

قسم علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

تمكين المورد البشري ودوره في تحقيق
المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر – وكالة تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

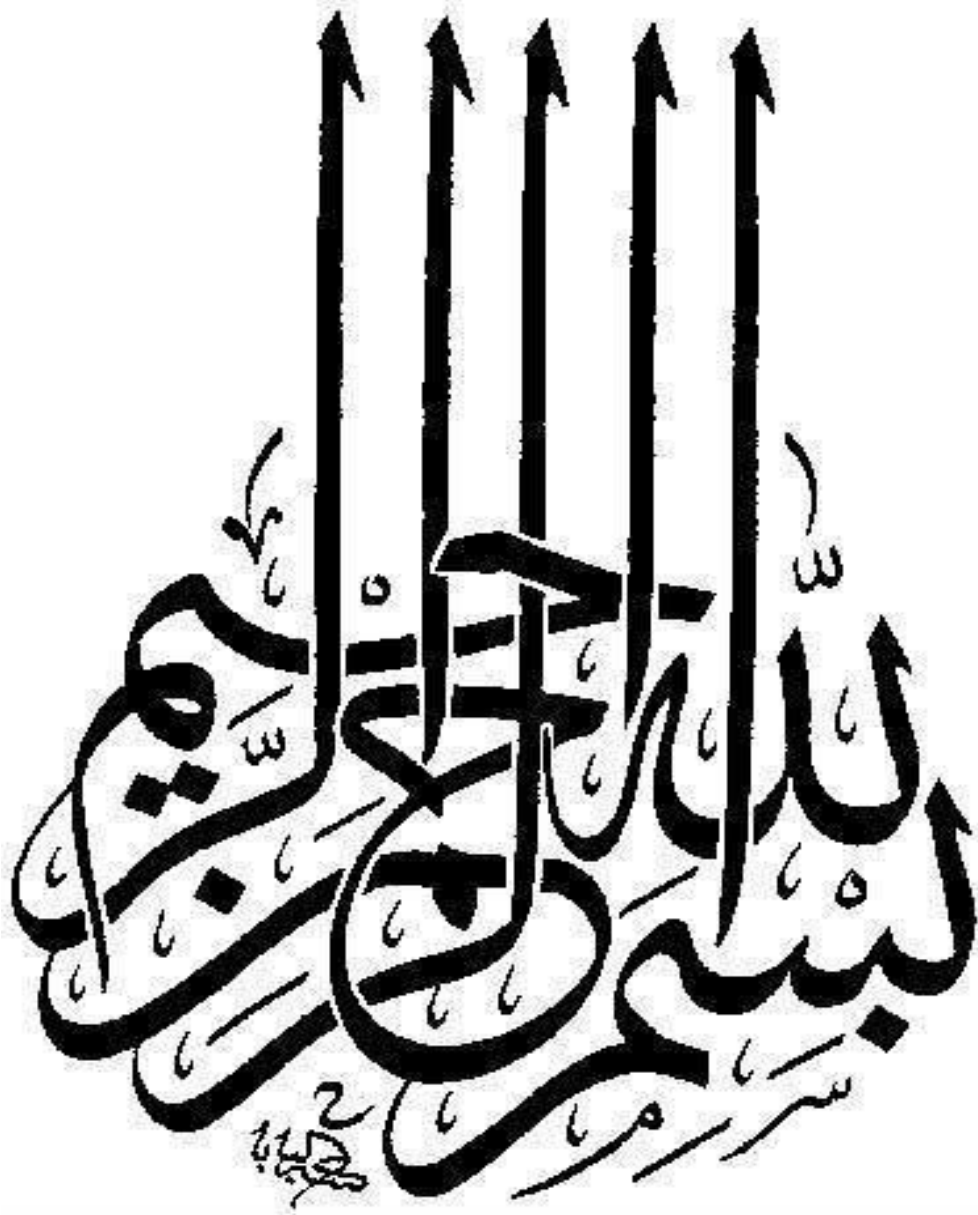
إشراف الأستاذ:
• د. مطلاوي

من إعداد الطالبة:
• روابحية شيماء

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
مكلاتي فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
مطلاوي ربيع	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
غرابيبة فضيلة	أستاذ محاضر -أ-	عضوا امتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023



شكر و عرفان

قال تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم

"فانكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون"

الحمد لله الذي وفقني في اتمام هذا العمل اتقدم بالشكر الجزيل

للأستاذ المشرف الدكتور ربيع مطلاوي على توجيهاته القيمة

لإنجاز هذا العمل

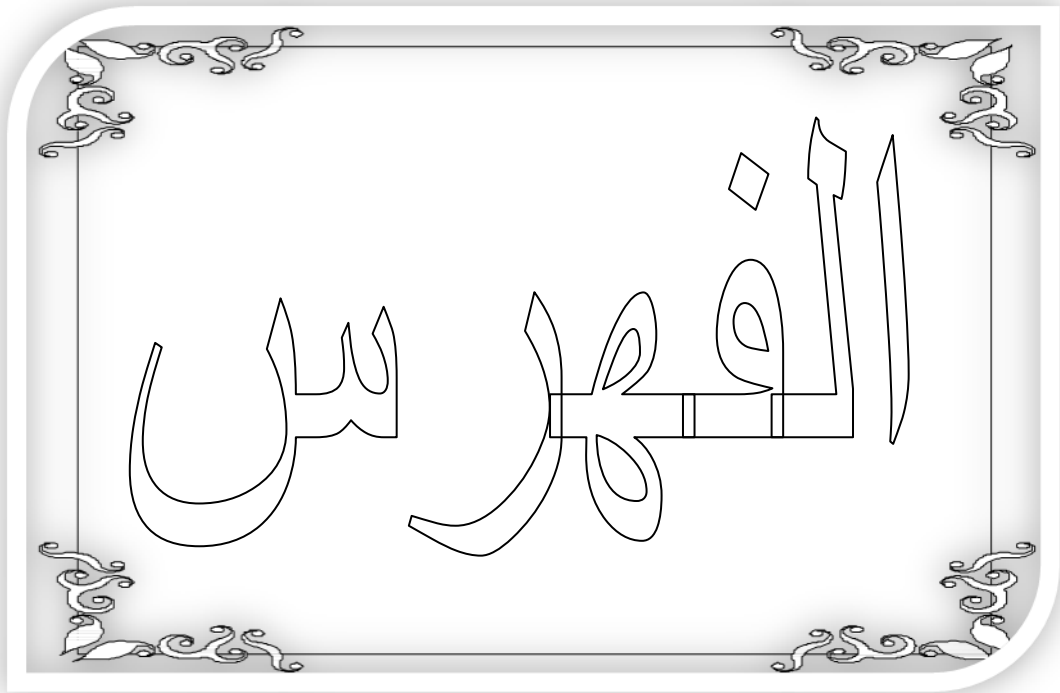
فترة إعداد هذه المذكرة راجية من المولى سبحانه وتعالى

أن يجازيه و يجعلها في ميزان حسناته

لكل الأساتذة في كل الأطوار التعليمية الذين لولاهم لما وصلت الى هنا

الى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد

لكم مني فائق التقدير وكل الشكر



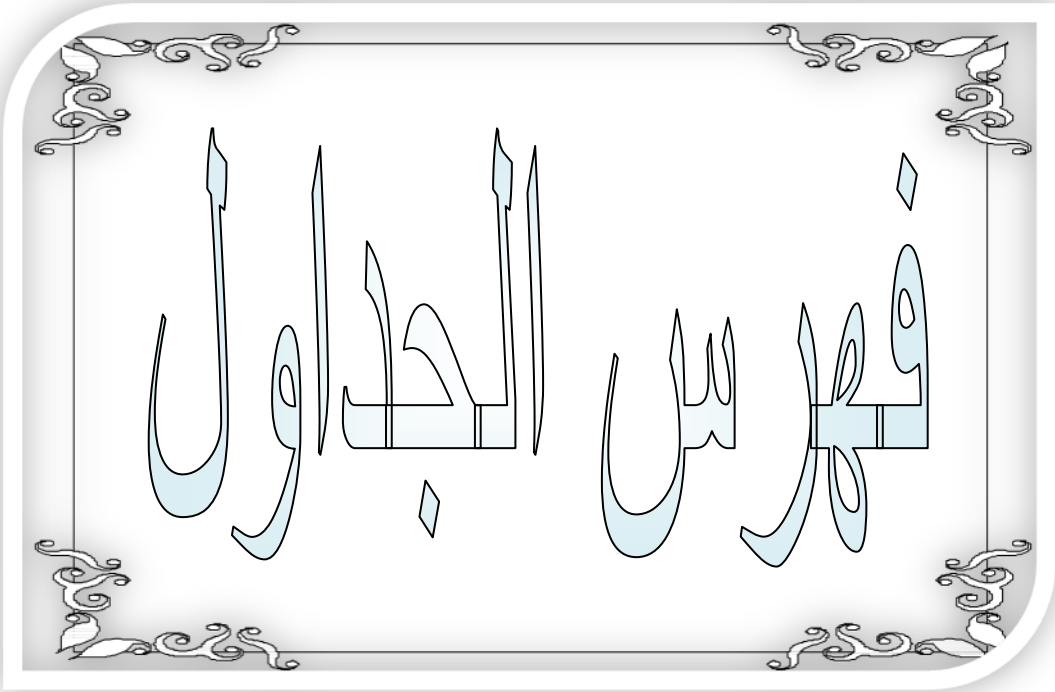
الصفحة	المحتوى
–	شكر و عرفان
I	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
IX	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة	
02	أولاً: إشكالية الدراسة
04	ثانياً: صياغة الفرضيات
05	ثالثاً: أسباب و دوافع اختيار الموضوع
06	رابعاً: أهمية الدراسة
06	خامساً: أهداف الدراسة
07	سادساً: تحديد المفاهيم
15	سابعاً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: تمكين المورد البشري مقارنة سوسيو تنظيمية	
29	تمهيد
30	أولاً: المفاهيم المرتبطة بمفهوم التمكين
32	ثانياً: التطور التاريخي لمفهوم التمكين
34	ثالثاً: خصائص التمكين
35	رابعاً: أهمية تمكين المورد البشري و أهدافه
38	سادساً: مكونات تمكين المورد البشري وأبعاده

41	سادسا: مبادئ تمكين المورد البشري
43	سابعا: مراحل تمكين المورد البشري
46	ثامنا: معوقات تمكين المورد البشري
48	تاسعا: التمكين في ظل نظريات التنظيم
55	خلاصة
الفصل الثالث: المواطنة التنظيمية معالجة سوسيولوجية	
57	تمهيد
58	أولا: نشأة المواطنة التنظيمية
62	ثانيا: المفاهيم المرتبطة بمفهوم المواطنة التنظيمية
65	ثالثا: خصائص المواطنة التنظيمية
67	رابعا: أهمية المواطنة التنظيمية
68	خامسا: أبعاد المواطنة التنظيمية
71	سادسا: أنماط المواطنة التنظيمية
73	سابعا: الآثار التنظيمية للمواطنة التنظيمية
76	ثامنا: معوقات المواطنة التنظيمية
77	تاسعا: المواطنة التنظيمية في ظل نظريات التنظيم
81	خلاصة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
83	تمهيد
84	أولا: مجالات الدراسة
84	1. المجال المكاني
98	2. المجال الزمني

99	3. المجال البشري
100	ثانيا: المنهج والأدوات المستخدمة لجمع البيانات
100	1. منهج الدراسة
100	2. أدوات جمع البيانات
106	ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة
106	1. مجتمع الدراسة
106	2. عينة الدراسة وخصائصها
114	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج	
116	تمهيد
117	أولا: عرض و تحليل البيانات
117	1. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
127	2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
130	3. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة
149	ثانيا: مناقشة النتائج
149	1. مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة
150	2. مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة
151	3. مناقشة النتائج على ضوء الاطار النظري (نظريات التنظيم)
152	ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
153	رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم
154	خامسا: النتائج العامة
156	الخاتمة

