة أدرار الجزائر، 2013، ص: 113.

2- أميرة محمد رفعت حواسة، مرجع سابق، ص: 12.

المطلب الثاني: أبعاد المواطنة التنظيمية

اختلفت وجهات نظر المفكرين والباحثين في تحديد أبعاد المواطنة التنظيمية، إلا أن هناك عدة اتجاهات ونماذج لأبعاد المواطنة التنظيمية، فهناك من يقسمه إلى:

1- النموذج الثاني

هناك من ينظر إلى أن للمواطنة التنظيمية بعدين هما:¹

أولاً: **بعد فردي** وهو متعلق بمساعدة الموظفين الآخرين ومحاولة حل مشاكلهم؛

ثانياً: **بعد منظمي** وهو سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة والذي لا يعد جزءاً من متطلبات العمل الرسمي.

2- النموذج الثلاثي

هناك أيضاً من يقسم المواطنة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد وهي:²

أولاً: **أداء المواطنة الشخصية**

وهو يشير إلى مساعدة الآخرين عن طريق تقديم الاقتراحات وتعليمهم المهارات المفيدة، وتقديم الدعم العاطفي لحل مشاكلهم، ويقابلها بعد الإيثار والكياسة.

ثانياً: **أداء المواطنة التنظيمية**

وهو يشير إلى الدفاع عن المنظمة وترويج لسمعتها، والشعور بالارتياح من خلال البقاء بالمنظمة رغم الصعوبات والمعوقات، وعدم جهد المنظمة والامتثال للقواعد والاجراءات.

ثالثاً: **أداء المواطنة الوظيفية**

وتعني استمرار الجهد الوظيفي الاضافي على الرغم من الظروف الصعبة، وأخذ زمام المبادرة للقيام بكل ما هو ضروري لتحقيق أهداف المنظمة حتى أنها ليست من واجباته والعمل على تطوير المعرفة والمهارات داخل التنظيم.

1- أسماء يوسف، مرجع سابق، ص: 17.

2 - نفس المرجع السابق، ص: 19.

3- النموذج الخماسي

وهناك شبه اتفاق بين الباحثين حول هذه الأبعاد الخمسة بأنها هي المكونات الأساسية والمهمة لسلوك المواطنة التنظيمية.

أولاً: الايثار

ويطلق عليه سلوك المساعدة أيضاً وهو نمط من السلوك يقوم به العامل أو الموظف لمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل داخل المنظمة.¹

ثانياً: الكياسة

ويطلق عليها أيضاً اللياقة، اللطف و المجاملة، وهو السلوك الذي يحرص فيه العامل أو الموظف على منع وقوع المشكلات المتعلقة بالعمل وتجنب استغلال الآخرين والقيام بمشاكل معهم.²

ثالثاً: الضمير الحي و التفاني

وهناك من يطلق عليها الطاعة العامة وهو إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمعيار لسلوكياته، فينتج إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمنظمة في مجال احترام الأنظمة، والعمل بجدية تامة، وخدمة المصلحة العامة ولو كانت على حساب المصلحة الشخصية.³

رابعاً: الروح الرياضية

وهي رغبة العامل في التسامح، وقدرته على تحمل المشكلات والمهام الصعبة، واستعداده لتقبل بعض الإحباط والمضايقات التنظيمية دون شكوى أو تدمير.⁴

1- أحمد اليوسفي عبد المحسن النعساني، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية وبالتطبيق على مشافي الجامعة في سوريا، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 44، 2006، ص: 5.

2- خيرة برف، التمكين و أثره على المواطنة التنظيمية، مذكرة ماجستير غ منشورة، معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير الجزائر، 2007 ص: 246.

3 - أسماء يوسف، مرجع سابق، ص: 19.

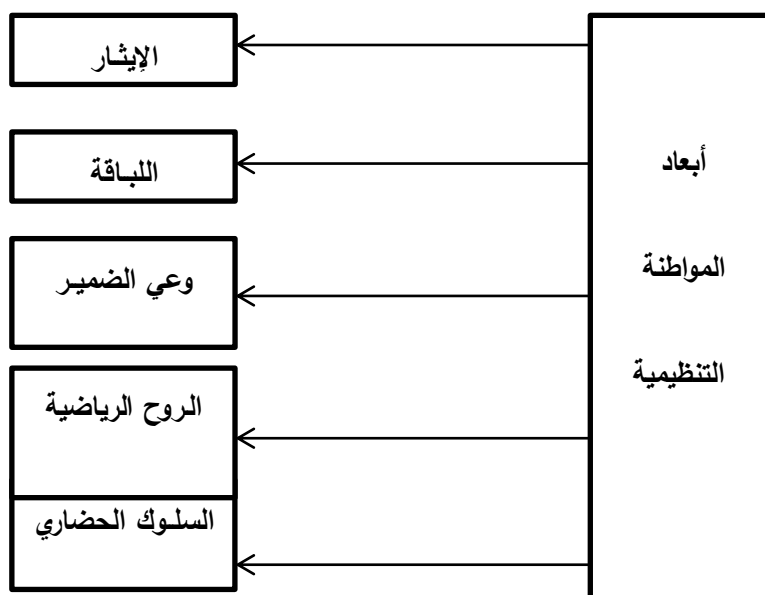
4 - هناء خالد الرقاد، عزيزة أبودية، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى اعضاء هيئة التدريس، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد 20، العدد 02، 2012، ص: 747.

خامسا: فضيلة المواطنة

ويطلق ايضا عليها السلوك الحضاري، وهي المشاركة البناءة المسؤولة في إدارة المنظمة، والاهتمام بمصلحتها ومصيرها، و إظهار سلوك الانتماء للمنظمة والولاء لها من خلال تحسين صورتها وسمعتها و المحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها.¹

والشكل الموالي يمثل أبعاد المواطنة التنظيمية:

الشكل رقم (05) يمثل أبعاد المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المتحصل عليها

وقد صنف فيرلي و كلافام "Virlee et Clapham" الأبعاد الخمسة في بعدين كالتالي:

- سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد: ويشتمل هذا السلوك على كل من الإيثار والمجاملة؛
- سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة: ويشتمل على كل من: الضمير الحي، الروح الرياضية و فضيلة المواطنة.

1- هناء خالد الرقاد، مرجع سابق، ص: 747.

المطلب الثالث: أهمية المواطنة التنظيمية

أن لممارسة المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة للمنظمة والأفراد نذكر أهمها:

- ساهمت في رفع الأداء العام للمنظمة لما ينتج عنه من تعاون نظير ادارة العلاقات التبادلية بين موظفي المنظمة؛¹
- تساهم في زيادة مخرجات المنظمة حسب طبيعة كل منظمة على حدة؛
- تمد للإدارة بوسائل للتفاعل بين أفراد المنظمة الواحدة ،فتؤدي في المحصلة الى زيادة النتائج الاجمالية المحققة نظير الادوار الاضافية التي يتكرم بها الموظفون؛
- من اهم ايجابياتها هو الرفع من الانتاجية وزيادة مستويات الاداء الفردي والجماعي والتنظيمي؛²
- المحافظة على كفاءات المنظمة او مواردها النادرة والاحتفاظ بأفضل العناصر؛
- ان الرغبة في مساعدة زملاء العمل تؤدي لا محالة الى تدعيم روح الجماعة في العمل وتماسكها مما يخلق حركية تفاعلية بين اعضاء التنظيم؛
- تقلل من حدة التوترات بين الاعضاء مما ينمي الاحساس بالولاء والانتماء لدى الافراد؛
- تساهم في خفض معدلات دوران العمل والتسرب خاصة تجاه المنظمات المنافسة؛
- تقلل من الاشراف الذي تفرضه ظروف العمل من طرف المديرين على العاملين كلما زادت مستويات ممارسة المواطنة التنظيمية، مما يعود بالإيجاب على المنظمة بسبب توفير الجهد والوقت والمال التي تستنفذها عملية المراقبة؛
- تساعد في تحسين قدرة المديرين و زملاء العمل على أداء عملهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال وحل المشاكل؛
- تؤدي الى تخفيض العبء المادي على المنظمات، فهي إضافة حقيقية لمواردها مما يجعلها تتميز في أدائها؛
- تزيد من مستوى الحماس في الأداء، وما يفنقه العمل الروتيني؛³
- تزيد من مستوى الرضا في العمل؛⁴
- تتيح الفرصة للممارسة الديمقراطية من حيث اختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب المشاركة فيه او في التوقيت المناسب له؛

1- أجمد بن سالم العامري، مرجع سابق، ص:46.

2- حامد سعيد شعبان، مرجع سابق، ص: 15.

3- السعود سوزان سلطان، مرجع سابق، ص:37.

4- أميرة محمد رفعت حواسة، مرجع سابق، ص:21.

- التقليل من التسرب الوظيفي ؛
- زيادة فعالية الأداء وكفاءته؛
- تعزيز الدافع للإنجاز والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة؛
- تخفيض الصراعات السلبية وتساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي؛
- تساهم في تخفيف العبء المادي عن المنظمات؛¹
- أن هذه السلوكيات تحقق لممارستها أفضلية وميزة تنافسية؛
- أي ان المواطنة التنظيمية يمكن ان تؤدي الى نتائج ايجابية على مستويات الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي.²

1- السعود سوزان السلطان، مرجع سابق، ص:37.

2- نفس المرجع السابق، ص:37.

المبحث الثاني: أنماط المواطنة التنظيمية، العوامل المؤثرة فيها ومعوقاتها

للمواطنة التنظيمية عدة أنماط وعوامل تؤثر على سلوكيات العمال تؤثر إيجابيا، فهي سلوك تطوعي فإن لم تتوفر تلك الأنماط والعوامل التي تساهم في خلق بيئة عمل مناسبة والتي تساعد في ارساء المواطنة التنظيمية يكون العكس.

المطلب الأول: أنماط المواطنة التنظيمية

تحتوي المواطنة التنظيمية على العديد من الأنماط التي يمارسها العاملون، في منظماتهم ويمكن ان نحدد ونلخص بعضها فيما يلي:¹

1- النمط المتعلق بشؤون العمال

يشتمل هذا النمط على مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة العمال المتغيبين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد، ومساعدة الموظفين الآخرين ضوى الأعباء الوظيفية الكثيرة، ومساعدة الرئيس والمشرف في العمل، حتى وان لم يكن ذلك مطلوب منه، إذ أن هذه الممارسات التطوعية لا يتوقع أن يقوم بها الموظف لأنها ليست من متطلبات الرسمية للوظيفية.

2- النمط المتعلق بالأمور الشخصية

ويتضمن تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية او العائلية او العاطفية، التي تواجه الزملاء، المديرين، المشرفين، العملاء إذ يعرفها الآخر عنه ويسعى لتقديم المساعدة له.

3- النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمة

ويشمل هذا النمط تقديم يد العون للعملاء بالأمور التي تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة مثل: إرشادهم أو الاصغاء لهم أو شرح الطرائق او الاجراءات التي تسهل لهم الاستفادة من خدمات المنظمة.

1- منية شهري، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته واثره في شركات الاتصالات الاردنية نحو الاداء من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، اليرموك، الاردن، 2010، ص:21.

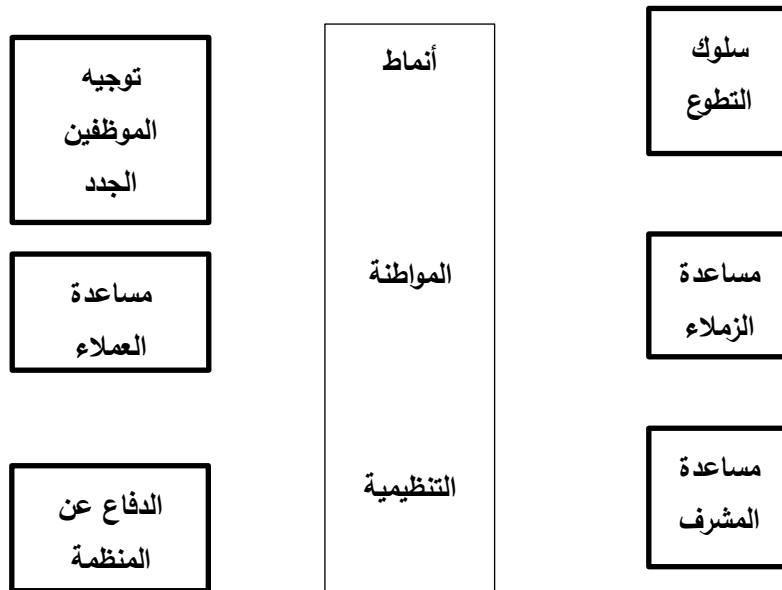
4- النمط المتعلق بالتنظيم الاداري

وهذا من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح التنظيمية في مكان العمل مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة، واستخدام الموارد التنظيمية استخدام سليم، واقتراح تحسينات تنظيمية أو ادارية أو إجرائية تسهم في رفع الفعالية التنظيمية.

5- النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين

وذلك بالحديث عن المنظمة بصورة طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر ايجابياتها أمام العاملين والعملاء، والوقوف معه في الظروف الصعبة التي تواجهها، مما يساهم في تحسين سمعتها.¹

الشكل رقم "06": يمثل أنماط المواطنة التنظيمية



المصدر: من أنجاز الطلبة بناء على المعلومات

وقد ذكر الباحثين أنماط أخرى للمواطنة التنظيمية منها:

- اضافة الى مساعدة الزملاء في العمل والأمور الشخصية، الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح التنظيمية؛

1- منية شهري، مرجع سابق، ص: 21.

- اقتراح تحسينات تنظيمية وادارية او اجرائية من اجل جعل المنظمة اكثر نجاحا وتميزا؛
- بذل جهود مضاعفة في العمل وتجنب مضيعة الوقت في احاديث جانبية او فترات استراحة طويلة؛
- البقاء مع المنظمة رغم الظروف الصعبة التي تواجهها؛
- تقديم المنظمة للآخرين بصورة جيدة والدفاع عنها؛
- التدريب والتنمية الذاتية؛
- قبول الفرد لأعباء اضافية دون شكوى وتذمر؛
- اقتراح تحسينات تنظيمية او ادارية او اجرائية من اجل جعل المنظمة اكثر نجاحا وتميزا؛
- الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقا لها مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل؛
- المحافظة على موارد المنظمة؛
- ايجاد مناخ ايجابي للمنظمة في تعاملها مع البيئة المحيطة بها.¹

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في المواطنة التنظيمية

عكف العديد من الباحثين على إجراء العديد من الدراسات قصد إيجاد تفسير للمواطنة التنظيمية، فهي سلوك تطوعي يرتبط بعلاقة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الأساسية وهي:

1- الرضا الوظيفي

نظرا لأهمية الرضا الوظيفي، تم دراسة علاقته مع مفهوم المواطنة التنظيمية، ويقصد به إجمالاً الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها، أو أسلوب القيادة أو زملاء العمل أو المناخ العام، إذ قامت مجموعة دراسات في هذا المجال وخرجت مجملها بنتيجة مفادها ان هناك علاقة ايجابية معنوية بين هذين المتغيرين، وأكدت على ان الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد للمواطنة التنظيمية؛²

1- أميرة محمد حواسة، مرجع سابق، ص:13.

2- الخميس عبد الله، علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، مذكرة ماجستير غ منشورة، تخصص علم الاجتماع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001، ص:38.

هذا الجدول الموالي يحدد مجموعة من اهم الدراسات التي اكدت وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية.

جدول رقم (02) يحدد مجموعة من اهم الدراسات التي اكدت وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية

الباحث	اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة
Batmeman et Organ 1983	وجود علاقة ارتباط موجبة بين المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي
Smith, Organ et Near 1983	الرضا الوظيفي محدد مباشر للمواطنة التنظيمية
Brief et Motowidlo 1986	هناك علاقة بين السلوكيات الموالية اجتماعيا والرضا فيما يتعلق بالمكافآت المادية
Williams et Anderson 1991	الجزء المعرفي من الرضا الوظيفي على ارتباط مع المواطنة التنظيمية
Moorman 1993	مقاييس الرضا المعرفية كانت على ارتباط قوي مع المواطنة التنظيمية من مقاييس الرضا العاطفية
Organ et Lyngel 1995	الرضا الوظيفي العام على ارتباط مع الايثار ولكن ليس مع الالتزام العام

المصدر: الخميس عبد الله، مرجع سابق، ص:38.

2- الإلتزام التنظيمي

لقد اخذت دراسة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية بعدا كبيرا في ادبيات الادارة والسلوك الاداري مؤخرا، وافضت الى الكثير من الدراسات الميدانية لمعرفة طبيعة ودرجة هذه العلاقة ومدى قوة التأثير بينهما، فقد اكد بعض الباحثين على ان الإلتزام يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، اي أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافآت والعقاب، وبالتالي فسلوك الايثار عند الموظف يشير الى شدة ولاء الموظف الى المنظمة التي يعمل فيها، وبعض الدراسات وجدت علاقة ايجابية قوية بينهما، مثل دراسة " حواس و العامري" ، واكدت معظم الدراسات على ان هناك علاقة بينهما عندما يتم التحكم في متغيري الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية؛¹

ويمكن النظر اليه على أنه:

- الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها؛
- الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم؛

1- الخميس عبد الله، مرجع سابق، ص:40.

- الرغبة الجامحة للبقاء عضوا في التنظيم.¹

الجدول رقم (03): يوضح أهم نتائج الدراسات في علاقة الالتزام التنظيمي بالمواطنة التنظيمية

الباحث	اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة
Oreily et Chatman 1986	وجود علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية
Organ et Ryan 1995	الالتزام التنظيمي كان على علاقة معنوية مع كل من بعدي الايثار والطاعة العامة
Schappe 1998	عند أخذ الرضا الوظيفي ومدرجات العدالة التنظيمية معا بالاعتبار يكون الانتماء الوظيفي هو العامل الوحيد الذي كان له تأثير على المواطنة التنظيمية

المصدر: الخميس عبد الله، نفس المرجع سابق، ص:42.

3- العدالة التنظيمية

كما هو معروف أن العدالة التنظيمية تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات، وهذه الأبعاد تبقى مرتبطة ومتداخلة وتؤدي في النهاية إلى مدى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في منظمة العمل، وبخصوص العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة والمواطنة التنظيمية،² إذ كشفت العديد من الدراسات السابقة عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظف بالعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، مثل دراسة " العطوي، حواس، العامري، حامد" وقد أظهرت مجمل الدراسات في هذه العلاقة بان للعدالة التنظيمية تأثير على المواطنة التنظيمية وذلك لأن إحساس الموظف بالمساواة والانصاف تولد لديه الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية او المواطنة التنظيمية؛³

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص:83.

2- العطوي، مرجع سابق، ص:43.

3- الخميس عبد الله، مرجع سابق، ص:40.

والجدول رقم(04) : يوضح أهم نتائج الدراسات في العلاقة بين الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية

الباحث	اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة
Farh, Pldsakoff et Organ 1990	عدالة القائد وخصائص الوظيفة هما متغيران سببان حيث أن المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي يرتبطان ببعضهما لوجود عوامل مشتركة للمتغيرات السببية
Moorman 1993	مقاييس الرضا الوظيفي المعرفية فسرت كمية تباين أكثر في المواطنة من مقاييس الرضا العاطفي أو الشعوري
Neihoff et Moorman 1993	اساليب مراقبة وملاحظة الافراد تؤثر سلبا على المواطنة التنظيمية لكن لها تأثير ايجابي من خلال تأثيرها على مدركات العدالة
عريشة 1996	هناك تأثير معنوي لإدراك الأفراد لعدالة علاقة التفاعل مع المشرف على أربعة أبعاد للمواطنة التنظيمية

المصدر: الخميس عبد الله، نفس المرجع السابق، ص:40.

4- القيادة الإدارية

وهي من أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة والتي بدورها تؤثر تأثيرا بالغا في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الادارية، وما من شك فإن الممارسات التطوعية او المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسؤولون انعكاساتها المباشرة على قيم وأفعال وسلوك المرؤوسين، الذين يستلهمون التوجيه والارشاد منهم وبالتالي هي استخدام القوة والنفوذ للتأثير في أفكار وآراء وتصرفات الآخرين وبطريقة تجعلهم يحققون أداءا مرتفعا وهناك خمسة مصادر للقوة أو النفوذ الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه وهي (قوة الحافز، قوة الجزاء او العقاب، قوة القانون، القوة أو النفوذ المعتمد على الخبرة، القوة المستمدة من الشخصية)¹، وقد كشفت ايضا الدراسات في هذا المجال عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوما على تحفيز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية، مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه لأن أقواله دائما تتسجم مع أفعاله، وفي هذا الخصوص وجد أن الموظف يقوم بممارسات تطوعية عندما يكون مستوى ثقته برئيسه عالية والعكس صحيح، فالإدارة

1- الخشروم وآخرون، المبادئ والمهارات والوظائف، الاسكندرية، مركز الاسكندرية للكتاب، 1992، ص:53.

الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الافراد الادارية باستخدام انظمة الحوافز المناسبة.¹

5- عمر الموظف

وهو من الأبعاد التي يمكن أن تؤثر في ولاء العاملين، فهي أكثر استكشاف وتجربة ما يحيطهم من الأعمال في ميادين العمل المختلفة، كما أثبتت بعض الدراسات أيضا ان لعمر الموظف تأثير بالغ وواضح على المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة،² فقد اتضح أن الموظفين صغار السن تقريبا يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل الموظفين كبار السن يمارسون مثل هذه الأدوار الاضافية التطوعية، فعمر الموظف يحدد نظرتة للعمل، وبالتالي نجد ان كبار السن يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز وتحقيق الذات وأكبر للانتماء الاجتماعي والعلاقات الانسانية من صغار السن نسبيا، الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم وأعمالهم والآخرين، ففي الوقت الذي يهتم صغار السن بالعدالة التنظيمية والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، نجد أن كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والاخلاقية التي يتم بناؤها عبر الزمن، من هنا يمكن الوصول إلى أن العوامل الذاتية المؤدية الى ظهور المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف اعمارهم.³

6- مدة خدمة الموظف

وهي الفترة الزمنية التي قضاها الفرد في عمله ضمن منظمة ما، لمدة خدمة الموظف في منظمة الأعمال دور مهم في وجود المواطنة التنظيمية او اختفائها، واثبتت الدراسات والبحوث الميدانية في هذا المجال وجود علاقة سلبية بين مدة خدمة الموظف والمواطنة التنظيمية، فقد تبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك اكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة ، ويعود السبب الى ان الموظف الجديد لا يعرف أو غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوبة منه اتخاذها، وبالتالي فإنه يحددها بشكل واسع، لكن ما إن يتكيفوا مع النظام الاجتماعي للمنظمة وتقل درجة عدم التأكد أو الغموض عندهم حتى

1- عبد الغفور مرازقة، وآخرون، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال: المفاهيم والمحددات، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، طبعة 2017، ص:289.