الفهرس العام

158	قائمة المراجع
167	الملاحق
/	ملخص الدراسة



فهرس الجداول

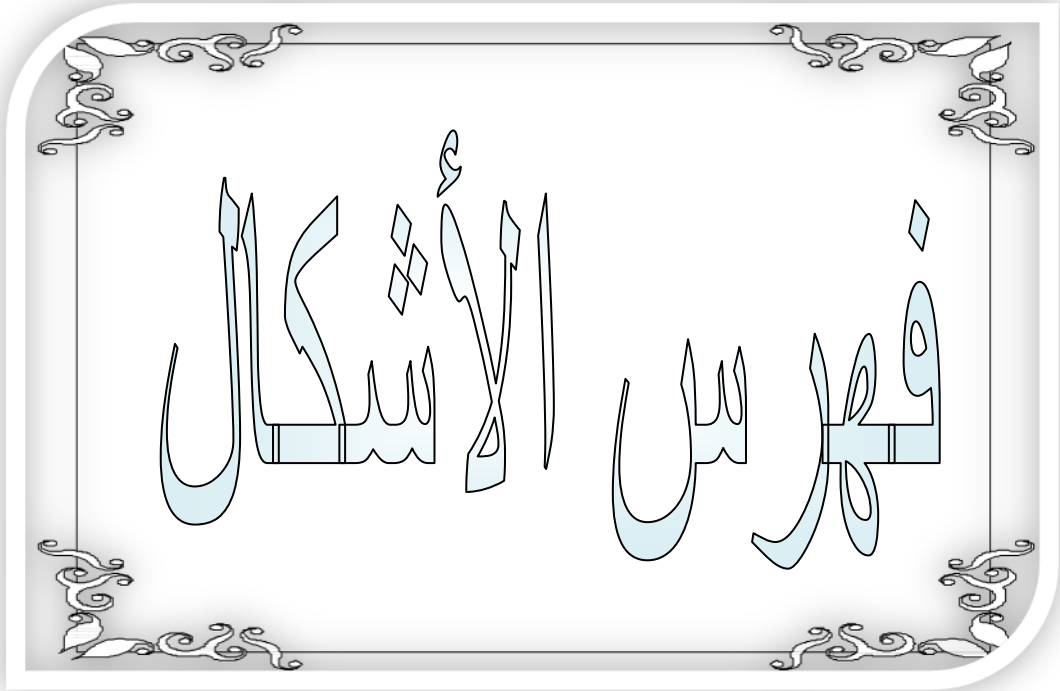
الصفحة	العنوان	رقم الجدول
100	توزيع العمال في المؤسسة	01
105	يوضح أسماء الأساتذة المحكمين	02
106	يوضح عدد مفردات كل طبقة من طبقات المؤسسة في العينة	03
107	يوضح عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل والمسترجعة	04
108	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	05
109	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن	06
110	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل الدراسي	07
111	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة	08
112	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	09
117	يوضح استفادة العمال من برنامج تدريبي قبل التحاقهم من المؤسسة.	10
118	يوضح مكان تدريب العمال	11
120	يوضح إتاحة المؤسسة فرصة التدريب لجميع العاملين	12
121	يوضح كفاية الوقت المحدد للتدريب	13
122	يوضح تناسب محتوى برنامج التدريب مع المستوى التعليمي للعمال	14
123	يوضح مساهمة التدريب على التكنولوجيا الرقمية في المؤسسة على جعل العمال ملتزمون في عملهم وبيدعون فيه.	15
124	يوضح العلاقة بين الاستفادة من برنامج تدريب بعد التحاقك بالمؤسسة و مساهمة التدريب على التكنولوجيا الرقمية في مؤسستك في جعل العمال يلتزمون في عملهم وبيدعون فيه.	16
125	يوضح اختيار المتدرب على اساس الانضباط في العمل	17
127	يوضح تشجيع المؤسسة للعمال على تولي سلطة ما	18
128	يوضح وجود تفويض للسلطة داخل المؤسسة	19
129	يوضح مساهمة تفويض السلطة في تسهيل عملية صنع القرار لدى	20

فهرس الجداول

	المرووسين	
130	يوضح العلاقة بين قيام تفويض السلطة بتسهيل عملية اتخاذ القرار لدى المرؤوسين وتأثير تشجيع روح المبادرة على إبراز كفاءة العامل داخل المؤسسة.	21
131	يوضح مساهمة تفويض السلطة في زيادة الثقة بين افراد المؤسسة	22
132	يوضح حالة منح المسؤول المباشر للعامل حرية التصرف	23
133	يوضح منح ادارة المؤسسة للعمال الاذن للمشاركة في اتخاذ القرار	24
134	يوضح مساهمة تفويض السلطة في ابراز قدرات العامل للمسؤولين	25
135	يوضح مساعدة تفويض السلطة للعمال في شعورهم بالرضا عن العمل	26
136	يوضح تفويض السلطة للعمال للقيام بشيء ما	27
137	يوضح مساعدة القوانين الداخلية للمؤسسة على اداء العمال لمهامهم	28
139	يوضح دور الهيكل التنظيمي في تحقيق الانسجام والتنسيق بين المهام	29
140	يوضح تأثير تشجيع روح المبادرة على ابراز كفاءة العامل داخل المؤسسة	30
141	يوضح مبادرة العمال لتبني افكار جديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل	31
142	يوضح قيام العمال بإجراءات تصحيحية بعد تلقيهم لملاحظات حول ادائهم لعملمهم	32
144	يوضح تشجيع العاملين على اطلاق إرادتهم على المبادرة	33
145	يوضح تأثير ثقافة العمل الايجابية على شعور العامل بالتحفيز	34
146	يوضح قيام العامل بتدارك وتحسين نقاط ضعفه في العمل بعد معرفتها	35
147	يوضح مساعدة بيئة العمل للعامل على الشعور بالمسؤولية والانجاز	36
148	يوضح العلاقة بين تشجيع العاملين على إطلاق قدراتهم على المبادرة و هل مساعدة بيئة العمل الداعمة للعمال على الشعور	37

فهرس الجداول

بالمسؤولية والانجاز

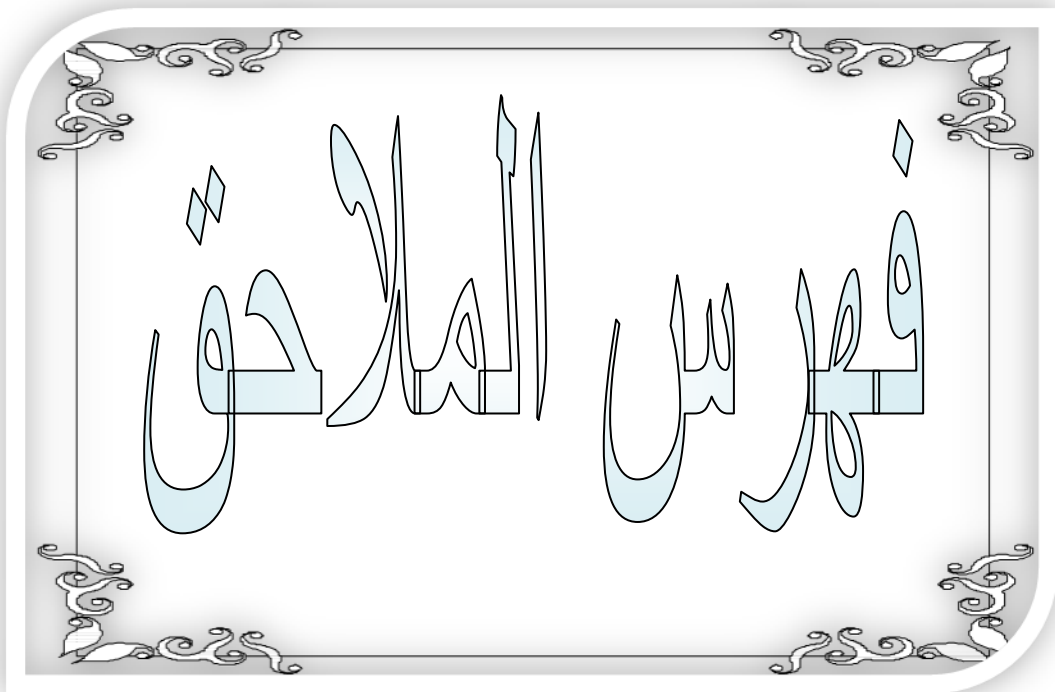


فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
05	نموذج الدراسة	01
51	نتائج عوامل نظرية العاملين	02
53	سلم ماسلو للحاجات	03
73	أنماط المواطنة التنظيمية	04
93	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة	05
108	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	06
109	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن	07
110	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل الدراسي	08
111	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة	09
112	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	10
118	يوضح استفادة العمال من برنامج تدريبي قبل التحاقهم من المؤسسة	11
119	يوضح مكان تدريب العمال	12
120	يوضح إتاحة المؤسسة فرصة التدريب لجميع العاملين	13
121	يوضح كفاية الوقت المحدد للتدريب	14
123	يوضح تناسب محتوى برنامج التدريب مع المستوى التعليمي للعمال	15
124	يوضح مساهمة التدريب على التكنولوجيا الرقمية في المؤسسة على جعل العمال ملتزمون في عملهم ويبدعون فيه	16
126	يوضح اختيار المتدرب على أساس الانضباط في العمل	17
128	يوضح تشجيع المؤسسة للعمال على تولي سلطة ما	18
129	يوضح وجود تفويض للسلطة داخل المؤسسة	19
130	يوضح مساهمة تفويض السلطة في تسهيل عملية صنع القرار لدى المرؤوسين	20
132	يوضح مساهمة تفويض السلطة في زيادة الثقة بين افراد المؤسسة	21

فهرس الأشكال

133	يوضح حالة منح المسؤول المباشر للعامل حرية التصرف	22
134	يوضح منح إدارة المؤسسة للعمال الإذن للمشاركة في اتخاذ القرار	23
135	يوضح مساهمة تفويض السلطة في إبراز قدرات العامل للمسؤولين	24
136	يوضح مساعدة تفويض السلطة للعمال في شعورهم بالرضا عن العمل	25
137	يوضح تفويض السلطة للعمال للقيام بشيء ما	26
139	يوضح مساعدة القوانين الداخلية للمؤسسة على أداء العمال لمهامهم	27
140	يوضح دور الهيكل التنظيمي في تحقيق الانسجام والتنسيق بين المهام	28
141	يوضح تأثير تشجيع روح المبادرة على إبراز كفاءة العامل داخل المؤسسة	29
142	يوضح مبادرة العمال لتبني أفكار جديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل	30
143	يوضح قيام العمال بإجراءات تصحيحية بعد تلقيهم لملاحظات حول أدائهم لعملهم	31
144	يوضح تشجيع العاملين على إطلاق إرادتهم على المبادرة	32
145	يوضح تأثير ثقافة العمل الإيجابية على شعور العامل بالتحفيز	33
146	يوضح قيام العامل بتدارك وتحسين نقاط ضعفه في العمل بعد معرفتها	34
147	يوضح مساعدة بيئة العمل للعامل على الشعور بالمسؤولية والانجاز	35



فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملاحق
167	الاستمارة	01
171	تائج spss	02
177	إنن بالدخول	03



تعد الموارد البشرية بمثابة الركيزة الاساسية التي تركز عليها المؤسسة في نشاطها، حيث انها تعمل على توفير كل الظروف والمتطلبات الي من شأنها ان تساهم في تحقيق الموارد البشرية لأهدافها واهداف المؤسسة معا، ومن بين الطرق التي يمكن ان تؤثر على الموارد البشرية نجد عملية التمكين بمختلف ابعادها (التدريب، تفويض السلطة، الاثراء الوظيفي)، هذه الابعاد نجد ان لها تأثير كبير على الموارد البشرية خاصة من ناحية المواطنة التنظيمية، وهذا مثلما تم التوصل اليه في دراستنا هذه حيث ان تم استنتاج بأن يلعب تمكين المورد البشري دورا فعالا في تحقيق المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة.