2- أسماء يوسف، مرجع سابق، ص: 22.

3- زاهر عبد الرحيم عاطف، الهندسة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، الطبعة الأولى، ص:284.

يصبحوا أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة، مما يترتب عليه قلة النشاطات الاضافية التطوعية التي يقومون بها، ومنه أن العاملين الجدد في المنظمة يكون ولائهم لها بدرجة أقل من العاملين منذ فترة طويلة.¹

7- الدوافع الذاتية

وهي عبارة عن حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، فهي القوى الداخلية المحركة للفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية خارجية، حيث تقوم عملية الحفز هنا على أساس العمل نفسه؛ وترتبط الدوافع الذاتية بالمواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بالانخراط لممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسميا في منظمته ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك، وبالتالي فالموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالا أكثر من غيره إلى ممارسة المواطنة التنظيمية وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الانجاز وتحقيق الذات.²

8- الثقافة التنظيمية

يأتي تأثير الثقافة التنظيمية على المواطنة التنظيمية من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك³، 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 وفعالهم، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط، واي أدوار أخرى ينظر إليها بعين الشك والريبة، فسيكون حجم الممارسات التطوعية محدودا للغاية، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر إما سلبا او ايجابيا على المواطنة التنظيمية تبعا للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة، فالاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر اليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على اعطائهم درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الادارة والافراد العاملين واعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، كل ذلك سيجتنب عليه قوة تماسك المنظمة، وزيادة ولائهم لها.⁴

1- زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص: 285.

2- العامري، مرجع سابق، ص: 77.

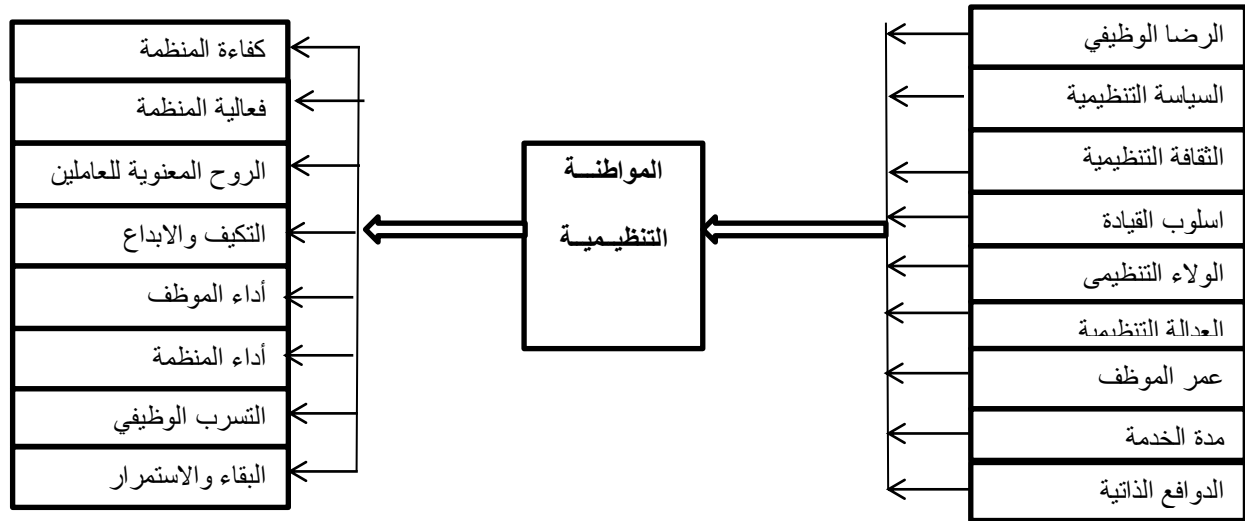
3- علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2005، ص: 221.

4- عبد الغفور مرزوقة، وآخرون، مرجع سابق، ص: 289.

9- السياسة التنظيمية

وهي عبارة عن النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة الى ايجاد وتطوير واستخدام المصادر المختلفة للقوة لتحقيق الاهداف التي يسعى اليها الشخص في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة، فالسياسة التنظيمية هي القوة غير الرسمية وذات الطبيعة غير الشرعية، ويتسم الوجه السلبي للسياسة التنظيمية بسعي الشخص أو الجماعة لتحقيق المصالح الذاتية والسيطرة على الآخرين والنظر الى الأمور بعين المنافسة التي ينبغي أن يكون فيها طرف خاسر وآخر رابح، إذ ترتبط السياسة التنظيمية بالمواطنة 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، إذن هذا الوضع يتناقض مع الأسس التي تقوم عليها 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 جميعها ترتبط بالمواطنة التنظيمية إرتباطاً قوياً كما هو مبين أعلاه.¹

الشكل رقم (07): يمثل محددات وأثار المواطنة التنظيمية



المصدر: أحمد بن سالم العامري، مرجع سابق، ص: 71.

1- أحمد بن سالم العامري، مرجع سابق، ص: 71.

المطلب الثالث: معوقات المواطنة التنظيمية

يعترض تبني المواطنة التنظيمية العديد من المعوقات، التي تقف كسد منيع يحول بين الموظف وبين هذا السلوك المرغوب فيه، والذي تسعى اليه جميع المنظمات وتتمناه أن يترسخ في قيم المورد البشري، ولعل أهمها:¹

- عدم اشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الايجابية نحو منظماتهم؛
- عجز ثقافة المنظمة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، مما يؤثر على كفاءة الموظف وعلى سلوكياته الاضافية الايجابية، مما ينعكس بطبيعة الحال على تميز أدائه؛
- افتقار العديد من المنظمات لتحقيق العدالة التنظيمية، التي ان وجدت تشكل حافزا مهما للمواطنة التنظيمية؛
- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء، والذي يؤدي الى اللامبالاة والاعتراب، وعدم الرضا والدافعية للعمل؛
- العوامل الاجتماعية والأجور والعوامل الادارية التي تؤدي الى عدم الاستقرار الوظيفي والاداري؛
- ضعف القيادة الادارية في احتواء العاملين بالأساليب الحديثة في تعزيز الولاء والانتماء لديهم؛
- قد تكون السياسة التنظيمية للمنظمة هي اكبر العوائق في تبني المواطنة التنظيمية، كافتقارها للعدالة التنظيمية؛
- عدم اتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة او ما يعرف بالمواطنة التنظيمية.

وللتغلب على هذه المعوقات حسب ما جاء في دراسة "Karam,2011" يمكن اتباع بعض الاجراءات التنظيمية منها:²

1 - اسماء يوسف، مرجع سابق، ص:23.

2- علاء الدين عبد الغني، دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين، جامعة القاهرة، فرع بني سويف، مجلة الدراسات المالية والتجارية، المجلد 11، العدد 02، 2001.

- التركيز على حاجيات الموظفين وفسح المجال لإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار مما يدفع بالموظفين الى مضاعفة المجهودات لتحقيق فاعلية أكبر؛
- الاهتمام بمهارات الاتصال والعلاقات الانسانية للموظفين، وعدم التركيز على العلاقات الرسمية فحسب لتعزيز القدرة على تبني السلوكيات الاجتهادية؛
- على الادارة أن تفتح المجال للموظف كي يندمج اجتماعيا في المنظمة، كي تغدو المنظمة اسرة واحد مما يحفز الموظف الى التشارك والاندماج والابداع؛
- ان يتسم القادة بالوعي في اتاحة الفرصة للموظف الجديد للانخراط في المنظمة اجتماعيا، مما يحفزه على الابداع لتحقيق النجاح والتميز للمنظمة؛
- تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي بين الموظفين لتعزيز قدراتهم على القيام بسلوكيات إضافية مما يحسن جودة المنظمة.

المبحث الثالث: أثر التمكين على العوامل المؤثرة في المواطنة التنظيمية

يبرز مفهوم التمكين كأحد الأساليب الإدارية الحديثة والتي تقوم فكرته على افتراض منح العاملين الثقة وتفويضهم السلطات والاستقلالية في العمل، مما يولد لديهم شعورا بالثقة والحافز لتحمل المسؤولية ويفجر لديهم الطاقات الكامنة والتي تظهر على هيئة ابداعات واقتراحات تزيد من دافعيتهم إيجابيا نحو أهمية العمل وانجازه بكفاءة وفاعلية، مما يستدعي الحاجة الى توفير بيئة تفضي الى التحول من النمط الهرمي التقليدي الى النمط الديمقراطي والذي يضمن تمكين العاملين وترسيخ المواطنة التنظيمية لديهم، وفي هذا المبحث سيتم معرفة مدى فعالية التمكين في الوصول الى مواطنة تنظيمية من خلال العوامل المؤثرة فيها باختلافها.

المطلب الأول: أثر التمكين على الرضا الوظيفي

يعمل التمكين على زيادة شعور الموظفين بالرضا الوظيفي لأنهم يشعرون بقدرة أقل من الضغوطات عندما يكون لديهم جزء من السيطرة على الاحداث والتمكين يشعر الأفراد بقدرتهم على إنجاز مهمة معينة أو تحديات الحياة بصفة عامة وهو أحد أشكال الاثراء الوظيفي لأنه يعمل على رفع مستوى شعور الموظفين بالرضا عندما يتلقون تدريباً كافياً مما يحسبهم بالأمان والثقة والقدرة على أداء عملهم بدرجة جيدة وعالية مما يرفع من جودة ونسبة الأداء في المنظمة، فعندما يتم تمكين ألف أو الموظف داخل المنظمة وتلبية حاجاته الى درجة يحس بالرضا يمكن استغلال الموظف نفسه لقدراته في تحقيق حاجاته الشخصية وحاجة المنظمة العامة حسب سلم ماسلو للحاجات وذلك من خلال:

- فرص الترقية: إذ نراه حارص على الاطلاع على سياسة التخطيط المستقبلي للوظيفة وعلى نموها، وقد اتفقت مختلف الدراسات وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل؛¹
- نمط الإشراف: إن ادراك الفرد بمدى الإشراف عليه تؤثر على مدى رضاه، والأمر هنا يعتمد على ادراك الفرد ووجهة عدالة المشرف واهتمامه بشؤون العاملين وحمائته لهم؛²

1- زياني الوناس، محددات الرضا الوظيفي وآثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، عدد 02، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، جوان، 2011، ص: 5.

2- هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتر ولولر، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة - قيم واهداف المنظمة: الاسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص: 15.

- **سياسات المنظمة:** وتشير الى وجود أنظمة عمل ولوائح واجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يبسر العمل ولا يعيقه؛¹
- **جماعات العمل:** كلما كان التفاعل القائم بين الفرد والجماعة يحقق منفعة للفرد كانت أو الجماعة مصدر رضا الفرد، أما اذا كان هذا التفاعل يخلق توترا او يعيق اشباع حاجات معينة، كانت العلاقة مصدرا لعدم الرضا مما قد ينعكس على ادائه للعمل؛²
- **الامان الوظيفي:** وهومن أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لأجل اهتمام العاملين وهو أن يكون في وظيفة تؤمن له الاستقرار المادي والنفسي في حياته الوظيفية؛³
- **الاندماج مع الزملاء في العمل:** يكون العمل أكثر ارضاء للفرد اذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتواصل مع الآخرين؛⁴

كلما شعر الموظف بأن المنظمة تعمل من أجل أهداف ذات قيمة ومعنى ونفع لها وللمجتمع، كلما كان لذلك الأثر على مستواه الوظيفي؛⁵

- ظروف العمل المادية ورضاه عن ساعات العمل وعوامل شخصية كالشعور بالاحترام الذات ومكانته الاجتماعيةالخ؛⁶

ومنه ينتج عن استغلال هذه العوامل في مجال السلوك التنظيمي عدة نتائج منها:

- **الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل:** فكلما زاد الرضا الموظف عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل ، أي كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل الى الانخفاض؛⁷

1- احمد سعيد انور سلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص:202.

2- عبد الله بن عبد المحسن المدلج، **قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة**، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، 2003، ص:29.

3- انتصار عباس حمادي الدليمي، **الاء عبد الكريم غالب المدو، اثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية**، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد14، عدد04، بغداد، العراق، 2012، ص:54.

4- موسى السعودي، **اثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الاردنية**، مجلة القادسية، مجلد40، عدد 01، الاردن، 2013، ص:22.

5- حسين مرضي الدويسري، **الانماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين**، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، 2013، ص:50.

6- احمد ماهر، **السلوك التنظيمي، مدخل بتاء المهارات**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2000، ص:231.

7- انس عبد الباسط عباس، **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال- العلوم السلوكية-**، دار الميسرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص:226.

- الرضا الوظيفي ومعدل الغياب: من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال هي الرضا عن العمل والفرص هنا وهي أنه إذا كان العامل يجهل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكن الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع ان نتنبأ بأنه سوف يحضر الى العمل ام لا وبالتالي هناك علاقة سببية بين درجة الرضا ومعدل الغياب؛¹

- الرضا الوظيفي والاصابات: فالعامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله تجده أقرب الى الاصابة، فهو سبيله الوحيد للابتعاد عن العمل الذي لا يرغب فيه، وبالتالي وجود علاقة سببية بينهما؛²

- الرضا الوظيفي ومعدل اداء العمل: أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي تكون ناتجا عن أداء مرتفع أو أنها تؤدي الى أداء مرتفع حسب اختلاف آراء المديرين والباحثين.³

من خلال هذا فان الرضا الوظيفي هو عبارة عن الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها أو الأسلوب القيادي أو زملاء العمل والمناخ العام وقد أكدت الدراسات أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين التمكين والرضا الوظيفي ويمكن تفسير هذه العلاقة عن عمله ويمارس سلوكيات تطوعية ويكون راض عن أوصافه في عمل دون أن يطلب المزيد؛

فتمكين العاملين يعد أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة وتحقيق الرضا لدى العاملين وبالتالي زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى الموظفين و الالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية.⁴

المطلب الثاني: أثر التمكين على الولاء التنظيمي

يعتبر التمكين من أهم الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة والمعاصرة ، من أجل تحقيق أهدافها، خاصة وأنه يقوم على فلسفة جديدة في توجيه العلاقة بين الإدارة والعمال، وتحقيق الجودة والرضا العام، كما أنه يعمل بشكل مباشر على رفع الروح المعنوية لدى العمال ورفع قدراتهم على تحمل المسؤولية وبالتالي رفع مستوى ولائهم، وللولاء التنظيمي دور كبير وعالي في رفع الروح المعنوية أيضا

1- محمد سعيد انور سلطان، مرجع سابق، ص ص: 204-205.

2- نفس المرجع السابق، ص: 205.

3- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 354.

4- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 02.

للعمال، الأمر الذي يترتب عليه حب الموظفين لعملهم ومنظماتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة وبذل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية؛¹

إذ أن هناك عوامل مساعدة على اكتساب العمال للولاء في منظماتهم عندما يشعرون بها يكون لديهم الولاء والرغبة الشديدة للبقاء في منظماتهم منها:²

- المكانة الاجتماعية: للمكانة الاجتماعية أسباب منها الدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء الجماعة وأنماط العمل ومهارته، وظروف العمل والأجور؛³
- إشباع حاجات العاملين الانسانية في الجماعة: إذ يرغب العمال في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية والأمان والشعور بالطمأنينة في الجماعة ويسعون أن يكونوا مقدرين محبوبين، و أنهم ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذاتهم؛
- بناء الثقة الجماعية: أي توقع الافراد والجماعة لتحقيق الوعود المكتوبة التي تصدر عن أفراد أو جماعات؛
- وضوح الاهداف وتحديد الأدوار: إذ يزداد الولاء عندما تكون الأهداف والأدوار واضحة ومحددة لتجنب الصراع.⁴

فعندما يكون الفرد يتسم بالولاء التنظيمي يزودنا بمجموعة من المخرجات هي:

سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات البيئية كونه سلوك إيجابي تجاه التنظيم، كما يساهم في تدني نسبة الغيابات وارتفاع نسبة الحضور ويقلل من نسبة الدوران الوظيفي، إذ يساعد على الزيادة الشعور بالاستقرار الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية للأفراد و معدلات الأداء.⁵

1- مصعب عبد الهادي القتامي، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الامن بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير في

العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، 2009، ص: 33.

2- زيد منير عبوي و آخرون، الاتجاهات الادارية الحديثة في العمل الجماعي، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، ص ص: 121-123.

3- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي : اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص: 136.

4- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2016، ص: 240.

5- محمد علي سالم، نظرية التنظيم، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص: 291.

التطبيع الجماعي: سرعة التطبيع تؤثر في تحديد الانتاج للفرد واخلاصه وولائه وتمسكه للجماعة، كما تنتج عنه:¹

- رغبة ونية العامل بالبقاء في المنظمة: والرغبة هي الحالة التي يتمنى أو يتوق الفرد للبقاء والاستمرار بالمنظمة، وهذه الرغبة تعد مؤشرا هاما لارتباطه بهذه المنظمة و ولاءه لها وأن شعور العامل واحساسه بالرغبة والنية في العمل سيولد لديه حالة من الطمأنينة والإحساس بالأمان والانتماء للمنظمة؛
- الحضور للعمل وهي درجة انتظام الفرد في عمله: وهي تمثل درجة انتظام الفرد في عمله، وحضوره للعمل في الوقت المحدد أو قبله، وإن تأخر الفرد عن الحضور للعمل في وقته المحدد أو غيابه عنه، يمكن اعتباره مؤشرا لقياس درجة ولاءه لمنظمتة، فالفرد الممتمك للولاء يكون أكثر حرصا على الحضور لعمله في وقته المحدد، عن فرد آخر ليس لديه الولاء؛
- والافراد الذين لديهم درجات عالية من الولاء يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الافراد وحماسهم للعمل؛²
- يعد الولاء التنظيمي أحد مقومات الأساسية والمؤثرة على خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.³

المطلب الثالث: مدى فاعلية ومساهمة التمكين بالدعم الوظيفي

إن تبني التمكين يصاحبه متطلبات جديدة لكل من المديرين والموظفين، ومع مرور الوقت، يمنح الموظفين الاستقلالية والسلطة للتحكم في بيئة العمل، أما بالنسبة للمديرين فذلك يتطلب توفير الدعم والمساندة للعمال وتشجيعهم على الادارة الذاتية والتحكم الذاتي، أي تبني المسؤولين والمديرين منهج سلوكي يوفر الدعم والتشجيع الاجتماعي والعاطفي وبناء الثقة والانفتاح، وتشجيع تحديد الأهداف الذاتية ، أو ما يعرف بمحاولة خلق توطين تنظيمي كسلوك حضاري حديث.

1- خالد احمد فرحان المشهداني، و آخرون، مبادئ إدارة الأعمال - بمنظور منهجي متقدم، دار الايام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص ص: 291-292.

2- محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الاولى، عمان، 2012، ص: 121.

3- زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص: 277.

أولاً: علاقة التمكين بالقيادة

إن الاهتمام بالتمكين والقيادة الذاتية يشكل عنصراً جوهرياً لمنظمات الأعمال خصوصاً في ظل الاتجاه نحو العولمة والمنافسة، حيث يمثل إيجاد بيئة تشجع وتساند التمكين والقيادة الذاتية أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تلك المنظمات، وفقاً لذلك، فإن منظمات الأعمال في حاجة إلى تبني بيئة تساند التمكين والقيادة الذاتية تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة، لتحقيق كل من الاندماج التنظيمي والولاء التنظيمي، فهي تعتمد بشكل أساسي على الإدارة الاهتمام والتفكير الكافيين وعملها على ربط برنامج التمكين بأهداف المنظمة، فالقيادة بالتمكين هي القيادة التي تشجع الأفراد على استخدام خبراتهم ومعارفهم وعقلانيتهم في مقارنة العمل وإنجازه، حيث أنها أسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة وقوة المعرفة وقوة الإيجاب بشخص القائد "الكاريزما" فالقادة الفاعلون هم الذين يقودون بتمكين مرؤوسيهم وتوفير المعلومات والمسؤولية والصلاحيات للمرؤوسين والثقة بهم في اتخاذ القرارات والتصرف بحرية واستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها؛¹

ثانياً: علاقة التمكين بالثقافة التنظيمية

إن تمكين الموظفين يعد محورياً جزئياً في الثقافة، لذلك فإن تبني التمكين في بيئة الإدارة يعني التركيز بشكل جوهري على عملية التغيير في السياسات والممارسات والبناء التنظيمي لإيجاد مناخ داعم للتمكين، ويقصد بالثقافة تبعديها الوطني والتنظيمي، ومفهوم التمكين دفع الإدارة إلى الأمام خطوة أبعد لأنها تتطلب أن يندمج الفرد في ثقافة المنظمة ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية، وأن مستوى التمكين سيتفاوت من منظمة لأخرى وسيعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المنظمة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين، والفرد والجماعة الممكنة داخل المنظمة تتمتع بروح الدعم والتعاون حيث يحاول كل طرف تحقيق مصلحته ومصلحة الطرف الآخر يكون الموفق هنا "ريح واريح"، مما يساهم في تحقيق رسالة المنظمة، فالمنظمة الممكنة لها رسالة ورؤية وتكون أهدافها واضحة مما يجعلها مميزة من خلال سياساتها التنظيمية؛²

فالثقافة التنظيمية حسب روجر هاريسون هي: "الإيديولوجيات والمعتقدات والقيم المغروسة في كل المنظمات والعادات الراسخة للطرق التي يجب على الأفراد العمل وفقاً لها في تلك المنظمات"³، إذ تساعد في

1- فيصل فخري، مواد الإدارة "الأسس والنظريات والوظائف"، دار مجد، الأردن، 1983، ص: 164.

2- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص: 99.

3- أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الرياض، 2013، ص: 422.