وقد قمنا بتقسيم دراستنا هذه الى 05 فصول:

الفصل الاول: الاطار التصوري والمفاهيمي للدراسة، والذي تم التطرق اليه فيه الى اشكالية الدراسة، فرضيات الدراسات، اسباب اختيار الموضوع، اهمية واهداف الموضوع، مع توضيح الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

الفصل الثاني: تمكين المورد البشري مقارنة سوسيو تنظيمية، حيث تم التطرق فيه الى مختلف المفاهيم المرتبطة بالتمكين، اضافة الى تطوره التاريخي، ومن ثم خصائص واهمية واهداف تمكين المورد البشري، ومن ثم مكوناته وابعاده ومبادئه ومراحله، واخيرا اهم المعوقات والنظريات التنظيمية المفسرة له.

الفصل الثالث: المواطنة التنظيمية مقارنة سوسيو تنظيمية، حيث تم التطرق فيه الى نشأة المواطنة التنظيمية ومختلف المفاهيم المرتبطة بها، ومن ثم خصائص واهمية وابعاد وانماط واثار المواطنة التنظيمية، واخيرا اهم المعوقات والنظريات التنظيمية المفسرة لها.

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة، حيث تم التطرق فيه الى مجالات الدراسة،

المنهج المستخدم وادوات جمع البيانات، عينة الدراسة وكيفية اختيارها وخصائصها العامة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة النتائج، حيث تم التطرق فيه الى عرض وتحليل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة، ومن ثم مناقشتها واستخلاص النتائج العامة ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة ونظريات التنظيم -

الفصل الأول:

الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

أولاً : إشكالية الدراسة

ثانياً : صياغة الفرضيات

ثالثاً : أسباب و دوافع اختيار الموضوع

رابعاً : أهمية الدراسة

خامساً : أهداف الدراسة

سادساً : تحديد المفاهيم

سابعاً : الدراسات السابقة

أولا : إشكالية الدراسة

تسعى المؤسسات اليوم الى تحقيق جملة الاهداف التي تأسست من اجله وذلك حتى تضمن استمرارها واستقرارها في السوق التنافسية في مجال نشاطها، ولتحقيق ذلك تعتمد على مجموعة من الموارد سواء الموارد المالية او المادية او البشرية، هذه الاخيرة تعد هي الركيزة الاساسية التي يقوم عليها نشاط المؤسسة، لذا تحاول المؤسسات اليوم تحقيق اقصى قدر من الاستفادة من مواردها البشرية وذلك يكون عن طريق القيام بعملية تمكينهم، علما بأن موضوع تمكين الموارد البشرية يعتبر من المواضيع التي تلقا اهتمام كثير من الباحثين خاصة في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل.

حيث يعتبر المورد البشري هو العنصر المهم الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها ومتطلباتها لذلك اتجه الفكر الإداري المعاصر للاهتمام بالمورد البشري، لذا نجد ان جل المؤسسات اصبحت تعتمد على اسلوب تمكين الموارد البشرية، يعد تمكين العاملين موضوع برز في آخر ثمانينات ولاق رواجا كبيرا خلال النصف الأخير من التسعينات فهو يعد احد المتغيرات الجوهرية الحديثة التي تتطلبها إدارة المؤسسة حيث يقوم التمكين على توطيد العلاقة بين العاملين والإدارة من خلال تطبيق احداث الطرق والأساليب في إدارة الموارد البشرية وتسعى لتحقيق الفعالية التنظيمية عن طريق الاهتمام بهم أو منحهم حرية التصرف وإعطائهم الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لاتخاذ القرارات والمشاركة في صنع القرار وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية مما يتطلب تهيئه بيئة عمل مناسبة وتوفير مناخ تنظيمي مناسب لتحقيق المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

فالمواطنة التنظيمية من المفاهيم المعاصرة التي لاقت اهتمام العديد من الباحثين والعلماء وهي بمثابة إستراتيجية للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة والعاملين فيها حيث تشير المواطنة التنظيمية إلى السلوكيات ايجابية يقوم بها الموظفون بشكل اختياري تجاوز متطلبات الوظيفة الرسمية تهدف هذه السلوكيات إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء التنظيمي بالإضافة إلى أنها أساس بناء العلاقات والسلوكية والتنظيمية داخل المؤسسة وخارجها فهي تؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي وتحسين الإنتاجية وزيادة معدلات الأداء وتحقيق السرعات السلبية فهي تساعد على مواكبة التغيرات التطورات الخارجية من خلال تنمية روح الفريق وتعزيز انتمائهم بالإضافة إلى أنها ترفع من مستوى رضاهم في العمل وروحهم المعنوية مما يساهم ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة.

وباعتبار مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة من المؤسسات الخدماتية التي تركز في عملها على المورد البشري، يجب عليها العمل على تمكين مواردها البشرية حتى تستطيع تحقيق الاهداف المسطرة لها، وذلك عن طريق تحقيق مختلف ابعاد التمكين من تفويض السلطة، التدريب والاثراء الوظيفي.

ونرى ان تمكين المورد البشري يساهم في تعزيز وتقوية اداء الموارد البشرية وذلك يظهر من خلال العديد من العوامل ذات الصلة بأداء الموارد البشرية بما فيها المواطنة التنظيمية.

وعليه تمحورت إشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي :

فيما يتمثل دور تمكين المورد البشري في تحقيق المواطنة التنظيمية في شركة اتصالات الجزائر بتبسة؟

وتندرج تحته التساؤلات الفرعية التالية :

1. كيف يساهم التدريب في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى العمال في شركة اتصالات الجزائر بتبسة؟
2. كيف يساعد تفويض السلطة على تحقيق الولاء التنظيمي لديهم في شركة اتصالات الجزائر بتبسة؟
3. كيف يعمل الإثراء الوظيفي على تحقيق المناخ التنظيمي لدى العاملين في شركة اتصالات الجزائر بتبسة؟

ثانيا : صياغة الفرضيات

لتحقيق أهداف الدراسة والتمكن من الإجابة على أسئلتها تم صياغة فرضية أساسية وثلاث فرضيات فرعية .
تتمثل الفرضية الأساسية في :

الفرضية الرئيسية :

يلعب تمكين المورد البشري دورا فعالا في تحقيق المواطنة التنظيمية في شركة اتصالات الجزائر بتبسة .

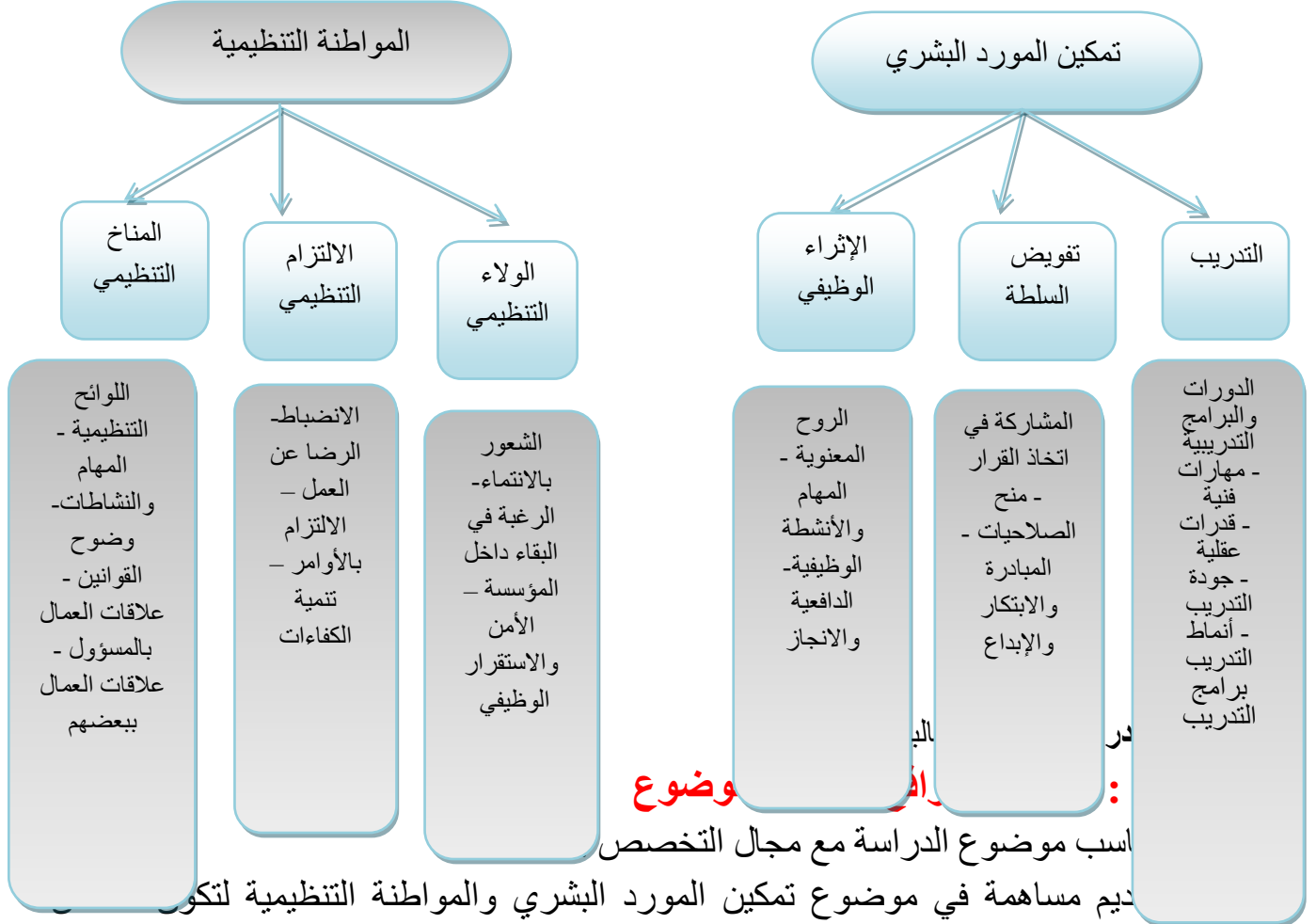
ولتحقيق هذه الفرضية تم صياغة ثلاث فرضيات فرعية :

1. يساهم التدريب في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى العاملين بشركة اتصالات الجزائر بتبسة؟
2. يساعد تفويض السلطة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة اتصالات الجزائر بتبسة؟
3. يعمل الإثراء الوظيفي على تميز المناخ التنظيمي لدى العاملين بشركة اتصالات الجزائر بتبسة؟

نموذج الدراسة :

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة

تمكين المورد البشري ودوره في تحقيق المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية



رابعاً: موضوع الدراسة

أسبب موضوع الدراسة مع مجال التخصص

قديم مساهمة في موضوع تمكين المورد البشري والمواطنة التنظيمية لتكون

لإجراء دراسات أخرى.

✓ الرغبة في التعمق أكثر في موضوع التمكين واليات تطبيقه و دوره في تحقيق المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية .

✓ الرغبة في معرفة العلاقة بين التمكين والمواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية .

✓ قلة الدراسات المماثلة لموضوع الدراسة .