زيادة مستويات الاتساق في السلوك ثم يمكن اعتبارها بديلا قويا و أكثر إيجابية للوائح والاجراءات مثل النظام والاتساق في التصرفات وسهولة التنبؤ بردود الأفعال في مواقف معينة، يمكن تحقيقها عن طريق الثقافة القوية التي تمتلكها المنظمة دون اللجوء إلى التوثيق الكتابي " كلما تمكنت الثقافة من التوغل في أذهان وتصرفات العاملين، كلما قل احتياج الإدارة لإستخدام قواعد و إجراءات عمل رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية"¹، وتتأثر الثقافة بعدد كبير من القوى الاجتماعية مثل : النظام السياسي والاقتصادي والظروف الثقافية والاجتماعية، والمحيط الدولي والعولمة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجية المنظمة و أهدافها ومعاييرها وممارستها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه²، وما يساعد على بقاء واستمرار ثقافة المنظمة، وللحفاظ على هاته الاخيرة لابد من توافق الممارسات الإدارية مع قيم المنظمة، وتوافق قيم العاملين أيضا مع قيم المنظمة، ولكي يتحقق هذا التوافق من الضروري توفير برنامج تدريبي للعاملين في طريقة التعامل مثل: الأسلوب الحديث مع الرؤساء أو طريقة الملبس، ودفع الموظف الأقدم ليقوم بدور الراعي للموظف الجديد... الخ، أي تمكينهم لاكتساب السلوك الحضاري واندماجهم وسط المنظمة؛³

ثالثا: علاقة التمكين بالعدالة التنظيمية

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات والإنصات لشكواهم، وذلك بتطبيق العدالة بنوعها سواء عدالة الاجراءات وهي: مدى إحساس الموظف بأن الاجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة، او عدالة التعاملات وهي: مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الاجراءات الرسمية أو معرفته أسباب تلك الاجراءات ويلاحظ أن هناك إرتباط وثيق بين عدالة الاجراءات وعدالة التعاملات.⁴

إذ ينعكس ذلك في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالعمال، وتقديم المساعدات والمساهمات، والعناية بهم وبصحتهم النفسية، وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها، مما ينعكس في صورة إدراك الموظفين لهذا التأييد والدعم، فالعدالة التنظيمية موضوع مهم ومؤثر في عمليات الإدارة

1- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص:332.

2- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار الميسرة، الطبعة الرابعة، عمان، 2004، ص:216.

3- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2003، ص:325.

4- عامر حسين العطوي، مرجع سابق، ص:07.

ووظائفها، وهو أحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:¹

- تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند العاملين، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة؛
- توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية؛
- تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الاجرائية بعدا هاما في هذا الجانب؛
- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي؛
- تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة؛
- تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.

وتفترض نظرية الدعم التنظيمي وجود علاقة تبادلية ومشاركة بين المنظمة والعاملين بها، فلا بد أن تتفاعل وتتأثر معتقدات العمال بمدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم والعناية برفاهيتهم، وتتضمن هذه المعاملات الموضوعات المادية والشخصية على حد سواء فهي تشمل مثلا الصداقة والاحترام والمحبة، كما تتضمن النقود والخدمات والمعلومات، وبناء على تلك المشاركة فإن إدراك الدعم التنظيمي يظهر الالتزام النفسي للموظفين تجاه منظماتهم ومساعدتها في تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، ولذلك وجب على الموظفين الوفاء بهذا الدين من خلال التزامهم الوجداني وجهدهم المبذول، أي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الاهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية لتحقيق تلك الأهداف.²

1- الفهداوي، القطاونة، مرجع سابق، ص:15.

2- نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص: 240.

رابعاً: علاقة التمكين بالسياسة التنظيمية

ضرورة تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم فكما هو متعارف عليه يوجد عند أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته و ايجابيته او سلبياته على قدرة الفرد على اشباع هذه الحاجات، فإذا اشبعت هذه الحاجة فان ذلك سيجترتب عليه اتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في اشباع هذه الحاجات مما يتولد عنه الشعور بالرضا الوظيفي والاطمئنان (الأمان الوظيفي) والانتماء، ثم الولاء التنظيمي؛¹

إن إدراك الدعم التنظيمي يشير إلى اعتقاد الأفراد وشعورهم باهتمام المنظمة برفاهيتهم، وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم وذلك بتقديم مجموعة من الحوافز سواء معنوية او مادية من سياسات داخلية في اشباع حاجات العمال ووضوح للأهداف التنظيمية مما يساهم في ادراك وفهم الموظفين للمنظمة ويزيد من ولائهم لها والعمل على تحسين المناخ التنظيمي حيث يلعب هذا الأخير دورا كبيرا في تشكيل السلوك الوظيفي والأخلاقي لدى الأفراد العاملين من حيث تشكيل وتغيير وتعديل القيم والاتجاهات والسلوك، حيث انه يمثل شخصية المنظمة الناجحة،² ونجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد وللتنظيم، مما يجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة... الخ، لأن تمتع الموظفين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول الى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد من درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالولاء والانتماء التنظيمي وبالتالي نكون قد وصلنا إلى درجة عالية من المواطنة التنظيمية، اما البيئة الغير ملائمة فهي تؤدي حتما الى زيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة، وعدم الحيوية، وتدني الانتاجية ، فتطبيق أنظمة حوافز معنوية ومادية جيدة ومناسبة يؤدي الى زيادة الرضا عن مناخ المنظمة ككل، وبالتالي ارتفاع معدلات الانتاج وتقليل التكاليف ومنه زيادة الولاء، مما يخلق لديهم مشاعر الالتزام والانتماء التي تجعلهم سعداء راضين بانتمائهم للمنظمة وعليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الالتزام والمواطنة التنظيمية وزيادة دافعيتهم للإنجاز، وبالتالي يعد ادراك الدعم التنظيمي مؤشرا على التزام المنظمة تجاه رؤوسيتها ومحددا من محددات

1- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص: 126.

2- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر، ص ص: 256-257.

الأداء، حيث ان الأداء يتأثر بالخصائص الشخصية للأفراد والجهد المبذول في العمل، بجانب الدعم التنظيمي الذي تبدو أهمية تأثيره على أداء الفرد المتوافق مع عمله بحيث تتناسب قدراته مع طبيعة عمله، فعندما يستشعر الموظف تلقيه الدعم الكافي يرتفع معدل إنجازته، وذلك من خلال المحددات الأساسية للدعم التنظيمي وهي: العدالة التنظيمية، سلوك المشرف لمساندة العمال، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم تأكيد الذات لدى الموظفين؛¹

وتمثل علاقة النفع المتبادل بين الموظف وصاحب العمل (المنظمة) أهم العلاقات المؤثرة بين الطرفين داخل التنظيم، حيث يترتب على هذه العلاقة الكثير من النتائج على الفرد والتنظيم معا، حيث نجد أن الاستقلالية في العمل تعرف على أنها الدرجة التي تسمح للمرؤوسين باستخدام كامل مواهبهم و إبداعاتهم، وتفترض في درجة الاستقلالية هذه وجود المسؤولية الشخصية لدى الفرد، بمعنى أن لديه إحساس بالمسؤولية، وفي المقابل فإن الاشراف اللصيق مع انخفاض درجة الاستقلالية سوف يؤدي إلى انخفاض الأداء وخضوع الموظفين لضغوط العمل.

1- عبد الغفور مرزوقة، وآخرون، مرجع سابق، ص ص: 285-289.

خلاصة الفصل الثاني

تم التطرق في هذا الفصل إلى المواطنة التنظيمية والتي تتمثل في كونها سلوك وظيفي اختياري يؤديه الفرد طواعية لا يوجد في بطاقة وصف الوظيفة، ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد القيام به، وذلك لضمان بقاءه في المنظمة وشعوره بالرضا والأمان والثقة والعدالة الى حد الايمان بالمنظمة وشعوره بالانتماء لها والالتزام نحوها مما يجعله يمارس سلوكا حضاريا إيجابيا أو ما يعرف بالمواطنة التنظيمية ، مما يكون لديه نتائج ايجابية على المنظمة والفرد كزيادة الانتاجية وتحسين الأداء وتقليل التكاليف والتميز في مختلف جوانب هذه المنظمة سواء من حيث الجودة في الانتاج وفي تطبيق سياساتها التنظيمية والعمل الجماعي واكتساب ثقافة تنظيمية مميزة تجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات المنافسة، وعموما ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية تمكين العاملين ومحاولة إدماجهم في المنظمة لتحقيق أهدافها ونجاحها وتميزها واستمرارها بكفاءة وهذا من خلال الاهتمام بالموظف وتمكينه من تحقيق أهدافه في العمل وبيئة العمل التي يعمل بها، فنجاح المنظمة مرتبط بمستوى ودرجة تمكين الموظفين ودمج موظفيها وولائهم لها.

الفصل الثالث

واقع العلاقة بين

التمكين والمواطنة

التنظيمية في مؤسسة البريد

وتكنولوجيات الاعلام

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين التمكين والمواطنة التنظيمية في مؤسسة البريد و تكنولوجيايات الإعلام والاتصال وكالة - تبسة-

تمهيد

شهد قطاع البريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال في الجزائر نشاطا متميزا في الآونة الأخيرة فكانت له مساهمة في زيادة الإيرادات وخصوصا مع انفتاحه على المنافسة بفضل الاصلاحات التي شهدها القطاع، ودخول الأجانب ساهم أيضا في تحسين وجودة وأسعار الخدمات المقدمة، حيث كانت مؤسسة البريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال المتعامل التاريخي لقطاع البريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال في الجزائر فهي مؤسسات تسعى دوما الى التقدم والاستمرار وتنمية الاقتصاد الوطني وتحمل مسؤولية اقتصادية واجتماعية تجاه اصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين من سعيها لتحقيق رغباتهم وبعدها تم التطرق في الفصلين السابقين الى الجوانب النظرية للتمكين وما له من دور في التأثير على المواطنة التنظيمية، سيتم في هذا الفصل اختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع العملي في مؤسسة البريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال ، ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة البريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة- تبسة-.
- المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: تحليل محاور الاستمارة، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة بريد تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال وكالة- تبسة

مر قطاع البريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال في الجزائر بإصلاحات عميقة في السنوات الأخيرة كان الغرض منها تحديث هذا القطاع وتأهيله كجزء من جهد الحكومة لتنمية البنية القاعدية للاقتصاد الوطني، تمثلت هذه الإصلاحات اساسا في تفويض وظيفة استغلال الخدمة العمومية الى مؤسستين عموميتين أنشأتا لهذا الغرض هما " بريد الجزائر" و " اتصالات الجزائر"؛ مؤسسة "بريد الجزائر" التي أنقلها ما ورثته عن التسيير الاداري من ذهنية معينة اكثر مما أنقلها العجز في الوسائل وتدني نوعية خدماتها البريدية والمالية، تحاول ان تستفيد من التمويل الداخلي والخارجي المعتبر الذي حصلت عليه ومن الاشراف التقني والاداري من المؤسسة الاستشارية " سوفر بوست" (SOFREPOST) الفرنسية لتحديث خدماتها؛ في هذه المبحث نتعرض الى الإصلاحات التي عرفها القطاع مؤسسة بريد الجزائر في عمليات استخدام وسائل المعلوماتية في التحديث، سواء لإدخال خدمات جديدة وتحسين نوعية الخدمات الموجودة أو لتسهيل وتحسين عملية المراقبة ومراجعة الحسابات.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى نشأة مؤسسة البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال وكالة -تبسة- ومهامها.

1-نبذة تاريخية عن المؤسسة

نشأت مؤسسة الجزائر نتيجة اصلاحات شملت اعادة الهيكلة للقطاع البريد والمواصلات ، اذ كانت تسيير وفق احكام الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 والمتضمن قانون البريد والمواصلات.¹ إن ميلاد بريد الجزائر وبروزها في السوق ليس وليد الصدفة بل هو نتيجة لتضافر عدة جهود وعوامل خارجية منها انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، هذا ما يقال عن قطاع البريد المواصلات إذ تم اعادة هيكلته، ومن جراء هذه الإصلاحات انشأت مؤسسة بريد الجزائر كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري حفاظا على الارث القديم الوظيفي والرمزي للمؤسسة الام الذي غذى الذاكرة الجماعية بالكلمة الرمز (فإن مؤسسة بريد الجزائر تحاول جادة خلق وجه جديد يحمل الخصائص الهوية لبريد الجزائر)² فجاءت مؤسسة بريد الجزائر كنتيجة للإصلاحات بموجب قانون قطاع البريد والمواصلات سنة 2003، حيث اراد المشرع بهذا الاصلاح ان يلحق دول الجوار في هذا القطاع.

أما المديرية الولائية لتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة - تبسة - أنشأ. هي الأخرى بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-233 المؤرخ في 23 ربيع الثاني 1424 الموافق لـ 24 جويلية 2003 المتضمن

1- الامر 89/75 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 المتضمن قانون البريد والمواصلات.

2- المرسوم التنفيذي رقم 02-43 المتضمن انشاء بريد الجزائر 16 يناير 2002، ص ص: 19-20.

إنشاء المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال وتحديد تنظيمها، والمعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 12-15 المؤرخ في 15 صفر عام 1433 هـ الموافق لـ 09 يناير 2012 م.

وقد نتج عن هذا التنظيم الجديد ميلاد مؤسستين جديدتين وهما كالتالي:

- اتصالات الجزائر: شركة ذات أسهم (SPA)، ممثلة محليا بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر بتبسة.
- بريد الجزائر: وهي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، ممثلة محليا بالوحدة الولائية للبريد بتبسة.¹

2- مهام مؤسسة البريد لتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة-

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال.
- التأكد من السير العادي لشبكات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والسهر على شروط دوامها واستمراريتها وأمنها وكذا احترام المقاييس المقررة في هذا المجال.
- السهر على الخدمة العامة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وفق الترتيبات القانونية والتنظيمية.
- السهر على التأدية الحسنة للخدمة العمومية وتنسيق استعمال تكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكذا الادارة الالكترونية والخدمات على الخط.
- قيام أعوانها المؤهلين قانونيا بإجراء المراقبة والتفتيش وفق القوانين والتنظيمات المعمول بها في هذا المجال.
- تحديد المناطق الغير الموصولة أو الضعيفة الوصل بشبكات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وإبداء الرأي في برامج واقتناء مكاتب بريدية جديدة وهياكل المواصلات السلكية اللاسلكية الجديدة بهدف ضمان أحسن تغطية على إقليم الولاية.
- القيام بدراسات السوق في إطار تطوير شبكات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال.
- المشاركة في إعداد المخططات والدراسات وتنفيذ برامج التنمية المسجلة في المساهمات النهائية أو صندوق تملك استعمال وتطوير تكنولوجيايات الإعلام والاتصال وتقييم نتائجها.
- السهر بانتظام على اجراء تدريبات تجريبية من طرف متعاملي القطاع على نشر مخطط النجدة وتنفيذ المخططات الاستعجالية والامنية المكيفة مع المخاطر الكبرى.
- السهر على قواعد الاستفاداة من الارتفاقات المرتبطة ببسط شبكات المواصلات السلكية واللاسلكية.
- التنسيق مع السلطات المختصة لاستعمال شبكات المواصلات السلكية واللاسلكية والاعلام والاتصال لأغراض الدفاع الوطني.

1- المرسوم التنفيذي رقم 233-03 المؤرخ في 23 ربيع الثاني 1424 الموافق لـ 24 جويلية 2003 المتضمن إنشاء المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال.

- جمع المعطيات الاحصائية حول البريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وتحليلها، لاسيما لدى المصالح الخارجية التابعة للقطاعات الأخرى ومتعاملي البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وموفري خدمات الانترنت ومتعاملي الخدمات المستعملة التقنيات السمعية البصرية؛
- تحديد واقترح أي مبادرة وإجراء يساهمان في تقليص الفجوة الرقمية وترقية وتعميم فضاءات النفاذ الى تكنولوجيايات الاعلام والاتصال.
- المشاركة في ترقية صناعات المواصلات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال ومصاحبة المستثمرين وحاملي المشاريع في هذا المجال محليا.
- معالجة الشكاوي الموجهة إليها بالتنسيق مع المسؤولين المحليين للمتعاملين.
- إنشاء خلية إصغاء ومتابعة ومعالجة الشكاوي المقدمة من طرف المواطنين بالتنسيق مع المتعاملين المحليين والحرص على تسوية هذه المشاكل والانشغالات بتخصيص اجابة عن انشغالاتهم في الآجال المحددة قانونا.
- إعداد تقارير متعلقة بأداء وخدمة المسؤولين المحليين للمتعاملين وإرسالها إلى الوزارة قصد اتخاذ التدابير اللازمة.
- إجراء عن طريق أعوان شرطة البريد والمواصلات المؤهلين قانونيا عملية المعاينة و التفتيش وفق النصوص القانونية المعمول بها في هذا الشأن لا سيما فيما يتعلق بعملية استقبال المواطنين وأداء الخدمات والنظافة وتقديم تقارير شهريا إلى المفتشية العامة للوزارة قصد اتخاذ الإجراءات الضرورية¹.

المطلب الثاني: الإصلاحات، أهدافها و أهم إنجازاتها

إن الإصلاحات في الجزائر ضمن قطاع البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال لم تختلف كثيرا من حيث الجوهر عن التغييرات التي تمت في البلدان النامية والمصنعة على حد سواء، والجزائر اخذت في هذا المجال بالتجربة الفرنسية، حيث اتضح من الوهلة الاولى شبه كبير بين الإصلاحات في قطاعي الدولتين كما سيتم التطرق لهذه الإصلاحات بإيجاز.

1- الإصلاحات على قطاع البريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال

شرعت الجزائر في إصلاحاتها على هذا القطاع في سنة 2000 في ضل تأخر محسوس عن بلدان المغرب العربي، وحاولت الحكومة استدراك هذا التأخر في تحديث القطاع الذي يشكل جزءا مهما في البنية القاعدية للاقتصاد الوطني، خاصة ان الجزائر كانت اقتربت بعد من الانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة ولها اتفاقات مبرمة مع الاتحاد الاوربي حيث استفادت في هذا الصدد من دعم مالي من قبل البنك الدولي والسوق الاوربية، وقد سبب هذا التأخر في انطلاق وتيرة الإصلاحات ارتباك ملحوظ في بعض الجوانب منها ما حصل بالنسبة لشرطة البريد والمواصلات، فهذه الهيئة التي نص عليها القانون الجديد المنظم للقطاع

1- معلومات مقدمة من مؤسسة بريد الجزائر لتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة - تبسة- بناء على المرسوم التنفيذي رقم 03-233.

(قانون 2000 - 03 المادة 121 وما بعدها) ورغم تعيين عدد من اعوانها وإعلانهم في الجريدة الرسمية لم تنشط بصفة فعلية الى الآن.

وخلافا لذلك فإن لبريد الجزائر التي احتفظت في اطار القانون الجديد بنظام الاحتكار لاستغلال الانشطة الاساسية مثل خدمة توزيع البريد، الحولات والحساب البريدي الجاري، ومهد هذا القانون لحد الآن لدخول مؤسستي في مجال الاتصالات (WTA OTA) ومؤسستين في مجال البريد الدولي السريع (U.P.S D.H.L).

2- أهدافها

لمؤسسة البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال عدة أهداف منها¹:

- الهدف المسطر للتغييرات الهيكلية لقطاع البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال هو الوصول إلى تسيير أكثر مرونة وتحسين مستوى الخدمة العمومية المقدمة وذلك عن طريق خلق جو المنافسة بين عدد من المتعاملين المستغلين للخدمات المختلفة.
- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، وجعلها أكثر منافسة في خدمات البريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال.
- تلبية حاجات ورغبات السوق المحلي.
- العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية وتنميتها وتطويرها لتحقيق أكبر معدل ربح ممكن.
- تقديم خدمات تتصف بالمواصفات الدولية.
- تحسين القدرات التسويقية.
- تقديم خدمات البريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال بنقل وتبادل المعلومات والمكالمات، الرسائل المكتوبة، معطيات رقمية.
- العمل على كسب زبائن جدد، وذلك عن طريق المشاركة في مختلف الملتقيات والمؤتمرات وتكثيف الحملات الإعلانية.
- المحافظة على شهرة، ميزة و قيمة المؤسسة.
- الوصول إلى أعلى المستويات من التطور التكنولوجي والاقتصادي و الاجتماعي محاولة فرض وجودها والحفاظ على مكانتها في بيئة المنافسة الحادة.
- العمل على زيادة حصصها في السوق.
- كفاءة شبكة الإعلام الآلي للحساب البريدي الجاري.
- المساواة بين الزبائن (لا محاباة أو محسوبية).
- اجتهاد العاملين لحل أي مشكلات تظهر للزبون.

1- وثائق مقدمة من المؤسسة، والموقع الإلكتروني لها.

- تحسين نظام تقديم الخدمة داخل مكاتب البريد.
- توفر الأمن للزبائن داخل مكاتب البريد.
- تلطف أعوان الخدمة مع الزبائن.
- توفر مختلف الخدمات البريدية في مختلف مكاتب البريد الصغيرة.
- كفاءة الشبابيك الآلية.
- كفاءة خدمات الحساب البريدي الجاري على الهاتف والإنترنت.

3- الإنجازات الناجمة عن عملية تحديث بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال

تتمثل هذه النشاطات التي نجمت عن عملية التحديث لمؤسسة البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال

فيما يلي:

- توسيع شبكة المعلوماتية للحساب البريدي الجاري من خلال تجهيز كافة المكاتب بحواسيب تم ربطها بالشبكة البريدية.
- توفير الخدمات البريدية الاستثنائية في المكاتب الصغيرة.
- دمج عمليات حساب التوفير والاحتياط في شبكة الاعلام الآلي على مستوى شبابيك البريد.
- إطلاق بطاقة دفع الكترونية لأصحاب البريد الجاري.
- شرعت المؤسسة في طرح العديد من خدماتها عبر الإنترنت.
- أشأت خدمات جديدة متاحة عبر الهاتف، تتمثل أساسا في الاطلاع على الرصيد أو طلب صكوك بريدية من الهاتف.
- إدخال خدمة البريد الهجين، تتمثل هذه الخدمة الموجهة أساسا إلى أصحاب المؤسسات الكبرى، في رسائل ترسل عبر البريد الإلكتروني يتم طبعها ووضعها في ظروف بريدية و إيصالها بالطريقة العادية إلى المرسل إليهم.
- من أجل تعزيز خدماتها عبر شبكة الأنترنت يتم تزويد مكاتب البريد بنقاط متعددة الوسائط هي عبارة عن حواسيب مبروطة بشبكة الإنترنت.
- في مجال الحوالات البريدية تم استخدام شبكة المعلومات البريدية لإدخال خدمة جديدة هي الحوالة الإلكترونية وذلك ابتداءا من فيفري 2002.
- استخدام تقنيات الاعلام و الاتصال في تسييرها الداخلي .
- استخدام الحوامل المغناطيسية (الاقراص المرنة والمضغوطة) والبريد الإلكتروني في مكان البريد العادي والحوامل التقليدية.
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار تسيير شبكة الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية وع كل المتعاملين.