رابعا : أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيرها " تمكين المورد البشري والمواطنة التنظيمية " فكل متغير له قدر كبير من الأهمية وذلك في كونه مركز اهتمام الكثير من الباحثين في مختلف التخصصات، فتمكين المورد البشري يعد احد أهم الأساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتسمح من خلاله للعاملين بالمشاركة في المعلومات والتدريب والتنمية بغية الوصول إلى نتائج ايجابية في المؤسسة، وبالتالي رفع مستوى أداء العامل وتحسين أداء المؤسسة، كذلك تتمثل أهمية المواطنة التنظيمية في أنها ركيزة أساسية

وسلوك في بناء العلاقات الإنسانية والتنظيمية داخل المنظمة وخارجها، حيث تكون لها نتائج ايجابية بالنسبة للفرد والمنظمة كزيادة الكفاءة والفعالية وخفض معدل دوران العمل والوصول إلى درجات الوعي والانسجام في المنظمة لتحقيق أهدافها ونجاحها.

خامسا : أهداف الدراسة

- ❖ بناء إطار نظري مناسب يستعرض متغيرات الدراسة (تمكين المورد البشري والمواطنة التنظيمية)
- ❖ التعرف على واقع تمكين العاملين بالمؤسسة ومعرفة دوره في تحقيق المواطنة التنظيمية من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي وجملة التساؤلات الفرعية.
- ❖ الكشف عن درجة وعي المسؤولين بالمؤسسة بأهمية تمكين العاملين ودوره في تحقيق المواطنة التنظيمية .
- ❖ السعي لتطوير المعرفة النظرية والميدانية في مجال تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية كأساليب حديثة في إدارة المؤسسة الجزائرية..
- ❖ معرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

سادسا : تحديد المفاهيم:

1- التمكين :

- أ- لغة: يعرف التمكين في اللغة العربية من خلال المصدر _تمكن_ ، وهو من الفعل مكن، أي أصبح ذا مكانة وسلطة، ويقال : فلان تمكن عند الناس أي علا شأنه، وأمكنه من الشيء أي جعل له سلطانا وقدرة، وتمكن من الشيء أي قدر عليه وظفر به .¹
- ب- اصطلاحا : عرف **Cole** التمكين بأنه " عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد، واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة .
- "كما عرفه **John case** بأنه " تفويض الصلاحيات والمسؤوليات الكاملة للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة.²
- عرف أيضا على أنه إستراتيجية تهدف إلى سراح الطاقات الكامنة في الآراء وتجعل المشاركة في عمليات بناء المنظمة، مع مراعاة نجاح يعتمد على موازنة احتياجات الآراء مع رؤية المنظمة وأهداف بعيدة³

1- المعجم الوسيط، ط3، من إصدار مجمع اللغة العربية بالقاهرة، مصر، 1998، ص354.

2- رباحي زهيدة، التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، (2017)، ص19.

3- سليمة قشيدة، تمكين العاملين (متطلباته وفوائده ومزاياه)مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، العدد20، سبتمبر 2016، ص35.

ج- التعريف الإجرائي: التمكين وهو نقل القوة من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، بعد التأكد من قدرات ومهارات العامل التي تؤهله لتحمل مسؤولية التصرف واتخاذ القرار لحل المشكلات وتحمل مسؤولية قراراته في إدارة المنظمة .

2- تمكين المورد البشري:

أ- اصطلاحاً : يعرف تمكين العاملين بأنه: «العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المنظمات.¹

ب- إجرائياً : هو مفهوم إداري تنظيمي يهتم بالمورد البشري و تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونها أساس نجاح العمل من خلال زرع الثقة في المرؤوسين والعمل على تدريبهم لاكتساب المعارف والخبرات، ووضع الأهداف التي تخدم العاملين والمؤسسة معا .

3- المورد البشري:

يقصد بالمورد البشري على انه هو انه الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إجراءات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته ,وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة , ولكي يصبح الفرد موردا لا بد أن يمتلك الخبرة , المهارات , القدرات و الاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة .

كما يعرف أيضا على انه تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء الأعمال بحماس واقتناع.²

4- الدور :

أ- لغة : يشير الدور لغة إلى الاضطلاع بمهمة . ولتوضيح معنى الدور لابد من التعرض أولا لمعنى المركز، وهو الوضع الذي يشغله الفرد في مجتمع ما بحكم سنه أو جنسه أو ميلاده أو حالته الاجتماعية أو وظيفته أو تحصيله.

ب- اصطلاحاً : فقد عرف أحمد زكي بدوي الدور في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الدينامي لمركز الفرد، فبينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة، فإن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز، ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه، وهذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد والآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي، وحدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة، ويعتبر هذا التعريف من أهم التعريفات المقدمة للدور لأنه يشمل أهم العناصر التي يتضمنها هذا المفهوم.

1- محمد مفضي الكساسبة وآخرون ، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مجلد 5، العدد1، 2009، ص27.

2- براهيمية براهيم، تدريب المورد البشري وإشكالية الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة العدد8، ص31.

في حين يذهب محمد عاطف غيث إلى تعريف الدور في قاموس علم الاجتماع، بأنه نموذج يركز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الفرد نفسه، وقد نظر محمد عاطف غيث إلى مفهوم الدور من زوايا مختلفة نذكر أهمها :

- متطلبات الدور، وهي توقعات الآخرين بشأن أداء شخص لدور معين في موقف ما.
 - توقعات الدور، وهي السلوك المتوقع والمرغوب الذي يرتبط بدور معين .
 - أداء الدور: وهو طريقة قيام الشخص بدوره في موقف معين .
- غير أن عاطف غيث لم يشر إلى الدور في إطار ثقافة المجتمع.¹

5- التدريب :

أ- اصطلاحاً : هو نشاط منظم هادف و مستمر يتفرع إلى عمليات متداخلة و متكاملة فيما بينها وبين باقي الأنشطة المنظمة , ويرمي هذا النشاط إلى سد الفجوة بين ما هو موجود فعلاً وما يجب تحقيقه من معارف وسلوك ومهارات لدى العاملين من مختلف الفئات في ضوء إستراتيجية المنظمة مما يسمح بإطلاق روح الفكر والإبداع لديهم و تكييفهم مع طرق العمل والتغيرات البيئية المتسارعة لضمان بقاء المنظمة وقرتها على التنافس.²

ب- **التعريف الإجرائي :** التدريب هو إكساب الفرد لمهارات تساعده في أداء عمله من أجل زيادة كفاءته وتحسين قدرته على أداء عمله، والتدريب فرصة ذهبية تتاح للأفراد للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل .

6- الإثراء الوظيفي :

أ- اصطلاحاً : يعرفه المرسي على انه أسلوب من أساليب إعادة تصميم الوظائف في العصر الحالي والذي يهدف إلى زيادة تنوع محتوى الوظيفة من حيث المهام وأنشطة الوظيفة أي إثراء الوظيفة أفقياً , مما يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للموظف وزيادة دافعيته .

ويعرفه (bratton) على انه مختلف الطرق لتوسيع و تدوير وتجميع المهام حيث يعمل على زيادة مدى المهام ومهارات المرؤوسين وزيادة تحكّمهم في طرق أداء الأعمال.³

ب- **التعريف الإجرائي:** وهو الأعمال المرتبطة بتحسين أداء الوظيفة وهو إستراتيجية تصمم لتعزيز الفعالية، حيث يتيح للموظف فرصاً أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم أداء عمله واتخاذ القرارات في وظيفته دون الحاجة إلى الإشراف، كما يزيد من رفع روحه المعنوية وزيادة إنتاجه في العمل.

¹نوي عمار ، دور القيادة في إدارة العمل التطوعي الجماعي ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في تنمية الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة منتوري -قسنطينة، (2010-2009)، ص24، 25

²معاوي عبد العظيم، دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة رؤى الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد11، ديسمبر2016، ص278، 279

³الحاج علي نورة وآخرون ، أثر الإثراء الوظيفي على التطوير المهني للأفراد، المجلة الجزائرية للموارد البشرية جامعة معسكر، المجلد3، العدد2، 2018، ص79.

7- تفويض السلطة:

- اصطلاحاً : يعرف أوليفيميي **Olivier Meier** تفويض السلطة بأنه وضعية قانونية تسمح بنقل السلطة، المرتبطة بطرف حائز عليها، وهو المفوض (**Le delegateur**)، نحو طرف آخر يسمى المفوض إليه (**Le délégataire**) ، هذا الأخير يحلّ محلّ المُفوض، الذي يبقى محتفظاً وفي كل الحالات، بالمسؤولية النهائية. فإمكانية تفويض سلطة ما، يعني جزء فقط من السلطة المملوكة، وليس كلها.

أما بالنسبة لـ مارلين هيلمس **MarlynHelms** فالتفويض عملية إعطاء سلطة اتخاذ لقرار، للعاملين في المستويات الأدنى.¹

8- المواطنة :

أ- لغة : يعود الأصل اللغوي للمواطنة إلى كلمة الوطن. أي المنزل الذي تقيم به , وهو موطن الإنسان ومحلّه , ووطن بالمكان وأوطن , أقام و أوطنه , اتخذه وطن , يقال : أوطن فلان أرض كذا وكذا أي اتخذها محلا ومسكنا يقيم فيها. وأوطن الأرض ووطنها توطين واستوطنها أي اتخذتها وطنا حسب ابن منظور في لسان العرب وقد أفاد المنجد في اللغة والأعلام من هذه المعاني ونقلها في قوله وطن نفسه على الأمر وللأمر: هيأها لفعله وحملها عليه، واستوطن البلد: اتخذه وطنا، والوطن جمعها أوطان منزل إقامة الإنسان ولد فيه أو لم يولد المواطن الذي نشأ معك في وطن واحد أو الذي يقيم معك فيه والمواطنة آتية من مزيد وطن بالألف واطن"، والذي يعني الموافقة والمصادقة على الأمر. ولفظة مواطنة على صيغة مفاعلة" وهي للمطاوعة والمشاركة.²

ب- اصطلاحاً : يعرفها قاموس علم الاجتماع بأنها مكانة أو علاقة اجتماعية تقوم بين شخص طبيعي وبين مجتمع سياسي أو ما يعرف بالدولة، ومن خلال هذه العلاقة يقدم الطرف الأول الولاء ويتولى الطرف الثاني مهمة الحماية وتتحدد هذه العلاقة بين الطرفين؛ أي الشخص والدولة عن طريق القانون، كما يحكمها مبدأ المساواة. ويضيف أن المواطنة تشير في القانون الدولي إلى فكرة القومية ولذلك ورغم أن الأخيرة أوسع في معناها من الأولى، وطالما أن المواطنة تقتصر فقط على الأشخاص الذي تمنحهم الدولة حقوقا معينة فان المنظمات والشركات المساهمة لها قومية لا مواطنة، ويشير المفهوم في علم الاجتماع إلى الالتزامات المتبادلة بين الأشخاص والدولة بحصول الأولين على بعض الحقوق السياسية والمدنية بانتمائهم إلى مجتمع سياسي معين ويكون عليهم في الوقت نفسه بعض الواجبات يؤديونها.³

1- محمد بن موسى ، أثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، فرع إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، (2013-2012)، ص17.

2- حنان مراد، مكانة المواطن والمواطنة في المدن، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنمية، جامعة محمد خيضر بسكرة، (2017-2016)، ص15.

3- رفيق عبدالله، النخبة السياسية وقيم المواطنة في الجزائر، أطروحة دكتوراه الطور الثالث (LMD) في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع سياسي، جامعة الشيخ العربي التبسي، (2021-2020)، ص102.

9- المواطنة التنظيمية :

أ- اصطلاحاً : إن سلوك المواطنة التنظيمية هو ترجمه للمصطلح الإنجليزي (**Organizational citizenship behavior**) ويرمز له باختصار بـ "O.C.B" وعرفته الجاويش بأنه ذلك السلوك الذي صالحه الموظف طواعية برضا نفسه غير مرغم أو مكره وبدون توقع أي مقابل مادي في مقر عمله .

وعرفه زيدان بأنه "سلوك الضمير الحي، أي الإنجاز وفقاً لما يمليه الضمير، فهي سلوكيات الدور الإضافي الاختياري، وتتصف بتقديم المساعدة للزملاء، وللمنظمة ككل، وتحسين صورة المنظمة أمام من لا ينتمون إلى المنظمة، أو أمام المنظمات المنافسة، ويؤديها الفرد دون النظر إلى اعتبارات الحوافز أو المكافآت المادية، أو يمتنع عن ممارستها دون أن يتعرض للعقاب وأداؤها بشكل دوري يسهم في تحقيق الرفاهية التنظيمية.

وعرفه الجعيد بأنه "مجموعة الأعمال التطوعية التي تصدر من الموظف في مجال عمله، والتي تتجاوز الأدوار الوظيفية المطلوب منه أداؤها رسمياً، والهادفة إلى تعزيز أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية."

وأما العامري فقد عرفه بأنه "التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسمياً في المنظمة والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، وغير الخاضعة للمكافأة مباشرة وصراحة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة وذات الأهمية الكبيرة لفعالية المنظمة، ونجاحها واستمرار دائماً.¹

ب- إجرائياً : سلوك يمارسه الفرد بشكل طوعي داخل المنظمة , تهدف إجمالاً إلى تعزيز أداء المنظمة وتحقيق فعاليتها و كفاءتها التنظيمية , وسلوك بدون مقابل أي بدون مكافأة أو عقاب .

10- الولاء التنظيمي :

أ- اصطلاحاً: عرفه (Buchanan)1974, بأنه " اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم على مردود أقل .

وعرفه (Steers) 1977, بأنه " قوة انتماء الفرد لمنظمتهم ومساهمته الفعالة بها".² **التعريف الإجرائي :** هو الانتماء والشعور الايجابي الذي يملكه الموظف تجاه منظمتهم والالتزام فيها من خلال بذل جهده ومساهمته الفعالة بها وإقامة علاقة جيدة مع أعضاء المنظمة و العمل معهم على تحقيق الأهداف ونجاح المنظمة.

11- المناخ التنظيمي :

¹د. عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري ، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع ، 2016، ص24، 25

²حمياني صبرينة بن احمد لخضر، دور الولاء في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، المجلد 12، العدد1، 2019، ص405

أ- اصطلاحاً : عرفه لتوين وستر ينجر (Litwin and Stringer) مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم.

كما يعرفه كانز و كاهن : (Katz and Kahn) المناخ التنظيمي هو النمط الذي يوضح الناس الموجودين في المنظمة إجراءات العمل، وسائل الاتصال ونمط السلطة.¹
 ب- التعريف الإجرائي: هو مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية للمؤسسة والتي يكون لها تأثير على سلوكهم التنظيمي وهذا عن طريق خبراتهم وتجاربهم داخل المنظمة.

12- الالتزام التنظيمي:

أ- اصطلاحاً : يرى (بورتر،) (porter1968) بأن الالتزام هو : استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة.

أما شلدون (sheldon1971) فيرى أن الالتزام هو : " التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها "، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها بالعمل فيها.²

ب- التعريف الإجرائي: هو حالة نفسية واجتماعية للفرد مع منظمته وارتباطه بها، وذلك من خلال بذل أقصى جهده في خدمة المنظمة والشعور القوي بالانتماء والرغبة في زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة والافتخار بالعمل فيها.

سابعا: الدراسات السابقة

1- الدراسات الجزائرية : (الوطنية)

الدراسة الأولى : دراسة الباحث ولد حمن سيد محمد (2011/2010) الموسومة : بأهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة .

وقد هدفت الدراسة إلى محاولة عرض وتقديم الإطار النظري والفكري للتمكين باعتباره مدخل إداري حديث، والتعرف على الاتجاهات المختلفة حول مفهوم وخصائص وأبعاد التمكين المناسب لتطبيقه كمدخل لأداء المؤسسة. أين تمحورت إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده : ماهي أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة ؟ وانطلقت دراسته من الفرضيات التالية :

1. النمط القيادي السائد في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري قياس لتطبيق أسلوب التمكين؟

¹ريم عام ، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد18، 2017، ص121
²عاشوري سهام ، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، جامعة بسكرة، العدد6، ص64

2. الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسة يساعد على تجسيد مبدأ المشاركة كأسلوب لتمكين العاملين؟

3. نمط الاتصال السائد في المؤسسة يساعد على تمكين العاملين .

4. أنظمة إدارة الموارد البشرية السائدة في المؤسسة تدعم أسلوب التمكين .

أجريت الدراسة بالمؤسسة الموريتانية للنقل البحري ,استخدم الباحث المنهج الاستنباطي بالنسبة للجانب النظري لتحليل أبعاد وعناصر التمكين و مدى توفرها في بيئة العمل ,أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد استخدم الباحث المنهج الاستقرائي مستخدماً أسلوب التحليل الكيفي من خلال إعداد قائمة استبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية مستعيناً بالنسب المئوية والتي تم تصميمها لهذا الغرض لقياس محاور وأبعاد وأسلوب تمكين العاملين في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري .

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

• تبين أن هناك اتجاهات ايجابية لدى أفراد العينة في محور نمط القيادة المدعم للتمكين بنسبة (58%)

• تبين أن هناك اتجاهات ايجابية لدى أفراد العينة في محور الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري بنسبة (60%)

• تبين أن هناك اتجاهات ايجابية لدى أفراد العينة في محور نمط الاتصال السائد في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري بنسبة (71%)

• تبين أن هناك اتجاهات ايجابية لدى أفراد العينة في محور أنظمة إدارة الموارد البشرية السائدة في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري بنسبة (61%)¹

الدراسة الثانية : دراسة الباحث عبد الرحمن باي راقد (2023/2022) المتضمنة العنوان التالي : التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية . وقد حققت هذه الدراسة الأهداف التالية :

1. الوقوف على ماهية التمكين الوظيفي وأهدافه و تاريخه

2. إلقاء الضوء على طرق التمكين الوظيفي وأنواعه المختلفة

3. التعرف على أسس و متطلبات تطبيق التمكين الوظيفي

4. الوقوف على ماهية الهوية التنظيمية وخصائصها

5. التعرف على آليات الهوية التنظيمية وأثارها

أين تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :هل توجد علاقة بين التمكين الوظيفي وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة الجزائر؟ وتمثلت التساؤلات الفرعية فيمايلي:

¹ولد حمن سيد محمد :أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة ، دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، (2010-2011)

1. هل هناك علاقة بين الشعور بأهمية العمل وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة الجزائر؟
2. هل هناك علاقة بين التحفيز الذاتي وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة الجزائر؟
3. هل هناك علاقة بين الالتزام بروح الفريق وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة الجزائر؟
4. هل هناك علاقة بين الحرية والاستقلالية في ممارسة العمل وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة الجزائر؟

حيث أجرى الباحث دراسته بملبنة الحضنة بالمسيلة , الجزائر على فئة الإطارات, حيث استخدم أسلوب الحصر الشامل لان مجتمع البحث محدود جغرافيا ومفرداته قليلة البالغ عددها (188) لفئة الإطارات. واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من اجل طبيعة الموضوع والذي يتطلب التحليل الكيفي , واستخدم الاستمارة كأداة رئيسية بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة واعتمد على البرنامج الإحصائي SPSS من اجل معالجة البيانات والوصول إلى النتائج التالية :

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الذاتي وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة الجزائر, وبالتالي يثبت صحة الفرضية الثانية , وقد يعزى الباحث ذلك إلى قدرة إدارة الملبنة على بعث واستشارة التحفيز الذاتي للأفراد بالاستناد إلى عمليات تقدير جهود العاملين والعدالة في التحفيز وتقديم العون من شأنها الانتقال بالأفراد إلى مستويات قصوى من الولاء لها والالتزام بأهدافها وتعزيز الهوية التنظيمية لديهم.¹

الدراسة الثالثة: دراسة الباحث نور الدين عيواز, (2023/2022) تحت عنوان : الصحة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية . هدفت الدراسة إلى عدة أهداف نبورها فيمايلي:

1. محاولة الكشف عن وجود علاقة بين الصحة التنظيمية والمواطنة التنظيمية داخل المؤسسة ميدان الدراسة
2. التعرف على أهم آليات منظومة القيادة التحويلية داخل المؤسسة ميدان الدراسة
3. التعرف عن محددات بناء فرق العمل في الحدود المكانية والزمانية لميدان الدراسة البحثية
4. التعرف على أهمية محددات بناء آلية التمكين الوظيفي بالمؤسسة
5. معرفة مدى توفر سلوك الإيثار بين الفئات الفاعلة داخل السباق التنظيمي للمؤسسة

¹ عبد الرحمن باي رافد ، التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية ، دراسة ميدانية بملبنة الحضنة بالمسيلة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة (2022-2023)

6. التعرف على أهم محاكات تضمين السلوك الحضاري كآلية فعالية لدى الفئة الفاعلة داخل العمل

7. التعرف على الظروف الأساسية القادرة على ترسيخ بعد وعي الضمير للفئة العمالية بالمؤسسة

أين تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي : هل توجد علاقة بين الصحة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة ؟ تبلورت التساؤلات الفرعية التالية :

1. هل توجد علاقة بين القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة ؟

2. هل توجد علاقة بين فرق العمل الفعالة والمواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة ؟

3. هل توجد علاقة بين التمكين الوظيفي والمواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة ؟

أجريت الدراسة بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS) بمدينة المسيلة , تمثل مجتمع البحث في دراسة الفرع الأم وفرعين ثانويين آخرين على مستوى مدينة المسيلة , حيث قام الباحث بالمسح الشامل لمفردات البحث نظرا لصغر حجم مجتمع البحث والذي قدر بحجم (172) مفردة بحثية على مستوى الفروع الثلاثة , حيث تم اعتماد الباحث على المنهج الوصفي مستخدما الملاحظة المباشرة واستمارة الاستبيان كأدوات لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية أهمها :

● أن المؤسسة ميدان الدراسة تمتلك عنصر القيادة التحويلية الذي يتمتع بالكفاءة المهنية في مجال العمل

● أن المؤسسة ميدان الدراسة تعتمد على أسلوب فريق العمل كآلية لتحقيق أهدافها.

● مساهمة الرئيس كقائد في استشارة روح التعاون بين المرؤوسين كزملاء في العمل.