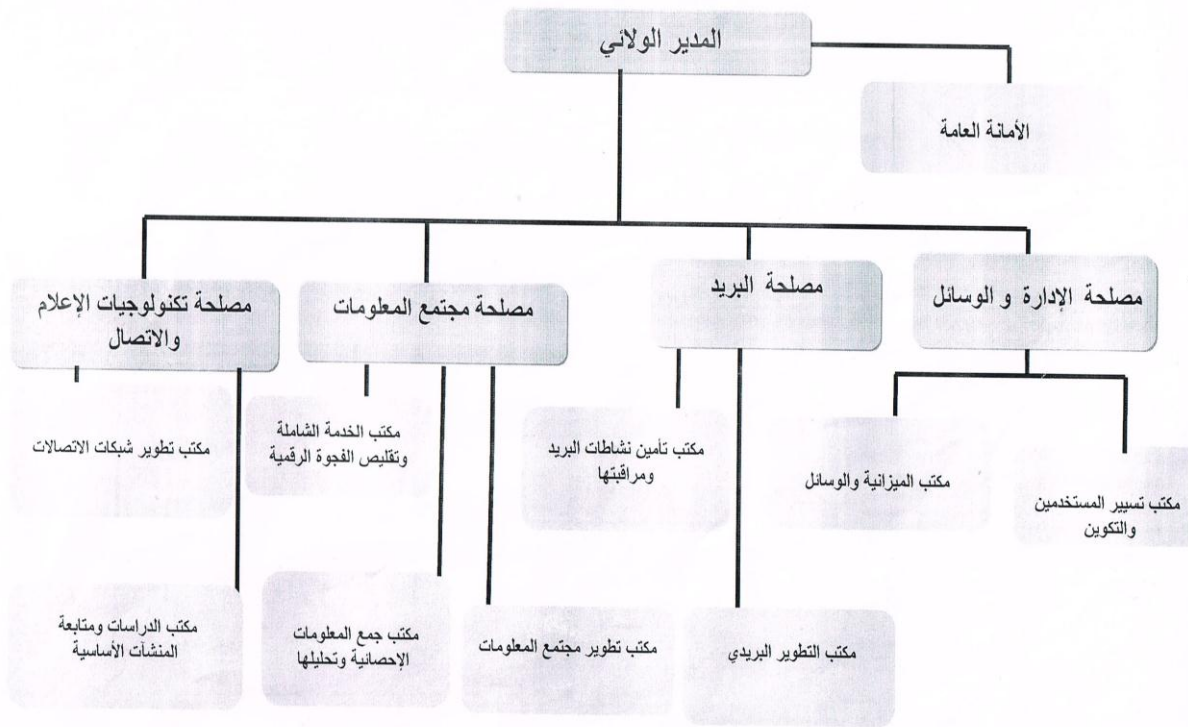
- توفير مختلف الخدمات لقطاع الاتصال لتسويق مختلف خدماته.¹

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد تكنولوجيا الإعلام و الاتصال وكالة - تبسة-

يهدف التسيير الحسن لمختلف الأقسام والمصالح لمؤسسة بريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، لجأت هاته الأخيرة إلى التوزيع الأمثل للوظائف المختلفة من أجل تنظيم أعمالها، وذلك بوضع هيكلها التنظيمي الذي سعت إلى تجديده مواكبة للتطورات والتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية والداخلية في ظل حدة المنافسة منذ 2003 وتم تزويدنا هاته السنة به كما هو مبين في الشكل الموالي²:

الشكل رقم (08) يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة البريد وتكنولوجيايات الإعلام و الإتصال.

الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للبريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال



1- معلومات مقدمة من مختلف الأقسام والمصالح لمؤسسة البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال وكالة - تبسة-
 2- معلومات مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية لمؤسسة بريد الجزائر لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وكالة - تبسة-

من خلال الشكل السابق سيتم شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة:

1- المدير الولائي: وهو المسؤول الرئيسي والأول ومن مهامه الرقابة والمصادقة على مختلف مهام المصالح المتواجدة داخل المؤسسة.

2- المصالح

أولاً: مصلحة الإدارة و الوسائل

وتشمل هذه المصلحة مكتبين هما على الترتيب:

- **مكتب تسيير المستخدمين و التكوين:**

ومن أهم وظائف هذا المكتب هي:

- التوظيف ومراقبة المسار المهني للموظف داخل مؤسسة البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال.
- اعداد مخطط تسيير الموارد البشرية في الادارة المركزية وتنفيذه ومتابعته.
- المشاركة في اعداد قواعد القوانين الاساسية المطبقة على الموظفين.
- اعداد برامج التكوين وتحسين مستوى الموظفين وتجديد معارفهم وضمان تنفيذها.
- احصاء احتياجات المكونات المتصلين بتكنولوجيايات الاعلام والاتصال.
- استقبال الطلبة المترشحين وتقديم لهم المعلومات الضرورية لدراستهم.

- **مكتب الميزانية والوسائل**

من وظائف هذا المكتب ما يلي:

- فحص ومراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة والتأكد من صحة العمليات المحاسبية.
- إعداد وضعية إقفال جميع الحسابات و إرسالها إلى كل من المديرية المركزية العاصمة.
- إرسال ملف النفقات من طرف المراقب المالي إلى المركز الجهوي لتسويتها.
- إعداد ميزانية الإيرادات لكل فترات السنة.
- اعداد مشاريع التجهيزات الواجب تسجيلها في المساهمات النهائية ومتابعة انجازها.
- تسيير الاعتمادات المخصصة للعمليات المسجلة في المساهمات النهائية.
- تسيير الارشيف.
- اعداد جرد الاملاك المنقولة في الادارة المركزية.
- ضمان صيانة البنايات المخصصة للمصالح المركزية واللامركزية في القطاع.

ثانياً: مصلحة البريد

وتشمل أيضا هذه المصلحة مكتبين هما:

- **مكتب تأمين نشاطات البريد وتأمينها**

ومن بين مهامه هي:

- اعداد بطاقة حساسية المنشآت الاساسية والشبكات و التطبيقات المتعلقة بالبريد.

- السهر على تنفيذ المخططات الاستعجالية ومخططات التدخل من أجل إعادة توفير الخدمات وتسيير المنشآت الأساسية للبريد وشبكاته.
- متابعة تنفيذ المخططات الاستعجالية ومخططات التدخل من أجل إعادة توفير الخدمات وتسيير المنشآت الأساسية للبريد وشبكاته.
- السهر بانتظام على القيام بتدريبات تجريبية لنشر مخطط النجدة.
- **مكتب التطوير البريدي**
 - ويكلف بالمهام التالية:
 - متابعة تطور التغطية والكثافة البريديتين وتحسين نوعية خدمة الأداءات البريدية.
 - متابعة ادخال تكنولوجيايات الاعلام والاتصال في نشاطات البريد.
 - متابعة تطبيق الاصلاحات المؤسساتية البريدية.
 - اعداد عقد النجاعة بين المتعامل العمومي والدولة وضمان مراقبة تنفيذه.
- **ثالثا: مصلحة مجتمع المعلومات**
 - تشمل هذه المصلحة هي الأخرى كغيرها من المصالح على ثلاث مكاتب هم:
 - **مكتب الخدمة الشاملة وتقليص الفجوة الرقمية**
 - ويقوم بالمهام التالية:
 - تحليل وتخطيط الاحتياجات المتوسطة والطويلة المدى المتعلقة بالخدمات البريدية والمالية البريدية.
 - تحديد برامج الدراسات المتعلقة بتطوير الخدمات البريدية والمالية البريدية و أثرها في المحيط الاقتصادي والاجتماعي.
 - تنظيم إطار اليقظة التكنولوجية في نشاطات البريد.
 - السهر على احترام المقاييس والآراء والتوصيات المنبثقة عن الاتفاقات والاتفاقيات والمعاهدات في مجال الخدمات البريدية والمالية البريدية.
 - وضع رصيد وثائقي واحصائي خاص بنشاطات البريد.
 - متابعة تطوير نوعية خدمات الأداءات المالية البريدية وتحسينها.
 - **مكتب جمع المعلومات الإحصائية و تحليلها:**
 - من بين مهام هذا المكتب نجد:
 - اقامة شبكة اعلام وبنوك للمعطيات.
 - تطوير الحظيرة والشبكة المعلوماتيتين للقطاع وتسييرهما.
 - تسيير نشرات ووثائق المؤسسة.
 - ضمان تنظيم المؤتمرات والملتقيات.

- مكتب تطوير مجتمع المعلومات:

من مهامه:

- تقييم الوضع في مجال الخدمات وتكنولوجيايات الاعلام.
- المشاركة في اعداد عناصر استراتيجية وطنية لتشييد مجتمع المعلومات الجزائري بالاتصال مع السلطات المعنية.
- المشاركة في اعداد مخططات اعمال و متابعة تنفيذها.
- اقتراح تدابير تحفيزية للتطور نحو مجتمع المعلومات.

رابعاً: مصلحة تكنولوجيايات الإعلام والاتصال

تضم أيضا هذه المصلحة مكتبين اثنين هما على الترتيب:

- مكتب تطوير شبكات الاتصالات:

ومن بين مهامه هي:

- اعداد عناصر سياسات واستراتيجيات تطوير تكنولوجيايات الاعلام والاتصال.
- المشاركة والاقتراح في اعداد الاطار القانوني المطبق على تكنولوجيايات الاعلام والاتصال والنشاطات البريدية المختلفة.
- تحديد مبادئ وسياسات تسيير طيف الذبذبات والراديو الكهربائية والموارد النادرة.
- تحديد برامج الدراسات المتعلقة بتطوير تكنولوجيايات الاعلام والاتصال.
- سن المقاييس والخصائص التقنية المطبقة على تكنولوجيايات الاعلام والاتصال.
- السهر على احترام شروط دوام شبكات الاعلام والاتصال واستمرارها وأمنها .
- ترقية الاستثمار وتشجيعه في مجال تكنولوجيايات الاعلام والاتصال.
- ترقية الحظائر التكنولوجية المكرسة لتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وتطويرها.
- اقتراح الاجراءات الرامية الى تطوير المنشآت الاساسية للمواصلات السلكية واللاسلكية.
- تحديد مبادئ التعرف ومبالغ الأتاوى بعنوان استعمال الذبذبات.
- ترقية تطوير المنشآت الأساسية للإعلام والاتصال في جميع القطاعات بالاتصال مع الادارات والمؤسسات العمومية المعنية.

- مكتب الدراسات ومتابعة المنشآت الأساسية:

ويقوم هذا المكتب بعدة مهام منها:

- المساهمة في اعداد عناصر سياسة تطوير الشبكات السلكية واللاسلكية الكهربائية.
- السهر على احترام شروط دوام شبكات المواصلات السلكية واللاسلكية واستمراريتها وامنها.
- اعداد عناصر تنفيذ السياسة الولائية لفتح سوق تكنولوجيايات الاعلام والاتصال للمنافسة.

- المساهمة في اعداد سياسة تطوير الموارد البشرية والتوظيف في قطاع تكنولوجيايات الاعلام والاتصال ومتابعة تنفيذها.
- اجراء دراسات حول سوق تكنولوجيايات الاعلام الآلي.
- اجراء دراسات حول تطور شبكات المعلومات والتحولات التكنولوجية على المدى المتوسط والبعيد.
- ضمان الترصد التكنولوجي في مجال تكنولوجيايات الاعلام والاتصال.
- السهر على تطوير الاقطاب التكنولوجية المتخصصة في تكنولوجيايات الاعلام الآلي والاتصالات.
- السهر على ادخال مقاييس جديدة تطبق على تكنولوجيايات الاعلام والاتصال وتطبيقاتها.
- اعداد ادوات تنفيذ سياسة تطوير البريد.
- اجراء دراسات استشرافية وتقييمية في مجال البريد.
- اعداد المقاييس المطبقة على الخدمات البريدية ونشرها ومتابعة تطبيقها.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سوف يتم معرفة إجراءات الدراسة سواء مجتمع أو عينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة ليتم الوصول إلى صياغة الاستمارة وتحليل نتائج فقراتها، بالإضافة إلى صياغة فرضيات الدراسة واختبارها ومناقشة نتائجها.

المطلب الأول: تقديم عينة و أدوات الدراسة:

لقد تم الاعتماد في هاته الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بوصف الظاهرة وصفا دقيقا إذ يعبر كيفا وكما للوصول إلى نتائج موثوق فيها، فمن أجل إتمام هذه الدراسة تم اختيار مجتمع وعينة منه للقيام بإثبات الفرضيات وسوف يتم التطرق لها كما يلي:

1-مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع دراستنا من مجموع الموظفين والمسيرين لمؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- حيث بلغ عدد عمالها 32 عاملا.

2-عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة موضوعية للحصول على نتائج دقيقة وموثوق فيها، تمثل عددها في 32 موظف والجدول التالي يوضح تداول الاستمارة:

الجدول رقم(05): تداول الاستمارة.

عدد الاستبانات	العدد	النسبة %
الموزعة	32	100%
المسترجعة	32	100%
الصالحة للتحليل	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج spss

يلاحظ من الجدول أنه تم توزيع (32) استبانة بما يوافق مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاعها(32) أي ما يعادل نسبة 100% وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها.

3-أدوات الدراسة:

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة والتي تقدم أهداف البحث تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمتمثلة في الدفاتر والسجلات والاستمارة وهي كالاتي:

أولاً: الوثائق والسجلات

- تم الاعتماد على الوثائق والسجلات كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالعناصر التالية:
- البيانات الخاصة بالتعريف بالمؤسسة.
- البيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي، تصنيف الوظائف في المؤسسة مصالح ومكاتب .
- البيانات الخاصة بعدد العمال.

ثانيا: الإستمارة

تعتبر الاستمارة من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي (مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى الحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أهداف البحث)¹ ولإعداد الاستمارة تم الاعتماد على الآتي:

- تم الاطلاع على المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع للاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته.

- تم تجديد المجالات الرئيسية التي شملها الاستبيان.

- إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

- عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة لتحكيمها وتسجيل أي ملاحظة تخدم الاستمارة.

- في ضوء ما أشار له المشرف والمحكمين تم تعديل فقرات الاستبيان من حذف، إضافة وتعديل حتى تم الوصول إلى الاستمارة في صورتها النهائية في الملحق رقم (02).

وقد احتوت الاستمارة على جزئين هما:

الجزء الاول: ويشمل متغيرات الدراسة الوظيفية والشخصية متمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية ومدة الخدمة فيها.

الجزء الثاني: ويشمل مجموعة من الاسئلة وتم تقسيمها الى فقرتين وهما:

- **الفرة الاولى:** المتغير المستقل وتم تقسيمه الى اربعة محاور.

- **الفرة الثانية:** المتغير التابع وتم تقسيمه الى خمسة محاور.

ويمكن ايضاح ذلك في الجدول التالي:

1- مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار غريب، القاهرة، 1998، ص:305.

الجدول رقم(06): توزيع فقرات الاستمارة على محاور الدراسة

رقم المحور	محاور الدراسة	عدد الأسئلة
الأول	أهمية العمل	07
الثاني	الاستقلالية في العمل	06
الثالث	الكفاءة	10
الرابع	التأثير في العمل	07
الفقرة الأولى: التمكين		
الأول	الايثار	10
الثاني	وعي الضمير	07
الثالث	الروح الرياضية	08
الرابع	اللطافة	09
الخامس	السلوك الحضاري	10
الفقرة الثانية: المواطنة التنظيمية		
المجموع الكلي		
		74

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الاستمارة.

وتم تصميم اجابات هذه الفقرات على اساس مقياس ليكارت الخماسي الذي يتضمن (05) مستويات أدناها (01) وأعلاها (05)، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي تم حساب $4=1-5$ ثم تم تقسيه على خمسة للحصول على طول الخلية $0.8 = 4/5$ ويصبح التوزيع على النحو التالي: موافق بشدة (01)، موافق (02)، محايد (03)، غير موافق (04)، غير موافق بشدة (05). وبعد ذلك يتم حساب المتوسط الحسابي ثم يحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط كما هو في الجدول الموالي:

الجدول رقم(07): قيم المتوسط المرجح.

الدرجة	المجال
منخفض جدا	من 1.00 إلى 1.79
منخفض	من 1.80 إلى 2.59
متوسط	من 2.60 إلى 3.39
مرتفع	من 3.40 إلى 4.19
مرتفع جدا	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

تم توزيع عدد من الاستمارات البالغ عددها (32) على عينة من مجتمع الدراسة للتأكد من ثباتها من خلال استخدام معدل الثبات ألفا كرونباخ الذي يعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum vi}{vt} \right]$$

حيث أن:

a: ألفا كرونباخ.

n: يمثل عدد الاسئلة.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحور.

Vt: يمثل التباين في مجموع محاور الاستمارة.

والجدول التالي يمثل معامل ثبات محاور الاستبانة:

الجدول رقم(08): معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستمارة.

معامل الثبات الكلي (ألفا كرونباخ)	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0.97	31	المتغير المستقل (التمكين)
	44	المتغير التابع (المواطنة التنظيمية)
	75	مجموع الفقرات

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (04) يتبين لنا ان معامل الثبات الفا كرونباخ للدراسة ككل(0.97) وهي نسبة

ثبات عالية، وعليه الاعتماد على الاستبيان كأداة إحصائية لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة.

رابعا: الأساليب الإحصائية

لمعالجة البيانات الاحصائية وتحديد نوعية العلاقات الموجودة بينها ثم استخدام برنامج حزمة البرامج

الاحصائية (spss) للتحليل وقد تم الاعتماد على العديد من الأساليب الاحصائية باستخدام هذا البرنامج

كالتالي:

- التكررات : لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل اسئلة الاستبيان.
- النسب المئوية: لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل اسئلة الاستبيان.
- المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على اسئلة الاستبيان، أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات.
- الانحراف المعياري: وهو يقيس مدى التشتت بين أوساطها الحسابية.
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها واختبار (T) و (F).
- الانحدار البسيط حيث يستخدم لدراسة العلاقة بين متغيرين أحدهما تابع والآخر مستقل.

المطلب الثاني: توزيع مفردات العينة

بناء على البيانات التي خصت السمات الشخصية والوظيفية للمبحوثين والتي جمعت عن طريق استمارات الاستبيان تم الحصول على المعلومات الآتية:

1- توزيع أفراد العينة حسب السمات الشخصية

سيتم في هذا العنصر تحليل خصائص العينة محل الدراسة من حيث الجنس والعمر على النحو

التالي:

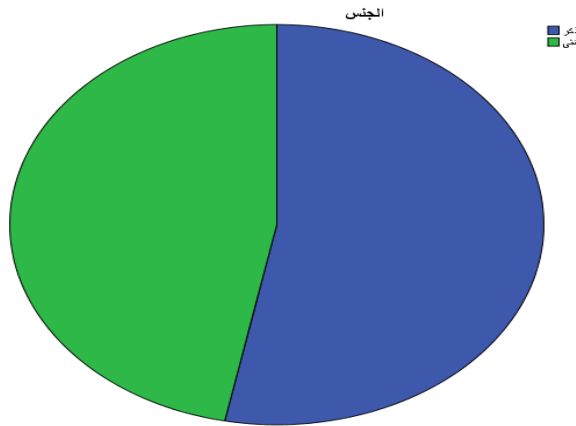
- متغير الجنس: الجدول التالي يمثل نسب وتكرارات توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
53,10%	17	ذكر
46.90%	15	أنثى
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على البيانات المحصلة من الاستمارة.

ونلاحظ من الجدول أن نسبة الإناث منخفضة مقارنة مع نسبة الذكور حيث قدرت بما يقارب نسبة 46.90% مقابل نسبة 53,10% وبناء عليه من يشغل أغلب الوظائف في مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة - تبسة- هم الذكور كما هو موضح في الشكل التالي:
الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: تم اعداده من خلال ما تحصلنا عليه من برنامج spss.

من خلال الشكل نلاحظ ان نسبة الذكور اكبر من نسبة الإناث في المؤسسة محل الدراسة.

- متغير العمر

يوضح الجدول رقم(06) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر .

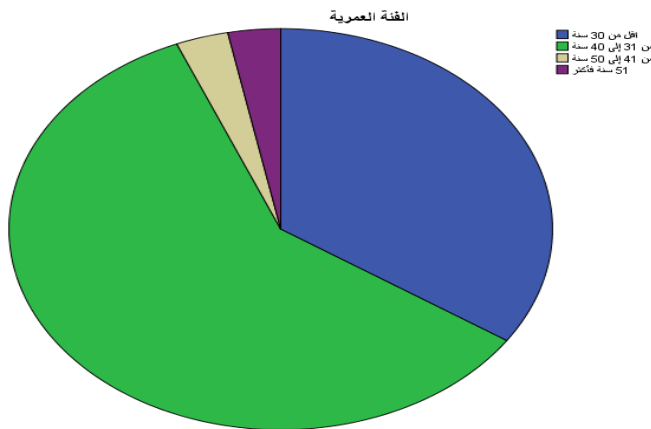
جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر .

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة العمرية
34.4%	11	أقل من 30 سنة
59.4%	19	من 31-40 سنة
3.10%	01	من 41-50 سنة
3.10%	01	أكثر من 51 سنة
100%	32	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستمارة.

يتضح لنا من الجدول السابق أن نسبة 59.4% من أفراد العينة في الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (من 31-40 سنة)، ثم تليها نسبة 34.4% للفئة العمرية أقل من 30 سنة ثم تأتي في الأخير مباشرة بنسب متساوية 3.10% للفئة المتراوحة بين (من 41-50 سنة) والفئة التي تفوق (أكثر من 51 سنة) والشكل الموالي يوضح أهم هذه المعطيات.

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss .

من خلال الشكل نلاحظ أن نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (من 31-40 سنة)، تأتي في المرتبة الأولى ثم الفئة التي أعمارها تقل عن أقل من 30 سنة، وفي الأخير الفئتين التي أعمارها تتراوح ما بين (41-50 سنة) و التي عمرها أكثر من 51 سنة، إذن نلاحظ المؤسسة تعتمد على الفئة الشبانية لأن لهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بواجبتهم لأنهم يعتبرون في مرحلة العطاء والابداع وهذا مايساهم في بلوغ الأهداف المسطرة والاستفادة من الطاقات البشرية المتوفرة.

3- توزيع أفراد العينة حسب السمات الوظيفية

سيتم في العنصر تحليل خصائص العينة محل الدراسة من حيث المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية ومدة

الخدمة فيها على النحو التالي:

متغير المؤهل العلمي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي:

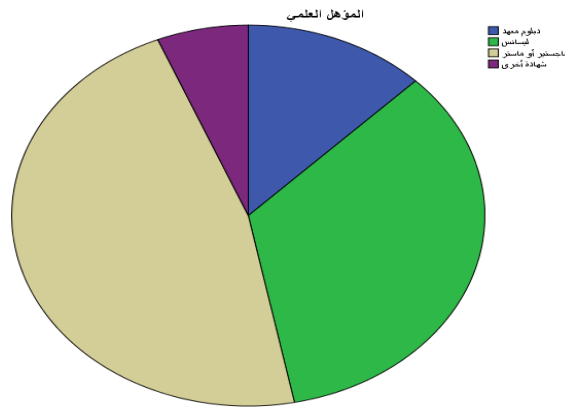
الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب مؤهلهم العلمي.

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
12.5%	04	دبلوم معهد
34.4%	11	ليسانس
46.9%	15	شهادة ماجستير - ماستر
06.3%	02	شهادة أخرى
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على البيانات المحصلة من الملحق رقم (02).