● وجود علاقة ضعيفة بين اتفاق العاملين فيما بينهم كزملاء في فريق العمل على قرار نفعي

جماعي يخص العمل وتضحيتهم كذلك في سبيل نجاح المؤسسة باهتماماتهم الشخصية.¹

الدراسة الرابعة : دراسة الباحث عاشور لعور (2014/2013) الموسومة بالتمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية. تضمنت هذه الدراسة الأهداف التالية أهمها:

1. معرفة مدى سلوك أفراد الحماية المدنية لسلوك المواطنة التنظيمية والسلوكيات التطوعية

2. معرفة مدى تأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية

3. الوقوف على واقع التمكين النفسي والمواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية

4. معرفة مدى وعي العمال في الجزائر بمجال التمكين والمواطنة التنظيمية

¹- نور الدين عيواز، الصحة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS) بالمسيلة أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، (2022-2023)

أين تم طرح التساؤل الرئيسي في إشكالية الدراسة بعنوان : هل يؤثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية ؟ من هذا التساؤل ندرج التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى كل من التمكين النفسي والمواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية؟
 - هل تؤثر أبعاد التمكين النفسي (أهمية العمل , الاستقلالية في العمل , الكفاءة في العمل والشعور بالتأثير في العمل) على سلوك والمواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية؟
- أجريت هذه الدراسة بالمديرية الولائية لسكيكدة . استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل تحليل خصائص العينة وتحليل البيانات , كما اعتمد على أدوات جمع البيانات : الملاحظة و الاستمارة , كما استخدم برنامج SPSS , حيث تكونت عينة الدراسة من أفراد الحماية المدنية بولاية سكيكدة بالمديرية العامة من (417) فردا .
و توصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية :

1. مستوى التمكين النفسي لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيكدة مرتفع .
2. مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيكدة مرتفع .
3. يوجد تأثير لبعدها أهمية العمل على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيكدة .
4. التمكين النفسي يؤثر على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيكدة .¹

الدراسات العربية :

الدراسة الأولى : دراسة نسرين صايل سلامة الريالات (ايار 2019) المعنونة بـ: "أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات الخاصة الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقة التنظيمية على مستوى المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المستشفيات الخاصة الأردنية . وتمثل السؤال الرئيسي في : هل يوجد أثر للثقة التنظيمية بأبعادها (النزاهة والتناسق و الانفتاح والولاء والكفاءة) على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (الإيثار والمجاملة والروح الرياضية ووعي الضمير والسلوك الحضاري) في المستشفيات الخاصة الأردنية ؟ و ينبثق عن السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

1. هل يوجد أثر للثقة التنظيمية بأبعادها (النزاهة والتناسق و الانفتاح والولاء والكفاءة) على الإيثار في المستشفيات الخاصة الأردنية ؟
2. هل يوجد أثر للثقة التنظيمية بأبعادها (النزاهة والتناسق و الانفتاح والولاء والكفاءة) على المجاملة في المستشفيات الخاصة الأردنية ؟

¹ - عاشور لعور: التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية، دراسة ميدانية بالمديرية الولائية لسكيكدة، مذكرة مقدمة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا لنيل شهادة الماجستير، تخصص سلوك تنظيمي، جامعة سطيف2، (2013-2014).

3. هل يوجد اثر للثقة التنظيمية بأبعادها (النزاهة والتناسق و الانفتاح والولاء والكفاءة) على الروح الرياضية في المستشفيات الخاصة الأردنية ؟
4. هل يوجد اثر للثقة التنظيمية بأبعادها (النزاهة والتناسق و الانفتاح والولاء والكفاءة) على وعي الضمير في المستشفيات الخاصة الأردنية ؟
5. هل يوجد اثر للثقة التنظيمية بأبعادها (النزاهة والتناسق و الانفتاح والولاء والكفاءة) على السلوك الحضاري في المستشفيات الخاصة الأردنية ؟

أجريت الباحثة هذه الدراسة بالمستشفيات الخاصة الأردنية و استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ومن اجل اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها تم الاعتماد على الاستبانة تم توزيع عينة عشوائية حجمها (350) استبانة وتم استرداد (307) استبانات واستبعاد (09) استبانات بسبب عدم صلاحيتها فبلغت الاستبانات الخاضعة للتحليل (298) وبنيت نتائج الدراسة فيمايلي أهمها :

• تبين من النتائج أن الثقة التنظيمية في المستشفيات الخاصة الأردنية في عمان قد جاءت ضمن المستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي للثقة التنظيمية (3.98) وبنسبة (79.6%) حيث حصل بعد الانفتاح على الترتيب الأول بين أبعاد الثقة التنظيمية وبدرجة مرتفعة من الموافقة، بينما حصل بعد النزاهة على الترتيب الأخير بين أبعاد الثقة التنظيمية وبدرجة مرتفعة من الموافقة.

• تبين من النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات الخاصة الأردنية في عمان قد جاءت ضمن المستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي لسلوك المواطنة التنظيمية وبنسبة (80%) حيث حصل بعد الروح الرياضية على الترتيب الأول بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وبدرجة مرتفعة من الموافقة، بينما حصل بعد وعي الضمير على الترتيب الأخير بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وبدرجة مرتفعة من الموافقة.¹

الدراسة الثانية : دراسة الباحثة دعاء إبراهيم عبد الهادي الرحامنة (2014) الموسومة بأثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن. هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. إعداد إطار نظري، من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة بالدراسة والتعرف على محتوياتها الفكرية واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية .

2. تحديد العلاقات الارتباطية ومدى التأثير بين متغيرات الدراسة .

3. تحديد أثر تمكين العاملين بأبعاده على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن

¹ - نسرين صايل سلامة الريالات، أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات الخاصة الأردنية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، 2019

4. تقديم التوصيات المنبثقة عن نتائج الدراسة والتي يمكن الاستفادة منها من قبل شركات الاتصالات في الأردن.

تمثلت مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية :

1. ما مستوى تمكين العاملين بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، القوة التنظيمية) المعمول به في شركات الاتصالات في الأردن؟
2. ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن؟
3. هل هناك أثر لتمكين العاملين بأبعاده (المشاركة بالمعلومات والحرية والاستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، القوة التنظيمية) على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن؟

وضعت الباحثة الفرضية الرئيسية التالية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، القوة التنظيمية) على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى دلالة (a€0.05) .

أجريت هذه الدراسة في شركات الاتصالات في الأردن.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات واختبار الفرضيات . وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات وقد تكونت من (40) فقرة شملت متغيرات الدراسة وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد. وبعد إجراء عملية التحليل البيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية الأبعاد تمكين العاملين المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، والقوة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \geq$ ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \geq$ ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \geq$ ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \geq$ ، وعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لفرق العمل المدارة ذاتياً على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \geq$ ¹.

الدراسات الأجنبية :

الدراسة الأولى : دراسة Ali, N. بعنوان:

¹دعاء ابراهيم عبد الهادي الرحامنه : أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الاردن، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية ، السلط، الاردن ، 2014

"Effect of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior A Study of HealthSector of Pakistan", *Review of Public Administration and Management, Vol. 4, No. 3, 2016.*

أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة قطاع الصحة في باكستان . هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الأطباء الشباب في المستشفيات العامة في باكستان، كما هدفت إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية بأبعادها العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية العدالة التعاملية على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المجاملة، الإيثار)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على (200) طبيب من مستشفيات القطاع العام المختلفة بباكستان، وبعد جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة تم معالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V)20، وتطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة كعامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- هناك علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المجاملة.
- هناك علاقة ارتباط موجبة بين كل من العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية وسلوك الإيثار.
- هناك علاقة ارتباط سالبة بين العدالة التوزيعية وسلوك الإيثار.
- العدالة الإجرائية لها تأثير إيجابي دال إحصائياً على سلوك المجاملة وتأثير سلبي على سلوك الإيثار.
- العدالة التوزيعية لها تأثير سلبي دال إحصائياً على سلوك المجاملة وتأثير إيجابي على سلوك الإيثار.
- العدالة التفاعلية لديها تأثير إيجابي دال إحصائياً على سلوك المجاملة وتأثير سلبي على سلوك الإيثار.

الدراسة الثانية : دراسة (2014)، (Muhammad Arslan, Rashid Zama) بعنوان:

Muhammad Arslan, Rashid Zaman. (2014). Effect of Empowerment on Job Performance: A Study of Software Sector of Pakistan, Research on Humanities and Social Sciences, Vol.4, No.27

تأثير التمكين على الأداء الوظيفي: دراسة القطاع البرمجيات في باكستان هدفت الدراسة لمعرفة أثر التمكين بشقيه الهيكلي والنفسي على أداء العاملين، وقد اعتمدت الدراسة فيما يخص المتغير المستقل (التمكين) على الأبعاد التالية: (الفرص الدعم، توفر المعلومات توفر الموارد المعنى، تقرير المصير الكفاءة الأثر).

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه في مجموعة من المدن الرئيسية في مقاطعة البنجاب.

وبعد تحليل البيانات ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلت الدراسة للنتائج التالية :

الاتجاه العام لتأثير التمكين الهيكلي والنفسي على الأداء الوظيفي هو إيجابي إلى حد كبير، كما أن الموظفين الذين يشعرون أنهم ممكنين هيكليا ونفسيا يتمتعون بقوة الأداء في العمل. وكما كان للموظفين إمكانية الوصول لهياكل التمكين كلما كان أدائهم جيد ونفس الشيء بالنسبة للتمكين النفسي فكلما كان للموظف تصورات عالية ناتجة عن التمكين النفسي، يولد هذا أيضا أداء أفضل. وبناءا على ما سبق أوصت الدراسة بضرورة إعطاء الموظفين سلطة اتخاذ بعض القرارات، الأمر الذي يسهل عليهم إنجاز عملهم.

التعليق على الدراسات السابقة :

تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة في بعض النقاط وتختلف في بعض آخر ويمكن حصر البعض منها فيما يلي :

- تتفق هذه الدراسة مع جل الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي ويرجع ذلك إلى طبيعة الموضوع في حد ذاته والذي يتطلب التحليل الكيفي.
- تتفق كذلك هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام أدوات جمع البيانات المختلفة اعتمادا على الاستمارة كأداة رئيسية بالإضافة إلى الملاحظة.
- تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في الحدود الزمانية و ميادين الدراسة المختلفة.

جوانب الاستفادة من الدراسات:

- إعطاء خلفية للإطار النظري لمتغيرات الدراسة وتحديد المفاهيم والنظريات التي لها صلة بموضوع الدراسة.
- الاستفادة في الوصول إلى تحديد المنهج الملائم لهذه الدراسة و الأداة المناسبة لجمع البيانات .
- بناء خطة لموضوع الدراسة .
- بناء إشكالية الدراسة و بناء الفرضيات .
- المساعدة في ضبط تساؤلات الدراسة التي تضع الدراسة في الاتجاه الصحيح لتحقيق أهدافها .
- ضبط متغيرات الدراسة وتحديد أبعادها .
- وضع الأسئلة الخاصة بالاستمارة والاعتماد على برنامج SPSS من أجل معالجة البيانات والوصول إلى نتائج دقيقة.

الفجوة العلمية :

تتمثل الفجوة المعرفية بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة، في ان دراستنا الحالية قامت بالتركيز على ابعاد المواطنة التنظيمية وابعاد تمكين المورد البشري، وهذا على عكس الدراسات السابقة التي نجد معظمها لم تتطرق الى ابعادهما، وحتى وان تطرقت فإن ابعادهما

مختلفة تماما وبصورة كاملة عن ابعاد دراستنا لكلا المتغيرين، اي متغير تمكين المورد البشري ومتغير المواطنة التنظيمية.

الفصل الثاني :

تمكين المورد البشري مقارنةً بسوسيو تنظيمية

أولاً : المفاهيم المرتبطة بمفهوم التمكين

ثانياً : التطور التاريخي لمفهوم التمكين

ثالثاً : خصائص التمكين

رابعاً : أهمية تمكين المورد البشري وأهدافه

خامساً : مكونات تمكين المورد البشري وأبعاده

سادساً : مبادئ تمكين المورد البشري

سابعاً : مراحل تمكين المورد البشري

ثامناً : معوقات تمكين المورد البشري

تاسعاً : التمكين في ظل نظريات التنظيم

تمهيد:

يعد تمكين العاملين أحد أهم العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي في عصرنا الحالي. ففي ظل التغيرات المتسارعة والبيئة التنافسية، أصبح من الضروري إعطاء الموظفين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات لاتخاذ القرارات ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، فتمكين المورد البشري يعزز الابتكار والإبداع لدى العامل من خلال خلق بيئة عمل تشجع على التفكير الحر وتبادل الأفكار حيث يصبح العامل أكثر إبداعاً وابتكاراً، مما يولد للعامل شعور الانتماء بالمؤسسة ورفع مستوى الرضا الوظيفي -

ومن خلال هذا الفصل سنقوم بتقديم إطار نظري يتضمن كل التطور التاريخي لمفهوم التمكين، خصائص تمكين المورد البشري، أهمية تمكين المورد البشري، أهدافه، مكوناته، أبعاده، مبادئه، مراحلها، معوقاته التي تحد من تطبيقه، وأخيراً النظريات المفسرة له -

أولاً : المفاهيم المرتبطة بمفهوم التمكين

1- تمكين العاملين والمشاركة: إن تمكين العاملين لا يعني الإدارة بالمشاركة لأن هذه الأخيرة هي فقط طلب المدير مساعدة الأشخاص له بتقديم أفكار أو مقترحات حول مسألة ما أو موضوع معين، يرغب في اتخاذ قرار بشأنه، أما التمكين فلا يعني فقط مشاركة السلطة مع المرؤوسين ولكن توزيع السلطة أيضاً، حيث يمنح العاملين سلطة أو تحكما بشأن بعض أو كل نواحي المهمة وهو بذلك يمثل قيمة تدخل العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وإحساسهم بالملكية والتحكم في الوظائف .

2- تمكين العاملين واللامركزية: تعرف اللامركزية بأنها تفويض سلطة صنع القرار إلى أسفل في سلسلة الأوامر كلما أمكن وعلى العكس من ذلك المركزية هي التي تترك فيها سلطة ونفوذ صنع القرارات إلى المستويات الأعلى في المؤسسة . وهي مفهوم أوسع من التفويض في حين أن تمكين العاملين مفهوم أشمل وأعم من السابقين باعتباره تفويض المسؤوليات والمهام والواجبات والمعلومات للمرؤوسين واللامركزية.¹

3- التمكين والملكية: الملكية ليست مفهوماً بسيطاً، حيث يمكن النظر إليها من منظورين ملكية رسمية ونفسية، ذلك أن الملكية الرسمية تشير إلى اقتناء الأشياء المادية مثل الأسهم المالية، وأما الملكية النفسية فلا يشعر بها الفرد إلا إذا سمح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات، هذا وأشار بعض الباحثين إلى أن الملكية الرسمية ترتبط بشكل إيجابي وسببي مع الملكية النفسية . فالمؤسسات تقوم بتشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصولها أي المشاركة في الملكية كأداة تحفيزية تهدف إلى تعظيم حماس الأفراد ودافعيتهم للعمل والإنتاج معا من أجل استمالة الشعور والسلوك الإيجابي من الأفراد العاملين.²

4- التمكين والإبداع: يشار إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية أو يواجه العملاء وجهاً لوجه، ويحاول حل مشاكلهم، وكما يقول توم بيترز ووترمان في كتابهما البحث عن التميز " يكمن سر الإبداع في تفجير طاقات البشر، وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية.³

5- التمكين وإدارة الجودة الشاملة: لقد أشار كلا من (HILL & HQ) 2004 (إن الحافز الرئيسي لانتشار التمكين هو التحرك نحو تحقيق الجودة؛ وبالتحديد الجودة الشاملة (TQM)

1 - مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، مجلة علمية دولية محكمة سداسية ومتخصصة، المجلد 4، العدد 1، (2021)، ص44.

2 - بوختم عبد الفتاح، بوتاعة سليمة: إشكالية تطبيق العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 1، (2015)، ص48.

3 - فانتن محمود عبد الرحمن الملفوح: تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، رسالة الماجستير في القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، (2016)، ص19

فهو يساعد في تطوير ثقافة الجودة من خلال مشاركة جميع العاملين والتزامهم بالتطوير المستمر للوصول إلى رضا الزبائن، وهذا لا يمكن أن يحدث إلا من خلال مشاركة العاملين وتحميلهم المسؤولية والمشاركة باتخاذ القرارات . ويمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة تؤثر بالتمكين بالقدر الذي تتأثر به من خلال العوامل المشتركة بينها وبينه فلا يمكن تحسين الجودة باستمرار دون تفاني العاملين وانتماهم لفكر الجودة، ولا يمكن تمكين العاملين إلا بعد ارتفاع درجات انتماهم وولائهم للمنظمة وقناعتهم ببرامج الجودة، وتعاونهم مع المنظمة لتحقيقها، لذلك هناك علاقة متبادلة بين إدارة الجودة الشاملة والتمكين، لأن التحسين المستمر وزيادة قدرة العاملين على مواجهة المشكلات وأداء العمل بشكله الصحيح منذ البداية يعد من أولويات التمكين والجودة، كما أن أدبيات إدارة الجودة الشاملة اعتبرت أن تمكين العاملين عنصراً محورياً لنجاح أي برنامج لإدارة الجودة الشاملة، وأن الهدف من عملية التمكين هو استحداث عمالة قوية قادرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات ضمن مجال عملها . بالتالي فإن التمكين يلعب دوراً خاصاً في تحسين الجودة، كون تحقيق الجودة يتطلب أشخاص قادرين على التغيير في طرق العمل، مما يجعل القيادة ملتزمة بتحقيق رضا العاملين كجزء مكمل للإدارة الجودة، ويمكن للجودة بالمقابل أن تعيد الدائرة حيث تحقيقها سيشرح الإدارة العليا على تعميق إيمانها بضرورة تمكين العاملين باعتبار أن الغاية النهائية هي التحسين المستمر.¹

ثانياً : التطور التاريخي لمفهوم التمكين

احتل تمكين الأفراد العاملين أهمية بالغة خلال العقدين الماضيين، نظراً لما حققه من نجاحات باهرة وملفتة للنظر في العديد من المنظمات الخدمية والصناعية، باعتبارها إستراتيجية فاعلة تهدف إلى تطوير وتنمية الموارد البشرية في تلك المنظمات من خلال العديد من الممارسات والقصد من ذلك هو إيجاد قوة عمل تتصف بالفاعلية والأداء العالي. ولا شك أن جوهر ما يحدث من تغيرات بيئية وحركية الأحداث فيها وتسارعها يتطلب النهوض بقدرات العنصر البشري الذي أصبح يمثل رأس مال فكري ومعرفي ترتكز عليه المنظمات في عالم اليوم، وعلى هذا الأساس تفكر المنظمات المعاصرة بإيجاد السبل الكفيلة التي من خلالها يتم تطوير قدرات هذا المورد المهم طالما أنه يمثل مصدراً للابتكار والإبداع وبالتالي رفع كفاءة الأداء وزيادة الفاعلية التنظيمية.

1- التمكين في الفكر الإسلامي Empowerment in Islamic thought:

يرجع الأصل اللغوي المفردة التمكين إلى مكن (تمكيناً) من الشيء، أي جعل له سلطاناً ومقدرة وبمعنى أمكن فلانا، أي سهل له، أو يسر له فعله وأدائه (المنجد (1973). وعند العودة إلى كتاب الله سبحانه وتعالى نجد أن كلمة مكن ومشتقاتها وردت فيما يقرب من العشرين آية، أثنتا عشرة آية منها دار مدلول الكلمة فيها حول المعنى الذي نريده في

¹ عبد الكريم محمود ضوء دعفوس: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، رسالة الماجستير في الإدارة ، جامعة الزاوية(2020)، ص45، 46

الوصول إلى مفهوم التمكين في الثقافة العربية الإسلامية وهو أن جعل الله سبحانه الممكن لهم خلفاء في الأرض أي أئمة الناس والولاء عليهم وبهم تصلح البلاد وتخضع لهم العباد، وتصلح في حال تولي المؤمنين)(التفسير ابن كثير).

ومن شأن هذا الأمر أن يسمح للممكن لهم أن يكون لهم اليد الطولى وسط نفوذهم على من يقع تحت إمرتهم أو إشرافهم فيستطيعوا من خلال ذلك الموقع فرض أنظمتهم وسن قوانينهم، فيسايروهم في ذلك أن وكرها من يقع تحت دائرة تأثيرهم .

ويمكن استعراض ما أنزل في كتاب الله سبحانه وتعالى من الآيات الكريمة التي أشارت إلى مفهوم التمكين و كالاتي: قوله تعالى (وكذلك مَكَّنَّا يُوْسُفَ فِي الْأَرْضِ (يوسف،21)، وقوله تعالى (وكذلك مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نَصِيبٌ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ) (يوسف،56) كما جاء في قوله عز وجل من قائل (إنا مكننا له في الأرض وءاتيناه من كل شيء سبباً)(84) (فاتبع سبباً)(الكهف،83،84) وقوله تعالى (قال ما مكني فيه ربي خير فأعينوني بقوة أجعل بينكم وبينهم ردماً) (الكهف 95). ورد في كلام الله سبحانه وتعالى عن أصحاب موسى (عليه السلام). (وَأَوْرَثْنَا الْقَوْمَ الَّذِينَ كَانُوا يُسْتَضْعَفُونَ مَشْرِقَ الْأَرْضِ وَمِغْرِبَهَا) (الأعراف (137) وقال تعالى (وَنُرِيدُ أَنْ نَمُنَّ عَلَى الَّذِينَ اسْتُضْعِفُوا فِي الْأَرْضِ وَنَجْعَلَهُمْ أَئِمَّةً وَنَجْعَلَهُمُ الْوَارِثِينَ (5) وَنَمَكِّنَ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ) (القصص 5-6) وقال الله سبحانه وتعالى لأصحاب الرسول الأعظم محمد (ﷺ) وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا) (النور : 55) وقال سبحانه وتعالى (الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ) (الحج،41)¹

ثالثاً : خصائص التمكين :

يصف (ملحم 2006) (7) التمكين بأنه حالة تتميز بعدد من الخصائص ومن أهم تلك الخصائص ما يلي:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
 - الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف.
 - المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف .
 - المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء المنظمة التي يعمل بها الموظف.
- ويرى الكبيسي، 2004 (141) أن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم، وأن من خصائص تمكين العاملين ما يلي:

¹ - عماد علي المهيرات: أثر التمكين على فاعلية المنظمة ، دار جليس الزمان ، ط1، (2014)، ص ص15-19.

- **التقرير الذاتي:** ويعني حرية العاملين في خياراتهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
- **الأهمية الذاتية:** ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم واستشارتهم، وأهمية الواجب الذي يؤديه وبالاهتمام الذي يحظون به.
- **ثقتهم بأنفسهم:** فالعاملون يدركون إمكانياتهم وما لديهم من طاقات ويثقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.
- **قدرتهم على التأثير :** وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم وإحساس الآخرين بهم والسماع لهم والاستئناس بمقترحاتهم والأخذ بأرائهم والاستفادة من ذلك كله¹.

رابعا: أهمية تمكين المورد البشري و أهدافه :

1- أهمية تمكين المورد البشري :

- لتمكين المورد البشري أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة وذلك من خلال زيادة قدرتها التنافسية و الإبداع والابتكار و يمكن ذكر الأهمية فيما يلي :
1. حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق .
 2. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
 3. تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية.
 4. الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطور المنافسة .
 5. أهمية سرعة اتخاذ القرارات .
 6. إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة .
 7. توفير المزيد من الرضا الوظيفي وتحفيز الانتماء التنظيمي.
 8. خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد .
 9. إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم².
- كما تبرز أهمية التمكين أيضا في تحقيق أهداف منظمة لا يمكن تحقيقها بمعزل عن إشراك العاملين فيها ونصب هذه الأهداف في مصلحة كل من المنظمة نفسها، والعاملين فيها، وعملانها، ويمكن إدراجها فيما يلي :
1. أن تصبح المنظمة أكثر استجابة للسوق من خلال تطوير منتجاتها وتحسين خدماتها عن طريق إطلاق الطاقات الإبداعية الخلاقة للعاملين.

1 - فائق محمود عبد الرحمن الملفوح، مرجع سابق، ص ص26، 27.