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى شهادة ماجستير - ماستر بنسبة 46.9% أما النسبة التي تليها أصحاب شهادات الليسانس بنسبة 34.4% لتليها نسبة 12.5% لذوي شهادات المعاهد وفي الأخير نسبة 06.3% لأصحاب الشهادات الأخرى، والشكل الموالي يلخص توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج برنامج spss

ما يلاحظ من الشكل هو وجود إطارات ذات شهادات عليا ولها تأهيل علمي يمكن أن تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها المنشودة مما يدل على ان موظفيها ممكنين ولهم مهارات وكفاءات عالية مما يجعل لديهم القدرة على الاشراف والتوجيه والتحليل والقيادة.

متغير الوظيفة الحالية

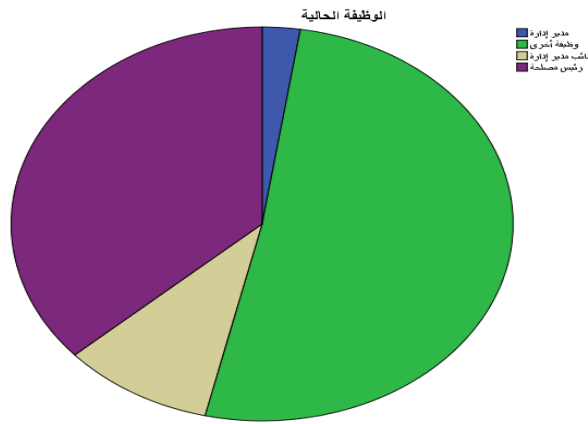
الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
مدير إدارة	01	02.3%
نائب مدير إدارة	03	09.4%
رئيس مصلحة	03	09.4%
وظيفة أخرى	25	79.00%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المحصلة من الاستمارة.

من الجدول السابق نلاحظ أن أعلى نسبة هي نسبة الأفراد الذين لديهم وظائف أخرى أو مختلفة تتفاعل فيما بينها، حيث بلغت نسبتها 79.00% ثم تليها في المرتبة الثانية بنسب متساوية تقدر بـ 09.4% كل من نائب مدير إدارة ورئيس مصلحة وبعدها مدير إدارة بنسبة لا تتفوق 02.3% وهذا يدل على توزيع الوظائف حسب هيكلها التنظيمي، ومنه فإن أغلبية الموظفين بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة - تبسة- يشغلون وظائف أخرى ومتعددة بأعلى نسبة، والشكل الموالي يوضح هذا التوزيع.

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية.



المصدر: تم اعداده بناء على ماتم الحصول عليه من برنامج spss

من الشكل السابق نلاحظ أن الافراد الذين لديهم وظائف أخرى يحتلون أعلى نسبة، ثم تأتي نائب المدير ورؤساء المصالح بنفس المساحة، وبعدها مدير إدارة مما يدل على توزيع أفضل للوظائف وتفويض للمسؤوليات والصلاحيات مما يشير إلى وجود إدارة حديثة ذات سلوك حضاري رشيد.

- مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

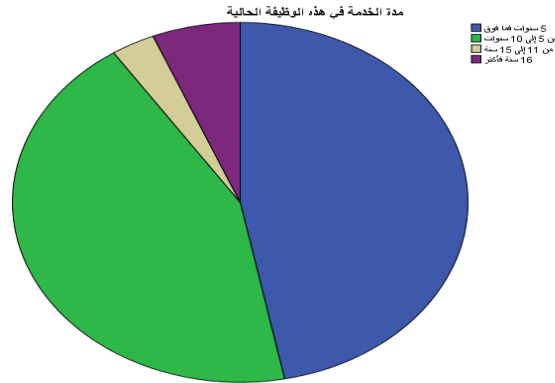
الجدول الموالي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة في الوظيفة الحالية:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة في الوظيفة الحالية.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
05 سنوات فأقل	15	46.9%
من 05 إلى 10 سنوات	14	43.8%
من 11 إلى 15 سنة	01	3.1%
16 سنة فأكثر	02	6.3%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على البيانات المحصلة من الملحق رقم (02).

يوضح هذا الجدول أن أغلب عمال وموظفين العينة محل الدراسة لديهم خبرة 05 سنوات فأقل بنسبة، 46.9% ثم تأتي مباشرة بنسبة 43.8% الفترة التي ما بين من 05 إلى 10 سنوات ، ثم تليها الفترة 16 سنة فأكثر بنسبة 06.3% وفي الأخير نسبة 03.1% للأفراد الذين لديهم خبرة من 11 إلى 15 سنة والشكل الموالي يمثل التوزيع لأفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة في الوظيفة الحالية. الشكل رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة في الوظيفة الحالية.



المصدر: تم اعداده بناءا على برنامج spss

من الشكل نلاحظ أن العمال الذين لديهم خبرة 05 سنوات فما فوق تحتل أكبر مساحة، بعدها عمال الذين خبرتهم تفوق من 05 إلى 10 سنوات وايضا عمال الذين خبرتهم أكثر من 16 سنة ، ثم تأتي في الاخير العمال الذين لديهم خبرة تتراوح بين (11- إلى 15 سنة)، مما يدل على أن المؤسسة قامت في الآونة الأخيرة بتوظيف عمال جدد مما يدل على أن المؤسسة حريصة على استقطاب الكوادر والاطارات ذات كفاءة ومؤهلات علمية حديثة كخريجي الجامعات والمعاهد.

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستمارة، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تم التعرف على آراء الأفراد المبحوثين حول المحاور التي شملتها الدراسة من خلال الاستمارات التي وزعت عليهم والتي تضمنت التمكين (كمتغير مستقل بمختلف مكوناته من أهمية العمل، الاستقلالية، الكفاءة في العمل والتأثير في العمل)، والمواطنة التنظيمية كمتغير تابع في هذه الدراسة بالمؤسسة المعنية بالدراسة وبإجراء الاختبارات الإحصائية الوصفية الخاصة بمقاييس النزعة المركزية من خلال استخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، ومقاييس التشتت من انحراف معياري ومعامل اختلاف، سيتم استعراض هذه البيانات وتحليلها بناء على المعلومات المحصلة من المؤسسة محل الدراسة، كما سيتم اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج في عينة هذا المبحث.

المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد العينة لمحور التمكين (المتغير المستقل)

اشتمل هذا المحور الرئيسي على 30 عبارة تقيس بمجملها إجابات عينة الدراسة لمحور التمكين والذي تم تقسيمه إلى أربعة محاور فرعية ممثلة في (أهمية العمل، الاستقلالية في العمل، الكفاءة، التأثير في العمل)، ويمكن ملاحظة النتائج في الملحق رقم (02) وسيتم تحليلها كالاتي:

1- تحليل العبارات الخاصة بمحور أهمية العمل

خصصت الاستمارة أهمية الوقت بسبعة فقرات، ليتضح من الملحق رقم(03) أن قيمة المتوسط الحسابي للآراء الأفراد المبحوثين كانت (3.85) أي أن هناك موافقة على تطابق معظم فقرات هذا المحور مع الواقع الذي يتعامل به المبحوثين داخل مؤسساتهم، وبلغ الانحراف المعياري(0.93) ومنه فإن الدرجة التي تحصل عليها هذا المحور حسب ليكرت هي مرتفعة، مما يدل أن محور أهمية العمل تعتبر أحد أبعاد التمكين وتحليل إجابة الأفراد العينة على كل عبارة يؤكد مدى توفر هذا المحور.

- **العبارة رقم(01):** بلغ الانحراف المعياري قيمة 1.45 ومتوسط حسابي 3.75 واحتلت العبارة المرتبة السابعة عشرة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- تمتلك موظفين راضين عن عملهم ويشعرون بالراحة النفسية والاجتماعية ولديهم الرغبة في البقاء والانتماء الى مؤسستهم.

- **العبارة رقم(02):** بلغ الانحراف المعياري قيمة 1.24 ومتوسط حسابي 4.15 واحتلت العبارة المرتبة السادسة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يمنحون كل وقتهم لأداء أعمالهم بكل دقة وإتقان وضمان السير الحسن لمؤسستهم.

- **العبارة رقم(03):** بلغ الانحراف المعياري قيمة 1.07 ومتوسط حسابي 4.25 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة وتحصلت على درجة مرتفع جدا مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن كل موظف داخل مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يشعر بمدى أهمية الوظيفة التي يمارسها من بين الوظائف المختلفة والمتواجدة على مستوى مؤسسته.

- **العبارة رقم(04):** بلغ الانحراف المعياري قيمة 1.48 ومتوسط حسابي 3.50 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة والعشرون وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن كل موظف لدى مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يشعر بأهمية النشاطات والمهام الموكلة لديه.

- **العبارة رقم(05):** بلغ الانحراف المعياري قيمة 1.40 ومتوسط حسابي 3.81 واحتلت العبارة المرتبة الاربعة عشرة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن عمال مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- لديهم القدرة الكاملة على تحمل المسؤولية وتوحيد الجهود لتحقيق الأهداف المنشودة.

- **العبارة رقم(06):** بلغ الانحراف المعياري قيمة 1.26 ومتوسط حسابي 3.78 واحتلت العبارة المرتبة السادسة عشرة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن كل موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- تسودهم علاقات إنسانية واجتماعية جيدة مما يؤدي الى تقديم أفضل للخدمات.

- **العبارة رقم(07):** بلغ الانحراف المعياري قيمة 1.31 ومتوسط حسابي 3.78 واحتلت العبارة المرتبة السادسة عشرة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن كل موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- تسودهم يسودهم الشور بأهمية وحبهم الكبير لوظيفتهم لدرجة إحساس كل واحد منهم بأنه لايمكن الاستغناء عن خدماته لكونه جزء لايتجزأ من المؤسسة.

2- تحليل العبارات الخاصة بمحور الاستقلالية في العمل

خصصت الاستمارة أهمية الوقت ستة فقرات، ليتضح من الملحق رقم(03) أن قيمة المتوسط الحسابي للأراء الأفراد المبحوثين كانت (3.61) أي أن هناك موافقة على تطابق معظم فقرات هذا المحور مع الواقع الذي يتعامل به المبحوثين داخل مؤسساتهم، وبلغ الإنحراف المعياري(0.76) ومنه فإن الدرجة التي تحصل عليها هذا المحور حسب ليكرت هي مرتفعة، مما يدل أن محور أهمية العمل تعتبر أحد أبعاد التمكين وتحليل إجابة الأفراد العينة على كل عبارة يؤكد مدى توفر هذا المحور.

- **العبارة رقم(08):** بلغ الانحراف المعياري قيمة 1.29 ومتوسط حسابي 3.40 واحتلت العبارة المرتبة الثامنة والعشرون وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- ذات مهارات وكفاءات عالية مما يجعلها تفوض لهم بعض الصلاحيات والمسؤوليات وهذا يدل على الثقة المتبادلة بين العمال داخل المؤسسة باختلاف هيكلها التنظيمي من رئيس ومرؤسين.

- **العبارة رقم(09):** بلغ الانحراف المعياري قيمة 1.14 ومتوسط حسابي 3.81 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة عشرة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن كل موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- لديهم الرغبة في العمل وقدرتهم على تحمل

نتائجها مما يدل على استقلاليتهم وأن المؤسسة تمنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات في مجال عملهم نظرا لكفاءتهم.

- **العبارة رقم(10):** بلغ الانحراف المعياري قيمة 1.07 ومتوسط حسابي 4.12 واحتلت العبارة المرتبة السابعة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن كل موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يسودهم السلوك الحضاري بإبداءهم آراءهم المختلفة فيما يخص مجال وظيفتهم.

- **العبارة رقم(11):** بلغ الانحراف المعياري قيمة 1.09 ومتوسط حسابي 3.37 واحتلت العبارة المرتبة السابعة وتحصلت على درجة متوسط مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن هناك من موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- من يشارك في صياغة محتوى وظائفهم من خطط وبرامج مختلفة .

- **العبارة رقم(12):** بلغ الانحراف المعياري قيمة 1.26 ومتوسط حسابي 3.37 واحتلت العبارة المرتبة التاسعة والعشرون وتحصلت على درجة متوسط مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن هناك من موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- من يشعر بأنه هو المسؤول في كثير من المواقف العملية أثناء تأدية الوظيفة المنوطة به.

- **العبارة رقم(13):** بلغ الانحراف المعياري قيمة 1.23 ومتوسط حسابي 3.62 واحتلت العبارة المرتبة الثانية والعشرون وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن كل موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- راضين هن وظائفهم والمهام الموكلة لديهم مما يجعلهم يتحملون المسؤولية المباشرة عن وظيفتهم والنتائج المترتبة عنها.

3- تحليل العبارات الخاصة بمحور الكفاءة (الجدارة)

خصصت الاستمارة أهمية الوقت عشرة فقرات، ليتضح من الملحق رقم(03) أن قيمة المتوسط الحسابي للآراء الأفراد المبحوثين كانت (3.52) أي أن هناك موافقة على تطابق معظم فقرات هذا المحور مع الواقع الذي يتعامل به المبحوثين داخل مؤسساتهم، وبلغ الإنحراف المعياري(0.71) ومنه فإن الدرجة التي تحصل عليها هذا المحور حسب ليكرت هي مرتفعة، مما يدل أن محور أهمية العمل تعتبر أحد أبعاد التمكين وتحليل إجابة الأفراد العينة على كل عبارة يؤكد مدى توفر هذا المحور.

- **العبارة رقم(14):** بلغ الانحراف المعياري قيمة 0.94 ومتوسط حسابي 3.40 واحتلت العبارة المرتبة الاربعة والعشرون وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن زبائن مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- راضين المؤسسة ولديهم الرغبة في الاستمرار والتعامل معها مما يدل على أن المؤسسة لديها سياسة تعامل تميزها في السوق.

- **العبارة رقم(15):** بلغ الانحراف المعياري قيمة 1.03 ومتوسط حسابي 3.34 واحتلت العبارة المرتبة الثلاثون وتحصلت على درجة متوسط مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن حصص مؤسسة بريد

وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- قد زادت باستمرار بعد كل التجديدات والتحديثات المستمرة فيها في مختلف المجالات التي قامت بها المؤسسة.

- **العبارة رقم(16):** بلغ الانحراف المعياري قيمة 0.97 ومتوسط حسابي 3.65 واحتلت العبارة المرتبة العشرون وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- تمتلك طاقات وقدرات مؤهلة من موظفين وسياسات وثقافة تنظيمية ووسائل تقنية وتكنولوجية حديثة تجعل لديها القدرة على استقطاب زبائن ومتعاملين جدد في السوق .

- **العبارة رقم(17):** بلغ الانحراف المعياري قيمة 1.05 ومتوسط حسابي 3.90 واحتلت العبارة المرتبة الإحدى عشرة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- لديها سياسة واضحة حديثة وسلوك حضاري جديد متفتح يجعلها تعزز وتفخر بتعاملها مع زبائننا خاصة الجدد.

- **العبارة رقم(18):** بلغ الانحراف المعياري قيمة 1.13 ومتوسط حسابي 3.75 واحتلت العبارة المرتبة السابعة عشرة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- تهتم بإرضاء متعامليلها مما ينجم عنه ولأهم لها حيث تلقي معهم باستمرار لمعرفة حاجاتهم وتلبيتها.

- **العبارة رقم(19):** بلغ الانحراف المعياري قيمة 1.19 ومتوسط حسابي 3.46 واحتلت العبارة المرتبة السادسة والعشرون وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- تهتم بتلبية حاجات موظفيها المادية والمعنوية مما يجعلهم يشعرون بالاستقرار والأمان.

- **العبارة رقم(20):** بلغ الانحراف المعياري قيمة 0.94 ومتوسط حسابي 3.43 واحتلت العبارة المرتبة السابعة والعشرون وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن المؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- سياسة متفتحة وميزة تنافسية ذات جودة عالية مما يجعلها تطمح إلى عقد شراكات مع المؤسسات المنافسة لها.

- **العبارة رقم(21):** بلغ الانحراف المعياري قيمة 0.93 ومتوسط حسابي 3.34 واحتلت العبارة المرتبة الثلاثون وتحصلت على درجة متوسط مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- راضية على علاقتها مع مورديها.

- **العبارة رقم(22):** بلغ الانحراف المعياري قيمة 0.91 ومتوسط حسابي 3.53 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة والعشرون وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن لمؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- أهداف مميزة مما يجعلها تتلقى اهتمام كبير من مختلف أعضاء المؤسسة.

- **العبارة رقم(23):** بلغ الانحراف المعياري قيمة 1.00 ومتوسط حسابي 3.37 واحتلت العبارة المرتبة التاسعة والعشرون وتحصلت على درجة متوسط مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- لديها أساليب إحصائية حديثة مما يجعل لديها المعرفة الكاملة عن مختلف معلومات الخاصة بمورديها ومتعاملها باختلافهم.

4- تحليل العبارات الخاصة بمحور التأثير في العمل

خصصت الاستمارة أهمية الوقت سبعة فقرات، ليتضح من الملحق رقم(03) أن قيمة المتوسط الحسابي للأراء الأفراد المبحوثين كانت (3.72) أي أن هناك موافقة على تطابق معظم فقرات هذا المحور مع الواقع الذي يتعامل به المبحوثين داخل مؤسساتهم، وبلغ الإنحراف المعياري(0.87) ومنه فإن الدرجة التي تحصل عليها هذا المحور حسب ليكرت هي مرتفعة، مما يدل أن محور أهمية العمل تعتبر أحد أبعاد التمكين وتحليل إجابة الأفراد العينة على كل عبارة يؤكد مدى توفر هذا المحور.

- **العبارة رقم(24):** بلغ الانحراف المعياري قيمة 1.12 ومتوسط حسابي 3.37 واحتلت العبارة المرتبة التاسعة والعشرون وتحصلت على درجة متوسط مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن من موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- لديها القدرة على التأثير في قرارات مجال وظيفته.

- **العبارة رقم(25):** بلغ الانحراف المعياري قيمة 0.96 ومتوسط حسابي 3.81 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة عشرة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن كل موظف من موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- لديه القدرة على التأثير حول ما يخص وظيفته.

- **العبارة رقم(26):** بلغ الانحراف المعياري قيمة 1.11 ومتوسط حسابي 3.81 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة عشرة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يشاركون في صياغة الحلول الطارئة بجدية.

- **العبارة رقم(27):** بلغ الانحراف المعياري قيمة 1.02 ومتوسط حسابي 3.71 واحتلت العبارة المرتبة الثامنة عشرة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- لديها أساليب إحصائية حديثة مما يجعل لديها المعرفة الكاملة عن مختلف معلومات الخاصة بمورديها ومتعاملها باختلافهم.

- **العبارة رقم(28):** بلغ الانحراف المعياري قيمة 0.94 ومتوسط حسابي 4.12 واحتلت العبارة المرتبة السابعة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- ينجزون أعمالهم وفق الخطط المسطرة والبرامج المختلفة والمعدة على مستوى المؤسسة.

- **العبارة رقم(29):** بلغ الانحراف المعياري قيمة 1.36 ومتوسط حسابي 3.50 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة والعشرون وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- توفر لموظفيها كل أساليب وأدوات ولوزم العمل من خلق مناخ تنظيمي جيد ومناسب للعمل.

- **العبارة رقم(30):** بلغ الانحراف المعياري قيمة 1.19 ومتوسط حسابي 3.71 واحتلت العبارة المرتبة الثامنة عشرة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- تمنح الفرص لموظفيها للمساهمة في الابداع وتطوير المؤسسة .

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة لمحور المواطنة التنظيمية(المتغير التابع)

يوضح الملحق رقم(04) توزيع إجابات الأفراد نحو المحور الثاني المواطنة التنظيمية الذي تم تقسيمه إلى خمسة محاور فرعية، والوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل سؤال، اشتمل هذا المحور الرئيسي على 44 عبارة تقيس بمجملها إجابات عينة الدراسة لمحور المواطنة، ويمكن ملاحظة النتائج من الملحق السابق وتحليلها كالتالي:

1- تحليل العبارات الخاصة بمحور الإيثار

خصصت الاستمارة أهمية الوقت عشرة فقرات، ليتضح من الملحق رقم(04) أن قيمة المتوسط الحسابي للأراء الأفراد المبحوثين كانت (3.95) أي أن هناك موافقة على تطابق معظم فقرات هذا المحور مع الواقع الذي يتعامل به المبحوثين داخل مؤسساتهم، وبلغ الإنحراف المعياري(0.73) ومنه فإن الدرجة التي تحصل عليها هذا المحور حسب ليكرت هي مرتفعة، مما يدل أن محور أهمية الإيثار تعتبر أحد أبعاد المواطنة التنظيمية وتحليل إجابة الأفراد العينة على كل عبارة يؤكد مدى توفر هذا المحور .

- **العبارة رقم(01):** الانحراف المعياري قيمة 0.83 ومتوسط حسابي 4.37 واحتلت العبارة المرتبة الأولى وتحصلت على درجة مرتفع جدا مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يهتمون بمساعدة الموظفين الجدد على التأقلم والاندماج داخل المؤسسة.

- **العبارة رقم(02):** الانحراف المعياري قيمة 1.00 ومتوسط حسابي 4.12 واحتلت العبارة المرتبة السابعة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- تسودهم روح عمل الفريق وحب العمل وحسن العلاقات الاجتماعية بينهم والاتصال الفعال مما يجعلهم يساعدون الموظفين المتغيبين عن العمل في تأدية مهامهم.

- **العبارة رقم(03):** الانحراف المعياري قيمة 0.95 ومتوسط حسابي 4.00 واحتلت العبارة المرتبة التاسعة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد

وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- لديهم سلوك الانتماء والولاء وحب مؤسستهم مما يجعلهم يحافظون على سمعتها.

- العبارة رقم(04): الانحراف المعياري قيمة 0.87 ومتوسط حسابي 4.12 واحتلت العبارة المرتبة السابعة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يهتمون بظروف زملائهم في العمل وبحاجة مؤسساتهم لها مما يجعلهم يسارعون لتقديم المساعدة في جميع الظروف.

- العبارة رقم(05): الانحراف المعياري قيمة 0.85 ومتوسط حسابي 4.18 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يسودهم روح التفاهم و الحوار في بيئة مؤسستهم.

- العبارة رقم(06): الانحراف المعياري قيمة 1.14 ومتوسط حسابي 4.09 واحتلت العبارة المرتبة الثامنة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يحترمون هيكلهم التنظيمي مما يجعلهم يستجيبون لتوجيهات رؤسائهم في العمل.

- العبارة رقم(07): الانحراف المعياري قيمة 0.98 ومتوسط حسابي 3.75 واحتلت العبارة المرتبة السابعة عشرة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يسودهم سلوك حضاري يجعلهم يتقبلون النقد ويتعاملون مع مراجعهم في المؤسسة بإيجابية.

- العبارة رقم(08): الانحراف المعياري قيمة 1.10 ومتوسط حسابي 3.46 واحتلت العبارة المرتبة السادسة والعشرون وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- لديهم الشعور بالانتماء والولاء لدرجة التضحية باهتماماتهم الشخصية لأجل مصلحة العمل.

- العبارة رقم(09): الانحراف المعياري قيمة 0.95 ومتوسط حسابي 3.75 واحتلت العبارة المرتبة السابعة عشرة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يسودهم سلوك حضاري وحب عمل الفريق لدرجة اهتمامهم بإظهار نتائج عمل الفريق أكثر من اهتماماتهم بإظهار مساهمتهم فيه.

- العبارة رقم(10): الانحراف المعياري قيمة 1.03 ومتوسط حسابي 3.62 واحتلت العبارة المرتبة الواحد والعشرون وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- مندمجين فيها لدرجة تحمل المتاعب الشخصية دون تدمير من أجل تنفيذ مهامهم.

2- تحليل العبارات الخاصة بمحور وعي الضمير (الطاعة التامة)

خصصت الاستمارة أهمية الوقت سبعة فقرات، ليتضح من الملحق رقم(04) أن قيمة المتوسط الحسابي للأراء الأفراد المبحوثين كانت (3.75) أي أن هناك موافقة على تطابق معظم فقرات هذا المحور مع الواقع الذي يتعامل به المبحوثين داخل مؤسساتهم، وبلغ الإنحراف المعياري(0.85) ومنه فإن الدرجة التي تحصل عليها هذا المحور حسب ليكرت هي مرتفعة، مما يدل أن محور وعي الضمير تعتبر أحد أبعاد المواطنة التنظيمية وتحليل إجابة الأفراد العينة على كل عبارة يؤكد مدى توفر هذا المحور.

- **العبارة رقم(11):** الانحراف المعياري قيمة 1.50 ومتوسط حسابي 2.75 واحتلت العبارة المرتبة الواحد والثلاثون وتحصلت على درجة متوسط مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن هناك من موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- من لا يمانع في الاستمرار في العمل الى ما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة اليه وهذا يدل على شعورهم بالاندماج والمواطنة والانتماء للمؤسسة.

- **العبارة رقم(12):** الانحراف المعياري قيمة 2.90 ومتوسط حسابي 3.71 واحتلت العبارة المرتبة الثامنة عشرة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يسودهم سلوك حضاري لدرجة تطوعهم للمسؤوليات الاضافية بكل رحابة صدر.

- **العبارة رقم(13):** الانحراف المعياري قيمة 1.22 ومتوسط حسابي 4.25 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة وتحصلت على درجة مرتفع جدا مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يسودهم سلوك حضاري وروح التفاهم لدرجة في حالة غياب احدهم يخبر مسؤوله مسبقا.

- **العبارة رقم(14):** الانحراف المعياري قيمة 0.87 ومتوسط حسابي 4.25 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة وتحصلت على درجة مرتفع جدا مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على موظفين أن مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يشعرون دوما بأنهم ينتمون الى مؤسستهم بأنها موطنهم وبولائهم الدائم لها لدرجة اهتمامهم بالمحافظة على ممتلكاتها.

- **العبارة رقم(15):** الانحراف المعياري قيمة 0.89 ومتوسط حسابي 4.09 واحتلت العبارة المرتبة الثامنة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يقدمون المبادرات لتحسين العمل وتطويره.

- **العبارة رقم(16):** الانحراف المعياري قيمة 1.00 ومتوسط حسابي 4.21 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة وتحصلت على درجة مرتفع جدا مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- لديهم روح التفاهم ووعي للضمير المهني مما يجعل كل واحد منهم مسؤول عن مختلف المهام الموكلة إليه.

- **العبارة رقم(17):** الانحراف المعياري قيمة 1.00 ومتوسط حسابي 4.12 واحتلت العبارة المرتبة السابعة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يسودهم سلوك حضاري مما يجعلهم يتقيدون بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وإن لم يكن أحد يراقب.

3- تحليل العبارات الخاصة بمحور الروح الرياضية

خصصت الاستمارة أهمية الوقت ثمانية فقرات، ليتضح من الملحق رقم(04) أن قيمة المتوسط الحسابي للأراء الأفراد المبحوثين كانت (3.96) أي أن هناك موافقة على تطابق معظم فقرات هذا المحور مع الواقع الذي يتعامل به المبحوثين داخل مؤسساتهم، وبلغ الانحراف المعياري(0.72) ومنه فإن الدرجة التي تحصل عليها هذا المحور حسب ليكرت هي مرتفعة، مما يدل أن محور الروح الرياضية تعتبر أحد أبعاد المواطنة التنظيمية وتحليل إجابة الأفراد العينة على كل عبارة يؤكد مدى توفر هذا المحور.

- **العبارة رقم(18):** الانحراف المعياري قيمة 0.82 ومتوسط حسابي 3.81 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة عشرة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- لديهم روح رياضية حيث يتقبلون إذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتهم .

- **العبارة رقم(19):** الانحراف المعياري قيمة 1.09 ومتوسط حسابي 3.81 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة عشرة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- روح معنوية ورياضية ويسودهم التفاهم مما يجعلهم يتجاهلون المشكلات التافهة .

- **العبارة رقم(20):** الانحراف المعياري قيمة 0.87 ومتوسط حسابي 4.12 واحتلت العبارة المرتبة السابعة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يتقبلون النقد البناء في العمل.

- **العبارة رقم(21):** الانحراف المعياري قيمة 0.85 ومتوسط حسابي 4.18 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- لديهم احترام كبير فيما بينهم لدرجة إذا أخطأ أحدهم في حق أخيه طلب منه الاعتذار .

- **العبارة رقم(22):** الانحراف المعياري قيمة 0.95 ومتوسط حسابي 4.00 واحتلت العبارة المرتبة التاسعة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- لديهم رغبة كبيرة في البقاء في المؤسسة لدرجة تحملهم مختلف الاتعاب من أجل نجاح مهامهم مما يؤدي إلى نجاح وتميز المؤسسة .

- **العبارة رقم(23):** الانحراف المعياري قيمة 1.05 ومتوسط حسابي 3.84 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة عشرة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- مستعدون لتقديم الخدمات باختلافها دون تردد وهذا يدل على حبهم لمؤسستهم ورضاهم عن وظائفهم ومختلف مهامهم .

- **العبارة رقم(24):** الانحراف المعياري قيمة 0.88 ومتوسط حسابي 3.71 واحتلت العبارة المرتبة الثامنة عشرة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يهتمون بما هو في صالح مؤسستهم.

- **العبارة رقم(25):** الانحراف المعياري قيمة 0.89 ومتوسط حسابي 4.18 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يتلقون برامج تدريبية تساعدهم على الاندماج والانتماء لمؤسستهم وترفع من مؤهلاتهم وتزيد من نشاطاتهم مما يمكنهم في وظائفهم داخل المؤسسة.

4- تحليل العبارات الخاصة بمحور اللطافة (الكياسة)

خصصت الاستمارة أهمية الوقت تسعة فقرات، ليتضح من الملحق رقم(04) أن قيمة المتوسط الحسابي للأراء الأفراد المبحوثين كانت (4.07) أي أن هناك موافقة على تطابق معظم فقرات هذا المحور مع الواقع الذي يتعامل به المبحوثين داخل مؤسساتهم، وبلغ الإنحراف المعياري(0.74) ومنه فإن الدرجة التي تحصل عليها هذا المحور حسب ليكرت هي مرتفعة، مما يدل أن محور اللطافة تعتبر أحد أبعاد المواطنة التنظيمية وتحليل إجابة الأفراد العينة على كل عبارة يؤكد مدى توفر هذا المحور .

- **العبارة رقم(26):** الانحراف المعياري قيمة 0.76 ومتوسط حسابي 4.25 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة وتحصلت على درجة مرتفع جدا مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يأخذون احتياطاتهم لعدم حدوث مشاكل في العمل مسبقا وهذا يدل على حبهم لمؤسستهم وتقاهمهم مع بعضهم.

- **العبارة رقم(27):** الانحراف المعياري قيمة 0.82 ومتوسط حسابي 4.34 واحتلت العبارة المرتبة الثانية وتحصلت على درجة مرتفع جدا مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- تسودهم علاقات اجتماعية جيدة مما يجعلهم حريصين على عدم التدخل في خصوصيات زملائهم في العمل.

- **العبارة رقم(28):** الانحراف المعياري قيمة 0.98 ومتوسط حسابي 4.25 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة وتحصلت على درجة مرتفع جدا مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يحترمون بعضهم ويراعون شعور زملائهم في تصرفاتهم و أفعالهم.

- العبارة رقم(29): الانحراف المعياري قيمة 0.93 ومتوسط حسابي 4.18 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن الموظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- تسودهم علاقات اتصال فعالة مما يجعلهم حرصين على التنسيق مع بعضهم لإنجاز المهام المنوطة بهم.

- العبارة رقم(30): الانحراف المعياري قيمة 1.25 ومتوسط حسابي 3.68 واحتلت العبارة المرتبة التاسعة عشرة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يتمون بتوفير كل ما يملكون من أجل نجاح مؤسستهم.

- العبارة رقم(31): الانحراف المعياري قيمة 1.08 ومتوسط حسابي 3.90 واحتلت العبارة المرتبة الحادي عشرة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- لديهم علاقات اجتماعية جيدة وأساليب اتصال فعالة مما يجعلهم يشعرون بأنهم مكان المتضررين في الحالات الطارئة.

- العبارة رقم(32): الانحراف المعياري قيمة 0.90 ومتوسط حسابي 4.12 واحتلت العبارة المرتبة السابعة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- لديهم علاقات اجتماعية و اسلوب اتصال فعال وروح تفاهم عالية مما يجعلهم يمررون المعلومات الضرورية لزملائهم.

- العبارة رقم(33): الانحراف المعياري قيمة 0.92 ومتوسط حسابي 4.09 واحتلت العبارة المرتبة الثامنة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يحترمون هيكلهم التنظيمي حيث يقومون بأعلام المسؤول قبل اتخاذ اجراءات او تعديلات جديدة خاصة بالعمل.

- العبارة رقم(34): الانحراف المعياري قيمة 1.08 ومتوسط حسابي 3.84 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة عشرة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- تسودهم علاقات اجتماعية عالية ويحترمون بعضهم مما يجعلهم يخبرون بما ينون عملهم حتى لا يسببون إرباك في العمل.

5- تحليل العبارات الخاصة بمحور السلوك الحضاري (المشاركة)

خصصت الاستمارة أهمية الوقت عشرة فقرات، ليتضح من الملحق رقم(04) أن قيمة المتوسط الحسابي للآراء الأفراد المبحوثين كانت (3.91) أي أن هناك موافقة على تطابق معظم فقرات هذا المحور مع الواقع الذي يتعامل به المبحوثين داخل مؤسساتهم، وبلغ الانحراف المعياري(0.89) ومنه فإن الدرجة التي تحصل عليها هذا المحور حسب ليكرت هي مرتفعة، مما يدل أن محور السلوك الحضاري تعتبر أحد أبعاد المواطنة التنظيمية وتحليل إجابة الأفراد العينة على كل عبارة يؤكد مدى توفر هذا المحور.

- **العبارة رقم(35):** الانحراف المعياري قيمة 1.21 ومتوسط حسابي 3.62 واحتلت العبارة المرتبة الواحد والعشرون وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يشعرون بانتمائهم لمؤسستهم مما يجعلهم حرصين على حضور جميع المناسبات والحفلات التي تقيمها المؤسسة رغم أن الحضور ليس مطلوباً رسمياً.
- **العبارة رقم(36):** الانحراف المعياري قيمة 1.18 ومتوسط حسابي 3.65 واحتلت العبارة المرتبة العشرون وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يشعرون بولائهم لمؤسستهم حيث يتحدثون بإيجابية عن مؤسستهم أمام الآخرين من خارج العمل.
- **العبارة رقم(37):** الانحراف المعياري قيمة 1.24 ومتوسط حسابي 3.93 واحتلت العبارة المرتبة العاشرة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يهتمون بمؤسستهم لدرجة حرصهم على التأكد من الأبواب موصده والأنوار مطفأة عند مغادرة مكنتبي.
- **العبارة رقم(38):** الانحراف المعياري قيمة 1.19 ومتوسط حسابي 3.71 واحتلت العبارة المرتبة الثامنة عشرة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يعتبرون أنفسهم جزء لا يتجزأ من مؤسستهم.
- **العبارة رقم(39):** الانحراف المعياري قيمة 0.98 ومتوسط حسابي 3.93 واحتلت العبارة المرتبة العاشرة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يساهمون في إثراء العمل وتقليل التكاليف.
- **العبارة رقم(40):** الانحراف المعياري قيمة 0.96 ومتوسط حسابي 4.18 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يقومون بتأدية مهامهم بكفاءة وفاعلية في غياب المسؤول.
- **العبارة رقم(41):** الانحراف المعياري قيمة 1.09 ومتوسط حسابي 3.87 واحتلت العبارة المرتبة الثانية عشرة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- حرصين على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل مما يدل على مواظبتهم واهتمامهم بعملهم وشؤون مؤسستهم.
- **العبارة رقم(42):** الانحراف المعياري قيمة 0.87 ومتوسط حسابي 4.12 واحتلت العبارة المرتبة السابعة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يتجاوبون مع كل التغيرات التي تحدث في المؤسسة مما يدل على اندماجهم وانتمائهم لها.

- العبارة رقم(43): الانحراف المعياري قيمة 0.95 ومتوسط حسابي 4.00 واحتلت العبارة المرتبة التاسعة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يساهمون بأفكار جديدة وبناءه واقتراحات من شأنها تحسين الجودة في خدمات المؤسسة وهذا يدل على أن المؤسسة تمنح الفرص لموظفيها للمساهمة في الابداع وتطوير المؤسسة .

- العبارة رقم(44): الانحراف المعياري قيمة 1.11 ومتوسط حسابي 4.09 واحتلت العبارة المرتبة الثامنة وتحصلت على درجة مرتفع مما يعني أن العبارة إيجابية ويدل ذلك على أن موظفين مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- يتمتعون بالسلوك الحضاري والشعور بالانتماء لمؤسستهم مما يجعلهم يدافعون عنها عندا تنتقد من طرف الآخرون.

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي، الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

تم الاعتماد في هذا المطلب على اختبار التوزيع الطبيعي واختبار فرضيات الدراسة والتأكد من تحققها أو عدمها ثم عملية المناقشة لنتائج هذا الاختبار.

1- إختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، تم استخدام اختبار كولمجروف- سميرنوف (1sample k-s) وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار إذا كانت مستوى المعنوية لكل محور من محاور الدراسة أكبر من 0.05 ($\text{sig} > 0,05$).

يتمثل جدول التوزيع الطبيعي من خلال الجدول الآتي:¹

الجدول رقم (14): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى المغنوية (sig)	قيمة الاختبار z	عنوان المحور	محاور الدراسة
0.649	0.737	أهمية العمل	المحور الأول
		الاستقلالية في العمل	المحور الثاني
		الكفاءة (الجدارة)	المحور الثالث
		التأثير في العمل	المحور الرابع
0.577	0.780	الإيثار	المحور الأول
		وعي الضمير (الطاعة التامة)	المحور الثاني
		الروح الرياضية	المحور الثالث
		اللطافة (الكياسة)	المحور الرابع
		السلوك الحضاري (المشاركة)	المحور الخامس
0.411	0.887	المحاور ككل	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح لنا من نتائج الجدول السابق أن مستوى الدلالة لكل المحاور أكبر من ($\text{sig} > 0,05$) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يمكننا استخدام الاختبارات المعلمية (الرسم البياني).

2- إختبار فرضيات الدراسة

سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Person correlation) لاختبار الفرضية الرئيسية وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية للتأكد من وجود أو عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المتغير المستقل (التمكين) والمتغير التابع (المواطنة التنظيمية).

كما سنقوم باستخدام اختبار (t) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (One Way)

ANOVA) لاختبار الفرضيات الفرعية، وذلك من خلال:

- العلاقة بين أهمية العمل مع المواطنة التنظيمية.

- العلاقة بين استقلالية في العمل مع المواطنة التنظيمية.

- العلاقة بين الكفاءة في العمل مع المواطنة التنظيمية.

- العلاقة بين التأثير في العمل مع المواطنة التنظيمية.

أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تأثير التمكين على المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة ($a \geq 0,05$) بالمؤسسة محل الدراسة وقبل إختبارها يتم اختبار فرضياتها الفرعية.

ثانيا: إختبار الفرضيات الفرعية

- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى أهمية العمل و المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq a$) وكانت نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار هذه الفرضية المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة Sig	القيمة المحسوبة F	القيمة المحسوبة T	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	ثابت الانحدار A	المتغيرات التابعة	المتغير المستقل
0,000	45.766	6.765	0.604	0.777	0.604	0.089	المواطنة التنظيمية	أهمية العمل

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح لنا من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لأهمية العمل في المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لأهمية العمل في المواطنة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.604)، وفي حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.777) أي $R=77.7\%$ وهو ارتباط قوي مما يؤكد قوة العلاقة بين أهمية العمل والمواطنة التنظيمية وهذه المعاملات (معامل الانحدار، معامل الارتباط) ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) وهذا ما أوضحه اختبار "t"، حيث كانت قيمته $t = 6.765$ عند مستوى دلالة $\alpha = 0.000$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأهمية العمل مع المواطنة التنظيمية بمؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة تبسة.

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد، حيث يبين الجدول قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.604$ ، وهذا يعني أن 60.4% من التباين في المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (أهمية العمل) وأن الباقي 39.60% ترجع إلى عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار "F" بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبناء على هذه النتائج تقبل

الفرضية الفرعية الآتية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى أهمية العمل و المواطنة التنظيمية " .

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية في العمل والمواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq a$) وكانت نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار هذه الفرضية المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	ثابت الانحدار A	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	القيمة المحسوبة T	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
الإستقلالية في العمل	المواطنة التنظيمية	0.157	0.400	0.422	0.151	2.550	6.501	0,000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح لنا من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير للاستقلالية العمل في المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية استقلالية العمل في المواطنة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.400)، وفي حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.422) أي $R=42.2\%$ وهو ارتباط إيجابي متوسط مما يؤكد وجود علاقة بين استقلالية العمل والمواطنة التنظيمية وهذه المعاملات (معامل الانحدار، معامل الارتباط) ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0,05$) وهذا ما أوضحه اختبار "t"، حيث كانت قيمته $t=2.550$ عند مستوى دلالة $\alpha=0.000$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية استقلالية العمل مع المواطنة التنظيمية بمؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة تبسة.

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد، حيث يبين الجدول قيمة معامل التحديد $R^2=0.151$ ، وهذا يعني أن 15.10% من التباين في المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (استقلالية العمل) وأن الباقي 84.90% ترجع إلى عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار "F" بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الآتية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقلالية العمل و المواطنة التنظيمية ".

- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة في العمل المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0,05$) وكانت نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار هذه الفرضية المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	ثابت الانحدار A	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	القيمة المحسوبة T	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
الكفاءة	المواطنة التنظيمية	0.127	0.739	0.729	0.516	5.835	34.045	0,000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح لنا من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير للكفاءة العمل في المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية الكفاءة العمل في المواطنة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.739)، وفي حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.729) أي $R=72.9\%$ وهو ارتباط إيجابي قوي مما يؤكد وجود علاقة بين الكفاءة في العمل والمواطنة التنظيمية وهذه المعاملات (معامل الانحدار، معامل الارتباط) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0,05$) وهذا ما أوضحه اختبار "t"، حيث كانت قيمته $t=5.835$ عند مستوى دلالة $\alpha=0.000$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للكفاءة العمل مع المواطنة التنظيمية بمؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة تبسة.

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ، حيث يبين الجدول قيمة معامل التحديد $R^2=0.516$ ، وهذا يعني أن 51.60% من التباين في المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (الكفاءة في العمل) وأن الباقي 48.40% يرجع إلى عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار " F " بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الآتية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة في العمل و المواطنة التنظيمية ".
إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير في العمل والمواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq a$) وكانت نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار هذه الفرضية المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	ثابت الانحدار A	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	القيمة المحسوبة T	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
التأثير في العمل	المواطنة التنظيمية	0.134	0.337	0.468	0.219	2.899	8.402	0,000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح لنا من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير للتأثير في العمل في المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية التأثير في العمل في المواطنة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.337)، وفي حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.468) أي $R=46.80\%$ وهو ارتباط إيجابي قوي مما يؤكد وجود علاقة بين التأثير في العمل والمواطنة التنظيمية وهذه المعاملات (معامل الانحدار، معامل الارتباط) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0,05$) وهذا ما أوضحه اختبار "t"، حيث كانت

قيمته $t = 2.899$ عند مستوى دلالة $\alpha = 0.000$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية التأثير في العمل مع المواطنة التنظيمية بمؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة تبسة. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد، حيث يبين الجدول قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.219$ ، وهذا يعني أن 21.90% من التباين في المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التأثير في العمل) وأن الباقي 78.10% يرجع إلى عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار "F" بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. كما أن مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الآتية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير في العمل و المواطنة التنظيمية ". بعد عملية اختبار الفرضيات الفرعية السابقة تم الولوج إلى نتائج إختبار الفرضية الرئيسية حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم(19): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	ثابت الانحدار A	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	القيمة المحسوبة T	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
التمكين	المواطنة التنظيمية	0.123	0.936	0.812	0.659	7.615	57.991	0,000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح لنا من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير للتمكين في المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للتمكين في المواطنة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.936)، وفي حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.812) أي $R = 81.20\%$ وهو ارتباط إيجابي قوي مما يؤكد وجود علاقة بين التمكين والمواطنة التنظيمية وهذه المعاملات (معامل الانحدار، معامل الارتباط) ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) وهذا ما أوضحه اختبار "t"، حيث كانت قيمته $t = 7.615$ عند مستوى دلالة $\alpha = 0.000$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتمكين مع المواطنة التنظيمية بمؤسسة بريد وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكالة تبسة.

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد، حيث يبين الجدول قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.659$ ، وهذا يعني أن 65.90% من التباين في المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التمكين) وأن الباقي 34.10% يرجع إلى عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار "F" بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية الآتية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين و المواطنة التنظيمية ".

3- مناقشة نتائج الدراسة

سوف يتم مناقشة نتائج الدراسة للتأكد من صحتها أو عدمها ومدى توافق هذه النتائج مع ما جاء في الجزء النظري. أظهرت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين التمكين والمواطنة التنظيمية وجود علاقة ارتباطية قوية وذات دلالة احصائية بمعامل ارتباط يساوي 0.81 عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يتماشى مع ما أكده الاطار النظري للدراسة من أهمية توفر متطلبات التمكين في المؤسسة لتحقيق المواطنة التنظيمية ويرجع ذلك إلى تركيز المؤسسة محل الدراسة على تجسيد أبعاد كل من التمكين (أهمية العمل، الاستقلالية في العمل، الكفاءة والتأثير في العمل) داخل المؤسسة.

أما فيما يخص النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الفرعية الأولى لاستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين أهمية العمل والمواطنة التنظيمية، وجود علاقة ارتباطية قوية وهذا يتماشى مع تم الوصول إليه في الاطار النظري للدراسة ويرجع ذلك الى تركيز المؤسسة محل الدراسة على تجسيد ابعاد أهمية العمل من خلال:

- تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذوي معرفة عالية وكفاءات وقدرات و بمواصفات العمل لتتمكن من حصولها على مخزون معرفي لخلق مواطنة وعدالة تنظيمية.

- تراكم المعارف لدى أفرادها من خلال التدريب والتكوين من اجل اكتساب مهارات متعددة وخبرة عالية مما يؤدي إلى تحمل المسؤولية وأداء المهام الموكلة إليهم داخل المؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة.

أما فيما يخص نتائج الفرضية الفرعية الثانية باستخدام الاستقلالية في العمل والمواطنة التنظيمية تم الوصول الى وجود علاقة إيجابية متوسطة وهذا أيضا يتماشى مع ما تم دراسته في الاطار النظري فالاستقلالية في العمل لها دور في خلق المواطنة التنظيمية والتأثير فيها ويرجع ذلك إلى:

- المؤسسة تمنح لموظفيها القدرة على التسيير والمشاركة في اتخاذ القرارات و تفوض بعض الصلاحيات لموظفيها مما ينمي لديهم الشعور بالرضا الوظيفي ويجعل لديهم القدرة على تحمل المسؤولية مما يولد لديهم الرغبة في البقاء والاستمرار والانتماء للمؤسسة.

- يتشارك ويتبادل الموظفون الأفكار والمعارف مع أفراد آخرين في أقسام مختلفة في المؤسسة.

- تهتم المؤسسة بتوفير برامج ووسائل اتصال فعالة لتزويد موظفيها بالمعلومات الضرورية في الوقت المناسب مما يجعلهم يتبادلونها لتحقيق أهدافها.

أما فيما يتعلق بنتائج الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام الكفاءة و المواطنة التنظيمية تم الوصول الى وجود علاقة ارتباطية قوية وهذا ما يتماشى مع ما تم التطرق اليه في الاطار النظري فالكفاءة لها دور فعال في المواطنة التنظيمية ويرجع ذلك إلى:

- موظفيها لديهم سلوك حضاري من رضا وظيفيو التزام تنظيمي وانتماء مما ينجم عنه استقرار وظيفي.

- المؤسسة تحظى بولاء زبائنها.

- الاتصال بالزبائن لمعرفة ما يريدون.
 - المؤسسة فخورة بأن تكون موجهة بالزبائن.
- أما فيما يخص نتائج الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام التأثير في العمل والمواطنة التنظيمية تم الوصول الى وجود علاقة قوية وهذا أيضا يتماشى مع ما تم دراسته في الاطار النظري التأثير في العمل له اهمية في المواطنة التنظيمية ويرجع ذلك إلى:
- المؤسسة توفر لموظفيها كل الوسائل اللازمة لتأدية مهامهم في بيئة تنظيمية جيدة.
 - الموظفين داخل المؤسسة يتمتعون بسلوك حضاري مما يجعلهم يشاركون في اتخاذ القرارات و المشاركة في صياغة الحلول بجدية.
 - يتشارك ويتبادل الموظفون الأفكار والمعارف مع أفراد آخرين في أقسام مختلفة في المؤسسة مما يؤدي إلى تطور المؤسسة وينمي لديهم روح الإبداع والابتكار.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل وبعد إجراء الدراسة الميدانية التي كانت في مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال وكالة تبسة، اتضح لنا أن موظفيها لديهم تمكين بأبعاده الأربعة (أهمية العمل، الاستقلالية في العمل، الكفاءة والتأثير في العمل) هائل ومتميز ودائم فهي تعتمد عليه في تحسين حصصها في السوق وخلق مواطنة تنظيمية ملموسة لها خاصة في ظل بيئة تسودها المنافسة ساعية للإحالة إلى عدم دخول منافسين جدد أقوىاء في السوق مسيطرة عليه خاصة محليا، وأثبتت الدراسة الإحصائية وجود علاقة بين كل من التمكين بأبعاده الأربعة وخلق مواطنة تنظيمية حيث أثبتت الدراسة أنها تعتمد بنسبة أكبر على تمكين موردها البشري من خلال الاهتمام بموظفيها وتحسين وتوفير لهم ظروف عمل مناسبة وكذا التركيز على الاهتمام بزبائنهم والاستجابة لطلباتهم والإصغاء الى اقتراحاتهم مع محاولة التحسين المستمر في رأس مالها البشري، ومنه نستنتج بأن الاهتمام بتمكين المورد البشري في مؤسسة بريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال وكالة تبسة يساهم بدور فعال في تنمية السلوك الحضاري لموظفيها و خلق مواطنة تنظيمية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

أصبح تمكين العاملين هو خيارا ناجحا لترقية العنصر البشري في المنظمة المعاصرة الى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والابداع وروح المبادرة، من خلال تحسيسه بأهمية العمل الذي يقوم به، واستقلاليته في أداء المهام المتعلقة بعمله دون أي اعتماد وتبعية لأحد، مع التركيز على تدريبه وتكوينه حتى يصبح قادرا ومؤهلا للقيام بدوره على أكمل وجه، ويصبح بذلك له دور وتأثير على مجريات العمل.

إن أهمية التمكين لا تأخذ بعدا واحدا بل هي شاملة وعامة، تهتم كل من العاملين والمنظمة والدولة فمادام هناك مناخ مناسب للعمل والأداء فالفرد يبذل مجهودات إضافية ويسلك سلوكات تطوعية للصالح العام وفي هذا الصدد ظهر مصطلح المواطنة التنظيمية في الفكر التنظيمي الحديث، كتعبير عن الأعمال التي يقوم بها الفرد خارج دوائمه الرسمي دون انتظار مكافآت مقابل ما قام به وهو سلوك إيجابي وفعال.

ومن خلال هذه الدراسة تم التعرف على حقيقة التمكين وتأثيره على العمال سلوكيا خاصة و أنه في الدراسة الميدانية تم التعامل مع فئة هامة وحساسة ولها دور فعال في الإعلام و الاتصالات، حيث تعد المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال وكالة -تبسة- رفيق المواطن وتشرف على كل نشاطات اختصاصها على مستوى الولاية، وتم التأكد والتيقن من أن التمكين يؤثر فعلا على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مديرية البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال و أنهم يملكون حس وطني تنظيمي يؤهلهم للقيام بمهامهم على أكمل وجه، بما يخدم الأفراد والمجتمع والوطن ككل.

1- اختبار الفرضيات

بالنسبة للفرضيات الفرعية تم إثباتها كما يلي:

- التمكين هو تفويض السلطة للعاملين وإشراكهم في القرارات وتحسين أدائهم والرفع من مردوديتهم مما يجعل المنظمة متميزة عن غيرها وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

- إن السلوك التطوعي الغير الإجباري داخل المنظمة على قوة انتماء العاملين وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

- كلما كان التمكين أكثر فاعلية ونجاعة كلما زاد انتماء الموظفين داخل المنظمة وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

- يساهم التمكين في ارساء المواطنة التنظيمية بمؤسسة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال كما بينته الدراسة وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

2- النتائج

من خلال نتائج موضوع الدراسة، تم التوصل الى النتائج التالية:

أولاً: الجزء النظري

في الجزء النظري تم الوصول الى النتائج التالية:

- تمكين المورد البشري هو الركيزة الاساسية لنجاح المنظمات.
- السلوك الحضاري الحقيقي الذي تحوزه المنظمات هو تمكين المورد البشري المتمثل بدرجة أولى في وصوله لدرجة الولاء والانتماء التنظيمي والذي يمكن تحويل شعوره ان منظمته هي موطنه اي بمواطنة تنظيمية مما يؤدي إلى إضافة قيمة للمنظمة.
- المعرفة مجسدة في عقول الأفراد المتميزين والتمكنين وهي المكافئ الأكثر جدارة لقيمة المنظمة.
- التمكين مفهوم مركب يتطلب فهم جوهره و الدور الذي يساهم به في خلق مواطنة تنظيمية.

ثانياً: الجزء التطبيقي

بعد الدراسة الميدانية لهذا البحث في مؤسسة البريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال وكالة - تبسة- تم الوصول الى النتائج التالية:

- توفر متطلبات تمكين المورد البشري لدى مؤسسة البريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال وكالة - تبسة- مما يساهم في خلق مواطنة تنظيمية وأداء وظيفي متميز.
- يتوفر للمؤسسة محل الدراسة الميدانية مستوى مرتفع وعالي من التمكين وخاصة الالهية للعمل، الكفاءة والتأثير في العمل فعلى الرغم منعدم وجود منافس قوي للمؤسسة وكونها محتكرة للسوق، إلا أنها تملك موردا بشريا هائلا و رأس مال علاقتي قوي و تسعى إلى كسب ولاء زبائنها، إلا أن استقلالية موظفيها في العمل ليس بنفس الدرجة التي تتوفر لدى الالهية والكفاءة والتأثير في العمل داخلها من قبل موظفيها، فعلى الرغم -كما هو معروف- أن المؤسسة الناجحة هي التي تستطيع تفويض ومنح بعض السلطات والمسؤوليات لموظفيها لكسب ثقتهم وولائهم ورضاهم هي متوفرة لدى المؤسسة محل الدراسة لكن ليس بنفس درجة الابعاد الأخرى للتمكين رغم أن المؤسسة تحوز على إطارات وكوادر مؤهلة ومتمكنة تستطيع التسيير والمساهمة في عمليات التخطيط وتطوير المؤسسة التي ينتمون اليها.

3- التوصيات

- تتضمن هذه التوصيات جملة من الأفكار تتعلق بتطوير نشاط مؤسسة البريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال وكالة - تبسة - وخلق مواطنة تنظيمية فيها، ومن أهم هذه التوصيات ما يلي:
- تعزيز ودعم سلوكيات العاملين من خلال تفعيل اقامة الندوات والدورات التدريبية لغرس قيم التمكين وسلوك المواطنة.
 - ضرورة التأكيد على استخدام التقنية الحديثة في عمل المؤسسة ولاسيما في مجال المعلوماتية من خلال توفير وسائل جمع ونقل المعلومات ووسائل الاتصال لأجل تحقيق الدقة والحداثة والتوقيت المناسب في صنع القرارات و حل المشكلات خاصة وأننا في عصر يعتمد على الزمن كعامل رئيسي ومهم في المنافسة.
 - اختبار مقياس هذه الدراسة على مؤسسات أخرى على مستوى الوطن، لمعرفة مدى تمكين مواردها البشرية ومدى تأثيره في خلق مواطنة تنظيمية لها وأسباب نجاحها من ناحية وضرورة إيجاد متغيرات أخرى كأن تكون ديمغرافية واجتماعية... الخ ومدى تأثيرها على كلا المتغيرين.
 - تعزيز الاهتمام بالموارد البشري من خلال تقديم الحوافز والتعويضات اللازمة لرفع كفاءة عاملها.
 - الاهتمام باستقلالية موظفيها في العمل ومنحهم الثقة من خلال منحهم التفويض في بعض المسؤوليات والسلطات وتطويرهم بالاستفادة بما لديهم من مهارات وكفاءات حيث يعتبر رأس المال البشري المورد الدائم لأي مؤسسة.
 - ضرورة الاهتمام بتمكين موردها البشري والتعامل معه بأنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد التي لدى المؤسسة.
 - تعزيز التمكين لدى العاملين من خلال المحافظة على البيئة الادارية المناسبة حيث تسود اللامركزية والعدالة التنظيمية والمؤسسية وغيرها لان التمكين شعور ذاتي وانعكاس للممارسات الادارية داخل المؤسسة.
 - تعزيز ودعم سلوكيات العاملين من خلال تفعيل اقامة الندوات والدورات التدريبية لغرس قيم التمكين وسلوك المواطنة.
 - العمل على تشجيع ممارسة المواطنة التنظيمية للعاملين من خلال وضع الانظمة والتعليمات اللازمة لمكافأة الجهود العفوية والتطوعية لهم.
 - العمل على اعتبار سلوك المواطنة التنظيمية احد المعايير الهامة لغايات منح الجدارة واشغال المناصب الوظيفية في المؤسسة.
 - ضرورة تبني المؤسسة السلوك الحضاري وتدريب عمالها على تطبيقه في حالة الحاجة اليهم.

- إعداد دراسات وبحوث تهتم بتمكين المورد البشري بشكل منفرد للوصول إلى نتائج محددة يمكن عن طريقها تحقيق المواطنة التنظيمية.

4- آفاق البحث

من خلال الدراسة يمكن إقتراح بعض المواضيع التي قد تكون مواضيع للبحوث المستقبلية مثل:

- مساهمة تمكين المورد البشري في أداء المؤسسة.
- دور التمكين في تحقيق النجاح الاستراتيجي.
- تحقيق المواطنة التنظيمية.
- قياس المواطنة التنظيمية في المنظمة.
- علاقة المواطنة التنظيمية بالعدالة التنظيمية.
- علاقة المواطنة التنظيمية بالولاء التنظيمي.
- علاقة المواطنة التنظيمية بالإبداع التنظيمي والاداء.

قائمة المصادر والمراجع

1- المراجع باللغة العربية

أولا القرآن الكريم:

- 1- الآية:02 من سورة المائدة.
- 2- الآية:77 من سورة الحج.
- 3- الآية:9 من سورة الحشر.
- 4- الآية:33 من سورة محمد.

ثانيا الكتب :

- 1- ابن منظور، "لسان العرب" ، المجلد 15، دار صابر، بيروت، 1994.
- 2- احسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
- 3- أحمد السيد الكردي، إدارة السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2011.
- 4- احمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
- 5- أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الرياض، 2013.
- 6- احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بتاء المهارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2000.
- 7- انس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال - العلوم السلوكية-، دار الميسرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- 8- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- 9- جمال أبو المجد محمد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم، بيروت، الطبعة الاولى، 2008.
- 10- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2005.
- 11- خالد احمد فرحان المشهداني، و آخرون، مبادئ إدارة الأعمال - بمنظور منهجي متقدم-، دار الايام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.

- 12-** الخشروم وآخرون، المبادئ والمهارات والوظائف، الاسكندرية، مركز الاسكندرية للكتاب، 1992.
- 13-** خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة، دار الميسرة، الطبعة الرابعة، عمان، 2004.
- 14-** رامي جمال أندرواس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2007، الأردن.
- 15-** زاهر عبد الرحيم عاطف، الهندرة، دار الريبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- 16-** زاهر عبد الرحيم عاطف، الهندرة، دار الريبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- 17-** زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2009.
- 18-** زيد منير عبوي و آخرون، الاتجاهات الادارية الحديثة في العمل الجماعي، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015.
- 19-** سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر.
- 20-** صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2004.
- 21-** عادل الهادي بغدادي، رافد احمد الجداوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان.
- 22-** عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المورد البشري، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، الطبعة الأولى، 2012.
- 23-** عبد العزيز مصطفى أبو نبغة، المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن، 2001.
- 24-** عبد الغفور مرزوقة، وآخرون، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال: المفاهيم والمحددات، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، طبعة 2017.
- 25-** عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية ، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص ص: 204-205.
- 26-** عطية حسين أفندي، تمكين العاملين : مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية للنشر، القاهرة، 2003.

- 27-** علي شريف، وآخرون، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، بيروت، 1989.
- 28-** علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2005.
- 29-** علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2006.
- 30-** فيصل فخري، مواد الإدارة" الأسس والنظريات والوظائف، دار مجد، الاردن، 1983، ص:164.
- 31-** كامن المنصور، يوسف عواد، وظائف الإدارة، مطبعة ابن حيان، دمشق، 1996.
- 32-** الكبسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2004.
- 33-** ماجد المحروقي خلفان، دور المناهج في تحقيق أهداف تربية المواطنة، مسقط ، المديرية العامة للتربية، الطبعة الأولى، 2008.
- 34-** محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 35-** محمد علي سالم، نظرية التنظيم، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 36-** محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الاولى، عمان، 2012.
- 37-** محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2003.
- 38-** مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار غريب، القاهرة، 1998.
- 39-** مصعب عبد الهادي القتامي، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الامن بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، 2009.
- 40-** موسى اللوزي، التطوير التنظيمي : اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2009.
- 41-** موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.

- 42-** نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 43-** نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، الطبعة الرابعة، عمان، 1992.
- 44-** نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2016.
- 45-** يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2006، ص:19.

ثانيا : المراجع باللغة الاجنبية:

- 1 - Rick. W, Griffin, Gregory, Moorhead, « Organizational Behavior : Managing people et Organization », Sixth Edition, USA , 2001,p :85.
- 2-William, Umiker, Empowerment The LastetStrategy, Health Care Supervision,1992,vol.11,N.12,p.233.
- 3- K.L , Murrell and M, Meredith, Empowering Employee, New York : Mc Graw-Hill,2000,p :110. -
- 4-P,Kizolos, crazy about Empowerment, Training,1990,vol,27,no,12,p.47.
- 5-S,caudron, create an empowermentenvironment, personnel journal,1995,p,74.

ثالثا: الأطروحات والدراسات:

- 1- أسماء يوسف، علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بنية ترك العمل لدى العاملين، دراسة في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاردنية، غير منشورة.
- 2- أسماء يوسف، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل في البنوك التجارية الاردنية، مذكرة ماجستير علوم ادارية، الاردن، 2011.
- 3- أميرة محمد، رفعت حواسة، أثر الإلتزام التنظيمي والثقة التنظيمية لدى الموظفين، مذكرة ماجستير غ.منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 4- حسين مرضي الدويسري، الانماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، 2013.
- 5- حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير غ منشورة، جامعة أدرار، الجزائر، 2013.
- 6- ختام عبد الرحمان السحيمات، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي، رسالة دكتوراه غ منشورة، جامعة عمان، 2007.

- 7- الخسيس عبد الله، علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، مذكرة ماجستير غ منشورة، تخصص علم الاجتماع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001.
- 8- خيرة براف، التمكين و أثره على المواطنة التنظيمية، مذكرة ماجستير غ منشورة، معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير الجزائر، 2007.
- 9- الشهراني عبد الله عوض، دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.
- 10- عبد الله بن عبد المحسن المدلج، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، 2003.
- 11- علاء الدين عبد الغني، دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين، جامعة القاهرة، فرع بني سويف، مجلة الدراسات المالية والتجارية، مجلد 11، عدد 02، 2001.
- 12- لعور عاشور، التمكين النفسي وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية، مذكرة غ منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص سلوك تنظيمي، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014.
- 13- مشعل بن سليمان العدوانى، مدونة تفويض السلطة" القيادة واتخاذ القرار، جامعة الامام محمد بن سعود، 2010.
- 14- مصطفى محمد قاسم زيدان، اسهام مراكز الشباب في تدعيم قيم المواطنة لدى الشباب، بحث منشور، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، عدد: 28، جزء: 04، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر، 2010.
- 15- مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقته بمستويات التمكين، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية، 2007.
- 16- منية شهري، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته واثره في شركات الاتصالات الاردنية نحو الاداء من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، اليرموك، الاردن، 2010.

17- هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتر ولولير، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة - قيم واهداف المنظمة: الاسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

18- هناء خالد الرقاد، عزيزة أبودية، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى اعضاء هيئة التدريس، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد 20، العدد 02، 2012.

ربعا: المؤتمرات

- 1- الشقراوي عبد الرحمن، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي، ندوة النظرة المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ، محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الرياض، 2002.
- 2- مها مهدي قاسم، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، الجامعة الزيتونية الأردنية من 25-27 سنة 2005.

خامسا: المجلات

- 1- فهمي حيدر معالي، دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تمكين العاملين، المجلة العالمية للتجارة و التمويل، العدد الثاني، كلية التجارة، جامعة Vaib، 2001.
- 2- عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، مجلد 09، عدد 03، 2007، ص: 53.
- 3- السعود راتب سلطان سوزان، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، مجلد 9، عدد 2008، 04.
- 4- حامد، سعيد شعبان، " أثر علاقة الفرد برئيسه و إدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي : دراسة ميدانية"، مجلة المحاسبة والإدارة و التأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مجلد 42، 2003.
- 5- أحمد بن سالم العامري ، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك سعود للاقتصاد والادارة، المجلد 18، العدد 2003، 02.

6- أحمد اليوسفي عبد المحسن النعساني، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية وبالتطبيق على مشافي الجامعة في سوريا، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 44، 2006.

7- زياني الوناس، محددات الرضا الوظيفي وآثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، عدد 02، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، جوان، 2011.

8- انتصار عباس حمادي الدليمي، الاء عبد الكريم غالب المدو، اثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 14، عدد 04، بغداد، العراق، 2012.

9- موسى السعودي، اثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الاردنية، مجلة القادسية، مجلد 40، عدد 01، الاردن، 2013.

سادسا: الملتيقيات

1- سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض، 17-18 أبريل 2005، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

2- محمد حاجي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية من خلال عملية القيادة في ظل التحديات والرهانات التي تفرضها العولمة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ماي، 2005.

سابعاً: المراسيم والقوانين

1- الامر 89/75 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 المتضمن قانون البريد والمواصلات.

2- المرسوم التنفيذي رقم 02-43 المتضمن انشاء بريد الجزائر 16 يناير 2002.

3- المرسوم التنفيذي رقم 03-233 المؤرخ في 23 ربيع الثاني 1424 الموافق لـ 24 جويلية 2003 المتضمن إنشاء المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

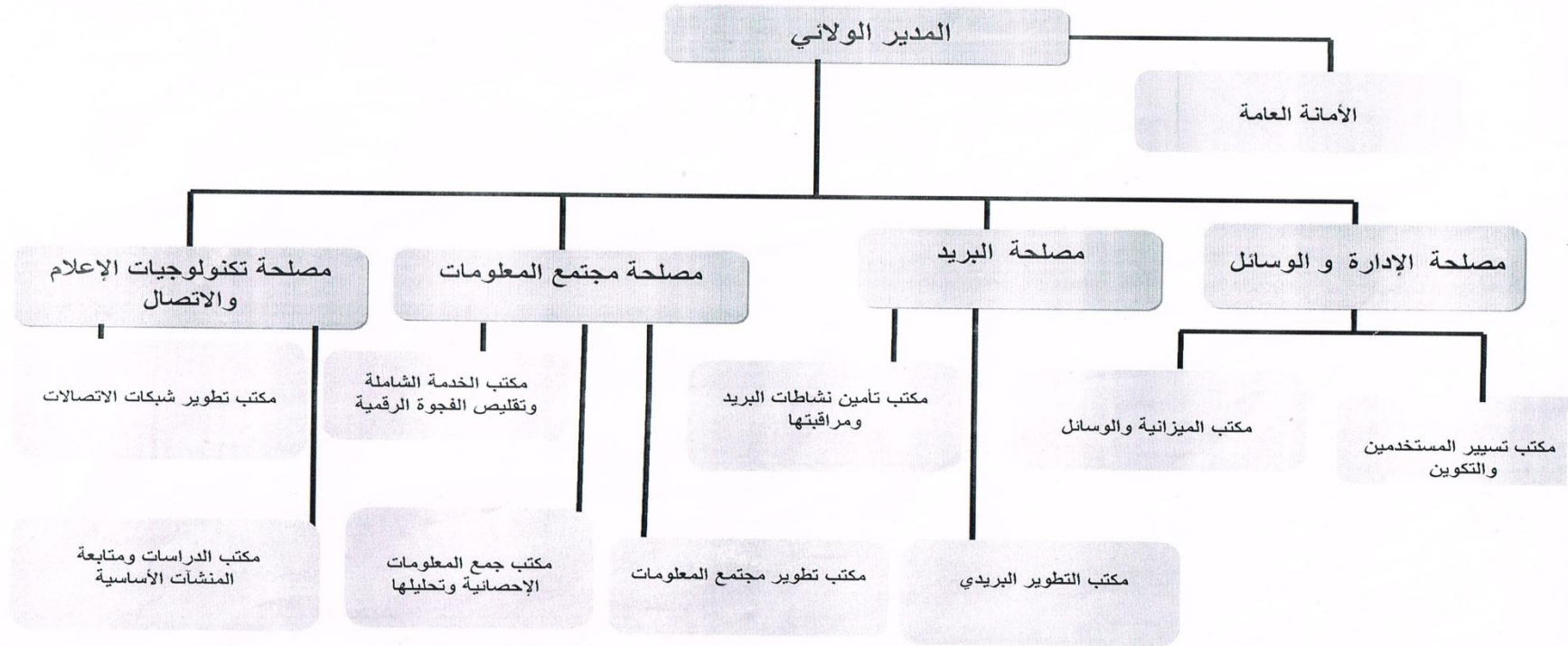
ثامناً: المواقع الالكترونية

www.post.dz.

الملاحق

الملحق رقم 01

الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال





ملحق رقم: (02)

جامعة العربي التبسي

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ادارة أعمال المؤسسات

استبيان بحث بعنوان



التمكين و أثره على المواطنة التنظيمية

دراسة حالة مؤسسة البريد وتكنولوجيا الإعلام و الاتصال - وكالة

تبسة-

السيد المدير المفوض المحترم

السادة مديرو الفروع المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته

نتوجه إليكم بفائق الاحترام و التقدير و نضع بين أيديكم استمارة الاستقصاء الخاصة بموضوع البحث الموسوم بالعنوان المذكور أعلاه ، راجيين تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة من واقع خبرتكم و درايتكم القيمة في العمل المؤسساتي و لقد تم اختيار مؤسستكم ميدان البحث كونها من المؤسسات الرائدة في بيئة الأعمال ، مع العلم أن الاستمارة مخصصة لأغراض البحث العلمي فقط. و في الأخير تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام و شكرا.

تحت اشراف الأستاذ:

من اعداد الطالبين:

سامي عمري

- مخازنية مخلوف

- عزازسالم

السنة الدراسية: 2017/2016

ملاحظة: ضع إشارة (X) في المربع المناسب

أولاً: بيانات عامة

1: الجنس

أنثى

ذكر

2: العمر

من 31-40 سنة

30 سنة فأقل

من 51 سنة فأكثر

من 41 سنة إلى 50 سنة

3: المؤهل العلمي:

دبلوم معهد

شهادة ماجستير (ماستر)

شهادة أخرى

شهادة الليسانس

شهادة دكتوراه و ما يعادلها

4: الوظيفة الحالية

وظيفة أخرى

رئيس مصلحة

مدير إدارة

نائب مدير إدارة

5: مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

من 5 الى 10 سنوات

16 سنة فأكثر

5 سنوات فأقل

من 11-15 سنة

					نطمح إلى عقد شراكات مع مؤسسات أخرى	20
					نحن راضون عن علاقاتنا مع موردينا	21
					أهدافنا في السوق تلقى الاجتماع من قبل جميع أعضاء المؤسسة	22
					لدينا معلومات جيدة عن الموردين	23
المحور الرابع: التأثير في العمل						
					استطيع التأثير على القرارات في قسمي/ دائرتي/مصلحتي/مكتبي.	24
					لدي التأثير حول ما يخص وظيفتي.	25
					اشترك في صياغة الحلول الطارئة بجدية.	26
					لدي تأثير كبير حول ما يحدث في قسمي/دائرتي/مصلحتي/مكتبي.	27
					أنجز عملي حسب ماأراه مناسباً.	28
					يتم توفير كل ما أطلبه من وسائل العمل.	29
					لدي تأثير في التطورات التي تحدث في مؤسستي.	30
الفقرة الأولى: التمكين						

الفقرة الثانية: المواطنة التنظيمية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
المحور الأول : الإيثـار.						
					أهتم بمساعدة الموظفين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل.	01
					أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل.	02
					اعمل على حفظ سمعة المؤسسة والزملاء.	03
					أسارع لتقديم المساعدة في جميع الظروف.	04
					أحافظ على روح التفاهم والحوار في بيئة العمل.	05
					استجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد.	06
					أتعامل مع مراجعي المؤسسة بإيجابية.	07
					أضحي باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل.	08
					أهتم بإظهار نتائج عمل الفريق أكثر من اهتمامي بإظهار مساهمتي فيه.	09
					أتحمل أي متاعب شخصية دون تذمر من أجل تنفيذ المهام.	10
المحور الثاني: وعي الضمير (الطاعة التامة)						
					لا أمانع في الاستمرار في العمل إلى ما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة.	11
					أطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر.	12
					أهتم بإعلام جهة عملي مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور.	13
					أحافظ على ممتلكات المؤسسة باهتمام.	14
					أقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره.	15
					أعتبر نفسي مسؤولا عن مختلف المهام الموكلة إليّ.	16
					أنتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى و إن لم يكن أحد يراقب.	17
المحور الثالث: الروح الرياضية.						
					أقبل إذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي.	18
					أتجاهل المشكلات التافهة والبسيطة (لا أعمل من الحبة قبة).	19

المواطنة التنظيمية

					أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل.	41
					أتجاوب مع كل التغيرات التي تحدث في المؤسسة.	42
					أساهم دائما بأفكار جديدة واقتراحات بناءة والتي من شأنها تحسين جودة الخدمة المقدمة للجمهور من قبل المنظمة.	43
					أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون.	44
الفقرة الثانية: المواطنة التنظيمية						

الملاحق

الملحق رقم (03) : الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمتغير المستقل التمكين (أهمية العمل، الاستقلالية في العمل، الكفاءة في العمل، التأثير في العمل).

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	رقم العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
17	1.45	03.75	15.6	05	06.3	02	6.3	02	31.3	10	40.6	13	ممارستي لعملي تمنحني الشعور بالراحة النفسية.	01
06	01.24	04.15	06.3	02	06.3	02	12.5	04	15.6	05	59.4	19	أشعر أنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.	02
03	01.07	04.25	06.3	02	00	00	09.4	03	31.3	10	53.1	17	يعتبر عملي من الاعمال الهامة في المؤسسة.	03
25	01.48	03.5	15.6	05	12.5	04	12.5	04	25.00	08	34.4	11	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية.	04
14	01.40	03.81	09.4	03	15.6	05	3.1	01	28.1	09	43.4	14	يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو مؤسستي.	05
16	01.26	03.78	09.4	03	00	00	34.4	11	15.6	05	40.6	13	أقدم خدمات انسانية للمجتمع.	06
16	01.31	03.78	09.4	03	09.4	03	12.5	04	31.3	10	37.5	12	لايمكن الاستغناء عن خدماتي أثناء التدخلات الميدانية.	07
	0.93	03.85	الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي للمتغير المستقل أهمية العمل.											
28	01.29	03.4	09.4	03	18.8	06	15.6	05	34.4	11	21.9	07	يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي	08
15	01.14	03.8	06.3	02	09.4	03	09.4	03	46.9	15	28.1	09	استطيع ان اقرر كيف انجز عملي	09
07	01.07	04.12	06.3	02	03.1	01	03.1	01	46.9	15	40.6	13	ابدي رأي في الأمور الخاصة بعملي	10
07	01.09	04.12	09.4	03	09.4	03	25.00	08	46.9	15	09.4	03	اشارك في صياغة محتوى وظيفتي	11
29	01.26	03.37	06.3	02	21.9	07	25.00	08	21.9	07	06.3	08	اعتبر نفسي في كثير من المواقف انني أنا المسؤول	12
21	01.23	03.62	06.3	02	15.6	05	15.6	05	34.4	11	28.1	09	اتحمل في وظيفتي المسؤولية المباشرة على النتائج المحققة	13
	0.76	03.61	الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي للمتغير المستقل الاستقلالية في العمل											
24	0.71	03.52	03.1	01	15.6	05	25.00	08	50.00	16	06.3	02	يشير استقصاء لزيائنا انهم راضون بشكل عام عن	

الملاحق

													شركتنا	14
30	01.03	03.34	06.3	02	12.5	04	31.3	10	40.6	13	09.4	03	تحسنت حصتنا في السوق على مدى السنوات القليلة الماضية	15
20	0.97	03.65	03.1	01	09.4	03	21.9	07	50.00	16	15.6	05	لدينا القدرة على الحصول على زبائن جدد	16
11	01.05	03.90	03.1	01	09.4	03	12.5	04	43.8	14	31.3	10	مؤسستنا فخورة بأن تكون موجهة بالزبائن .	17
17	01.13	03.75	06.3	02	09.4	03	12.5	04	46.9	15	25.00	08	نلتقي بزيائننا باستمرار لمعرفة ما يريدونه منا .	18
26	01.19	03.46	09.4	03	09.4	03	25.00	08	37.5	12	18.8	06	نقدم المساعدات المادية والمعنوية للمجتمع .	19
27	0.94	03.43	03.1	01	09.4	03	40.6	13	34.4	11	12.5	04	نطمح إلى عقد شراكات مع مؤسسات أخرى .	20
30	0.93	03.34	03.1	01	12.5	04	40.6	13	34.4	11	09.4	03	نحن راضون عن علاقاتنا مع موردينا .	21
23	0.91	03.53	03.1	01	06.3	02	37.5	12	40.6	13	12.5	04	أهدافنا في السوق تلقى الإجماع من قبل أعضاء المؤسسة .	22
29	01.00	03.37	03.1	01	15.6	05	34.4	11	34.4	11	12.5	04	لدينا معلومات جيدة عن الموردين .	23
	0.71	03.52											الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي للمتغير المستقل الكفاءة في العمل	
29	01.12	03.37	03.1	01	21.9	07	28.1	09	28.1	09	18.8	06	استطيع التأثير على القرارات في قسمي/مصلحتي/مكتبي.	24
14	0.96	03.81	03.1	01	06.3	02	18.8	06	50.00	16	21.9	07	لدي تأثير حول ما يخص وظيفتي.	25
14	01.11	03.81	03.1	01	09.4	03	25.00	08	28.1	09	34.4	11	اشترك في صياغة الحلول الطارئة بجدية.	26
18	01.02	03.71	03.1	01	06.3	02	31.3	10	34.4	11	25.00	08	لدي تأثير كبير حول ما يحدث في قسمي / مصلحتي/مكتبي.	27
07	0.94	04.12	03.1	01	03.1	01	09.4	03	46.9	15	37.5	12	انجز عملي حسب ما أطلبه من وسائل العمل.	28
25	01.36	03.50	12.5	04	15.6	05	06.3	02	40.6	13	25.00	08	يتم توفير كل ما أطلبه من وسائل العمل.	29

الملاحق

18	01.19	03.71	06.3	02	09.4	03	21.9	07	31.3	10	31.3	10	لدي تأثير في التطورات التي تحدث في مؤسستي.	30
	0.87	03.72	الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي للمتغير المستقل التأثير في العمل											
	0.63034	03.6714	الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي للمتغير المستقل التمكين (الأهمية في العمل، الاستقلالية في العمل، الكفاءة في العمل، التأثير في العمل).											

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

الملاحق

الملحق رقم (04) : الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمتغير التابع المواطنة التنظيمية (الايثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، اللطافة، السلوك الحضاري).

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	رقم العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
01	0.83	04.37	03.1	01	00	00	03.1	01	43.8	14	50.00	16	أهتم بمساعدة الموظفين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل	01
07	01.00	04.12	03.1	01	03.1	01	15.6	05	34.4	11	43.8	14	أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل.	02
09	0.95	04.00	03.1	01	03.1	01	15.6	05	46.9	15	31.3	10	أعمل على حفظ سمعة المؤسسة والزملاء.	03
07	0.87	04.12	03.1	01	00	00	12.5	04	50.00	16	34.4	11	أسارع لتقديم المساعدة في جميع الظروف.	04
05	0.85	04.18	03.1	01	00	00	09.4	03	50.00	16	37.5	12	أحافظ على روح التفاهم والحوار في بيئة العمل.	05
08	01.14	04.09	06.3	02	03.1	01	12.5	04	31.3	10	46.9	15	استجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد.	06
17	0.98	03.75	06.3	02	00	00	25.00	08	50.00	16	18.8	06	أتعامل مع مراجعي في المؤسسة بإيجابية.	07
26	01.10	03.46	06.3	02	09.4	03	34.4	11	31.3	10	18.8	06	أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل.	08
17	0.95	03.75	03.1	01	06.3	02	21.9	07	50.00	16	18.8	06	أهتم بإظهار نتائج عمل الفريق أكثر من اهتمامي بإظهار مساهماتي فيه.	09
21	01.03	03.62	03.1	01	09.4	03	31.3	10	34.4	11	21.9	07	أتحمل أي متاعب شخصية دون تدمير من أجل تنفيذ المهام.	10
	0.75	03.95	الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي للمتغير التابع: الإيثار.											
31	01.50	02.75	34.4	11	09.4	03	15.6	05	28.1	09	12.5	04	لا أمانع في الاستمرار في العمل الى ما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة.	11
18	02.90	03.75	18.8	06	31.3	10	09.4	03	21.9	07	18.8	06	أتطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر.	12
03	01.22	04.25	06.3	02	12.5	04	03.1	01	40.6	13	37.5	12	أهتم بإعلام جهة عملي مسبقا عندما لا أتمكن من	13

الملاحق

													الحضور.	
03	0.87	04.25	03.1	01	03.1	01	00	00	53.1	17	40.6	13	أحافظ على ممتلكات المؤسسة باهتمام.	14
08	0.89	04.09	03.1	01	00	00	15.6	05	46.9	15	34.4	11	أقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره.	15
08	01.00	04.21	03.1	01	03.1	01	12.5	04	31.3	10	50.00	16	أعتبر نفسي مسؤولاً عن مختلف المهام الموكلة إليّ.	16
	01.00	04.12	03.1	01	03.1	01	15.6	05	34.4	11	43.8	14	أتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وإن لم أحد يراقبني.	17
	0.85	03.75	الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي للمتغير التابع : وعي الضمير											
14	0.82	03.81	03.1	01	03.1	01	15.6	05	65.6	21	12.5	04	أقبل إذا ماتجهت الامور في اتجاه المعاكس لرغباتي	18
14	01.09	03.81	06.3	02	03.1	01	21.9	07	40.6	13	28.1	09	أتجاهل المشكلات التافهة والبسيطة (لا أعمل من الحبة كبة)	19
07	0.87	04.12	03.1	01	00	00	12.5	04	50.00	16	34.4	11	أرحب بالنقد البناء في العمل.	20
05	0.85	04.18	03.1	01	00	00	09.4	03	50.00	16	37.5	12	إذا أخطأت في حق احد فإنني اقدم الاعتذار له.	21
09	0.95	04.00	06.3	02	00	00	06.3	02	62.5	20	25.00	08	اتحمل مختلف الاتعاب من اجل نجاح مهمتي.	22
13	01.05	03.84	06.3	02	03.1	01	15.6	05	50.00	16	25.00	08	انا على استعداد لتقديم الخدمات دون تردد.	23
18	0.88	03.71	03.1	01	06.3	02	18.8	06	59.4	19	12.5	04	اميل الى كثرة التفكير فيما اعتقد انه في صالح المنظمة.	24
05	0.89	04.18	03.1	01	00	00	12.5	04	43.8	14	40.6	13	اتدرب على التحمل وضبط النفس.	25
	0.72	03.96	الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي للمتغير التابع: الروح الرياضية											
03	0.76	04.25	03.1	01	00	00	00	00	62.5	20	34.4	11	أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة مسبقاً لتليل احتمالية حدوث مشكلات في العمل.	26

الملاحق

02	0.82	04.34	03.1	01	00	00	03.1	01	46.9	15	46.9	15	أحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي في العمل.	27
03	0.98	04.25	03.1	01	03.1	01	09.4	03	34.4	11	50.00	16	أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي و أفعالي.	28
05	0.93	04.18	03.1	01	00	00	15.6	05	37.5	12	43.8	14	أحرص على التنسيق مع الآخرين لإنجاز المهام.	29
19	01.25	03.68	12.5	04	03.1	01	12.5	04	46.9	15	25.00	08	أقوم بتوفير كل ما أملكه من أجل نجاح عملنا.	30
11	01.08	03.90	06.3	02	06.3	02	6.3	02	53.1	17	28.1	09	أشعر في الحالات الطارئة انني مكان المتضررين.	31
07	0.90	04.12	03.1	01	03.1	01	6.3	02	53.1	17	34.4	11	أقوم بتمرير المعلومات الضرورية لزملائي.	32
08	0.92	04.09	03.1	01	03.1	01	09.4	03	50.00	16	34.4	11	أقوم بإعلام المسؤول قبل اتخاذ أي إجراءات أو تعديلات جديدة خاصة بالعمل.	33
13	01.08	03.84	06.3	02	03.1	01	18.8	06	43.8	14	28.1	09	دائما أخبر من حولي بما أنوي عمله حتى لا أسبب إرباك في العمل.	34
	0.74	04.07	الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي للمتغير التابع : اللطافة (الكياسة).											
21	01.21	03.62	06.3	02	15.6	05	12.5	04	40.6	13	25.00	08	أحرص على حضور جميع المناسبات والحفلات التي تقيمها المؤسسة رغم ان الحضور ليس مطلوبا رسميا.	35
20	01.18	03.65	03.1	01	15.6	05	25.00	08	25.00	08	31.3	10	دائما اتحدث عن مؤسستي ايجابيا امام الآخرين من خارج جهة العمل.	36
10	01.24	03.93	06.3	02	06.3	02	21.9	07	18.8	06	46.9	15	أحرص على التأكد من ان الابواب موصدة والانوار مطفأة عند مغادرة مكتبي.	37
18	01.19	03.71	06.3	02	09.4	03	18.8	06	34.4	11	31.3	10	اعتبر نفسي جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة.	38
10	0.98	03.93	03.1	01	06.3	02	12.5	04	50.00	16	28.1	09	أساهم في إثراء العمل وتقليل التكاليف.	39
05	0.36	04.18	03.1	01	03.1	01	09.4	03	40.6	13	43.8	14	أقوم بأداء عملي بكفاءة وفاعلية في غياب رئيسي.	40
12	01.09	03.87	06.3	02	03.1	01	18.8	06	40.6	13	31.3	10	أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل.	41

الملاحق

07	0.87	04.12	03.1	01	00	00	12.5	04	50.00	16	34.4	11	42	أتجاوب مع كل التغييرات التي تحدث في المؤسسة.
09	0.95	04.00	03.1	01	00	00	25.00	08	37.5	12	34.4	11	43	أساهم دائما بأفكار جديدة واقتراحات بناءة والتي من شأنها تحسين جودة الخدمة المقدمة للجمهور من قبل المنظمة.
08	01.11	04.09	06.3	02	00	00	18.8	06	28.1	09	46.9	15	44	أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون.
	0.89	03.91	الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي للمتغير التابع: السلوك الحضاري											
	0.72701	03.9389	الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي للمتغير التابع المواطنة التنظيمية (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، اللطافة، السلوك الحضاري).											

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

الملحق رقم (05): قائمة الاساتذة المحكمين

الرتبة	اسم الأستاذ
أستاذ مساعد -أ-	أ. زايدي عبد السلام
أستاذ مساعد -أ-	أ. مالكية حميدة
أستاذ مساعد -أ-	أ. شوكمال عبد الكريم

المخلص:

يعد موضوع تمكين العاملين من الموضوعات الإدارية الحديثة، حيث يهتم بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، فالمنظمات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز ولا شك أن الإهتمام بمفهوم التمكين العاملين يشكل عنصرا أساسيا للمنظمات خصوصا في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرادفة للمنافسة العالمية، حيث يؤثر التمكين تأثيرا مباشرا على اتجاهات العمال وحالتهم النفسية داخل مؤسساتهم، فإما أن يكون حافزا ودعما و إما أن يكون العكس، ومن بين أهم السلوكيات الإيجابية التي تنتج عن التمكين النفسي نجد السلوكيات التطوعية وتقديم الدعم والمساعدة لكل ما هو داخل التنظيم، وهذا ما يعرف بالمواطنة التنظيمية.

و قد توصلت الدراسة الى أن هناك علاقة قوية و وثيقة بين التمكين والمواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وفي الختام تم تقديم جملة من التوصيات و المقترحات المتعلقة بالموضوع.

Résumé

La maîtrise des travailleurs des sujets administratifs modernes, cela permet d'établir la formation et la confiance entre la direction et les employés et les motiver leur participation à la prise de décision et de briser les limites administratives et organisationnelles Intérieures entre la direction et les travailleurs, les organismes portent une attention particulière à l'élément humain qui est un moyen de concurrence,

Et assure l'excellence. il ne fait aucun doute que l'intérêt que portent les travailleurs pour leur Entreprise est un élément clé pour son organisation.

Surtout dans le cadre d'un environnement de défis et de changements rapides dans le contexte des affaires et les pressions correspondantes a la concurrence mondiale.

Cette manière de gestion influe directement sur l'orientation et l'état psychologique des travailleurs au sein de leur entreprise, cela sera une motivation et un soutien ou le contraire.

Parmi les principaux comportements positifs qui résultent, de la maîtrise psychologique on retrouve les comportements volontaires et assure les soutiens et les aides au sein de tout l'organisme .

Ainsi on retrouve le comportement de la Citoyenneté organisationnelle

L'étude a révélé qu'il y a une forte et étroite relation entre empowerment et la citoyenneté organisationnelle dans l'entreprise, et on a conclu par fournir.