2 - عبد الكريم محمود ضوء دغنوس، مرجع سابق، ص 52

2. كلما اعتمدت المنظمة عملية تمكين موظفيها من خلال تفويضهم بالصلاحيات وسلطات اتخاذ القرار انخفض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، ما يعني مرونة هذا الهيكل وأفقته.
3. تفرغ الإدارة العليا للتركيز على القضايا الإستراتيجية، وعدم ضلوعها وإضاعة وقتها بالأمر العادي الروتينية، وكذلك تسريع عملية اتخاذ القرارات.
4. يتيح التمكين الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة وخصوصا الموارد البشرية كونه يشجع الموظفين على إطلاق الأفكار الجديدة و الإبداعية ما يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية.
5. التخلص من الروتين والبيروقراطية والتي من مظاهرها بطء اتخاذ القرارات، فالتمكين يعمل على تسريع اتخاذ القرار ما ينعكس إيجابا على الأطراف الثلاثة المنظمة والزبون والموظف.
6. يتيح التمكين للموظف الفرصة للتعبير عما لديه من أفكار خلاقة قد تؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة أو جذب زبائن جدد.
7. يوفر التمكين شعورا لدى العاملين بأهمية ما يقومون به من أعمال يعني دفعهم نحو الاحتراف و المهنية، وزيادة المعرفة .
8. يوفر التمكين درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة وخصوصا إذا ما اقترن تفويض الصلاحيات وتوسيع المسؤوليات ما بالمكافآت و الحوافز¹.

2- أهداف تمكين المورد البشري:

- كثيرة هي البحوث والدراسات التي حاولت تحديد أهداف التمكين، حيث قامت دراسة (Turban & Al سنة 2000) بتلخيص أهداف التمكين من خلال النقاط الآتية :
- زيادة الدافعية لقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم .
 - زيادة فرص الإبداع والابتكار.
 - دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات .
 - تحسين رضا العملاء والاحتفاظ بهم .
 - تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة، والتوجه بشكل رئيسي نحو الأعمال ذات القيمة الإستراتيجية للمؤسسة .
 - زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومؤسساتهم مما يضمن فعالية أدائهم .
 - تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.

1 - فلة عيساوي : تمكين العاملين -مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي-، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة عنابة-الجزائر، العدد7، (2014)، ص68.

أما دراسة (ميسوم وحسين سنة 2013) فترى بأن هناك العديد من الأهداف المرغوب تحقيقها بالاعتماد على تطبيق وإحلال إستراتيجية التمكين، يمكن تلخيصها من خلال العناصر الآتية :

- زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في أداء المهام .
 - التركيز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات .
 - السعي نحو استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلال كاملا وفعالا .
 - جعل الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة من خلال منحهم السلطات الكافية لصنع واتخاذ القرارات .
 - تكريس القناعة لدى الأفراد بأنهم مسؤولون عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.¹ كما تبرز أهداف التمكين فيما يلي :
1. زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل المسؤولية اكبر للأعمال التي ينجزها.
 2. زيادة فرصة الإبداع والابتكار.
 3. دعم التطوير المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.
 4. تحسين رضا الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
 5. تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل.
 6. زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات.
 7. استعمال ضغط الزملاء وأساليب فرق إدارة الذات الرقابة العاملين والإنتاجية.
 8. تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل
 9. الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون.
 10. القدرة على المنافسة.²

خامسا : مكونات تمكين المورد البشري وأبعاده:

1- مكونات تمكين المورد البشري :

بعد التعريفات المتعددة للتمكين يمكن التوصل إلى مكوناته وتشمل مايلي:

- 1-1- المحتاج للتمكين: قد يكون فردا أو جماعة.
- 2-1- الممكن: وقد يكون من مؤسسة أو فريقا أو فردا.
- 3-1- التنظيم: فالتمكين يبني على التقدير الدقيق للاحتياجات والأولويات وطرق تلبيةها، وينطلق من القاعدة إلى القمة ويقوم على مبدأ التشاركية وتحمل المسؤولية ويستدعي ذلك

1 - فوزية برسولي: أثر التمكين في الأداء البشري، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، (2018/2017)، ص ص 19، 20.

2 - كرمية توفيق: تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، رسالة الماجستير، (2007)، ص77

وجود القناعة الكاملة لدى الممكن والممكن بان اكتساب المكنة لا يعني ممارسة السلطة على الآخرين¹.

2- أبعاد تمكين المورد البشري:

تعد أبعاد التمكين احد المرتكزات لتحقيق الميزة التنافسية ورفع مستوى الإنتاجية ونجاح المنظمة تتمثل فيمايلي :

2-1- المشاركة بالمعلومة: ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين، لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة، وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرارات وفي حل مشاكل العمل، حيث يساهم الاتصال وتبادل المعلومات في تمكين القادة في نقل أفكارهم واتجاهاتهم بفعالية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل للمعلومة.

2-2- فرق العمل: وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفعالية وكفاءة، حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكونا هاما في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي.

2-3- التأثير: ويعني إدراك الفرد بان له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة، خاصة تلك التي تتعلق بعمله ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله، ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثيره في شؤون هامة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد وتلك الدافعية النابعة من الوظيفة ذاتها.

2-4- الحرية والاستقلالية: ينبغي للمنظمة أن يكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكلية القوة في المنظمة وتشجيع العاملين لديها على الشعور بالقوة والنجاح، من خلال منحهم المزيد من الحرية والاستقلالية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين بها، أما بالنسبة إلى العاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي أن تكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم، بغض النظر عن مدى مساهمة المنظمة في ذلك لأنه إذا لم يكن هناك رغبة من العاملين فان عملية التحول في القوة لن تحصل، إضافة إلى أن الأفراد الذين يرغبون في سيطرة أكبر يكونون أكثر اندماجا ومتابعة لفرص التمكين.

¹ - عماد علي المهيرات، مرجع سابق، ص 23، 29

وقد اختلف الباحثون في وضع أبعاد التمكين في بعدين أهمها:

أ- **البعد المهاري**: ويقصد به اكتساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

ب- **البعد الإداري**: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.¹

ومنهم من حدد أبعاد التمكين من خلال أحرف الكلمة (SMART) وذلك على النحو التالي:

S (SUUPPORT) مدعوم من قبل الإدارة العليا.

M(MOTIVATED) تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم.

A(AUTHONOTY) منح السلطة.

R(PONSIBILIYRES) المسؤولية مهمة في التمكين.

T(TRUST) الثقة في العاملين.²

سادسا: مبادئ تمكين المورد البشري:

يعتمد نجاح إستراتيجية التمكين من خلال معرفة مبادئ هذا الأخير، والأهم الاقتناع بتقديم سبعة مبادئ أساسية للتمكين مشتقة من الأحرف المشكلة لكلمة "EMPOWER", حيث حرف مبدأ من المبادئ الأساسية للتمكين, ندرجها في ما يلي :

1- تعليم العاملين " Education ": حيث ينبغي السعي نحو ضمان التعليم المستمر لكل فرد في المنظمة، التعليم يؤدي إلى فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها، كل عضو من أعضاء المنظمة يجب أن يتعلم بشكل صحيح حتى يتحقق النجاح، ويأخذ هذا التعليم عدة أشكال كالقدرة على اتخاذ القرارات وتحليل وتسوية النزاعات، التدريب على مهارات التسيير والتواصل بين الأشخاص وهذا على سبيل المثال لا الحصر.

2- الدافعية " Motivation ": على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع وتحفيز المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولتبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة وذلك من خلال برامج التوعية، والأهم بناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا، وتفكيك الرموز التنفيذية وتقديم حوافز للفريق ككل، كلها أدوات مفيدة لخلق جو محفز للعمل.

3- الغرض " Purpose ": إن جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة المنظمة، ومهمتها، والأهم أهدافها، حيث

1 - صفاء جواد عبد الحسين: أثر التمكين على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد32، (2012)، ص.84

2 - عبد الرحمن الجاموس : إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل، ط1، الأردن ، (2013) ، ص195.

إن صلب التمكين هو الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة و بالتالي لتمكين الجميع من النجاح يجب أن يعرف الفرد وتقبل ويلتزم بأهداف المنظمة.

4- الملكية "Ownership": معادلة للتمكين مكونة من ثلاثة أحرف يسميها Stirr بـ " 3 " الأحرف الأولى لعناصر المعادلة التالية

Achievement الانجاز = Accountability المساءلة + Authority السلطة

ولتحقيق الانجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون تجربة فريدة من نوعها وممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموحا لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم، كما أن نضج التمكين يسمح بزيادة مستوى تعقيد السلطات الممنوحة للموظف والتي تكون في بعض الأحيان مثيرة للغاية.

5- الرغبة في التغيير "Willingness to Change": إن التمكين عبارة عن فلسفة إدارية معاصرة تختلف كثيرا عما كان سائدا من ممارسات تقليدية، ولكي يصل المدير إلى تحقيقه يجب عليه أن يقتنع ويقنع الآخرين بضرورة التغيير للوصول إلى النتائج المرجوة. يمكن أن يكون التمكين نتيجة التحول الكامل لكيفية قيام المنظمة بأعمالها والبحث عن الجديد والأفضل حتى يصبح الواقع اليومي، فإذا كانت الإدارة الوسطى، غير قادرة على تقبل التغيير فهذا سيصعب اعتماد مفهوم التمكين بالمنظمة، لذلك على هذه الأخيرة اعتماد برامج التدريب التي تتعامل مع التغيير الشخصي والمنهجي وتطبيق علم النفس حتى يمكن أن تساعد في زيادة القدرة الفردية والرغبة في التغيير.

6- نكران الذات Ego Elimination: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين قبل البدء بتنفيذها، حيث يتصف بعض المديرين بحب الذات والميل إلى إتباع النمط الإداري التقليدي القائم على السيطرة والسلطة المركزية، وينظرون إلى التمكين على أنه إنقاص من قيمتهم وليس فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وموجهين، ولذلك لكي تنجح برامج التمكين لابد وأن يتميز المديرين بنكران الذات.

7- الاحترام "Respect": إن سر نجاح التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة مهما كان موقعه قادر على الإسهام فيها، حيث ما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب، لأن عدم الاحترام يؤدي بالضرورة إلى إفشال كافة جهود التمكين.¹

سابعا : مراحل تمكين المورد البشري :

تمر عملية التمكين بعدة مراحل يمكن ذكرها في ما يلي :

1 - مرماط نبيلة: التمكين كأسلوب لتحقيق الرضا الوظيفي، معارف (مجلة علمية دولية محكمة) قسم العلوم الاقتصادية، السنة الثانية عشرة، العدد 22، (جوان 2017)، ص 175، 176.

1- المرحلة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير: أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، توضح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين. التبني التمكين أسباب مختلفة، وهل السبب؟

✓ تحسين خدمة العملاء.

✓ رفع مستوى الجودة.

✓ زيادة الإنتاجية.

✓ تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين

✓ تخفيف عب العمل عن المدير .

وأيا كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين والمزايا التي سيتحصلون عليها من خلال تنفيذ عملية التمكين .

2- المرحلة الثانية: التغيير في سلوك المديرين: أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين.

فقد أشار (1990) "Kizilos" إن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، بالإضافة لضرورة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق، فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المسهل والمدرّب للعاملين وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

3- المرحلة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين : أن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمدرء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، كما يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

4- المرحلة الرابعة: تكوين فرق العمل : بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين

فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين، لذلك يجب العمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن الفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

5- المرحلة الخامسة: المشاركة في المعلومات : لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على فهم كيف أن وظائفهم و فرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة النجاح للمنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم .

6- المرحلة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل .

7- المرحلة السابعة: توفير التدريب: التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل الاتصال، إدارة الصراع العمل مع فرق العمل التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين .

8- المرحلة الثامنة: الاتصال التوصيل التوقعات: يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل التوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

9- المرحلة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب الجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة، حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج .

10- المرحلة العاشرة: عدم استعجال النتائج : لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فأنا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم الإجابة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب

على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.¹

ثامنا : معوقات تمكين المورد البشري:

هناك معوقات تمنع تطبيق التمكين في المؤسسات منها ما يتعلق بالإدارة ومنها ما يتعلق بالعامل نذكرها في النقاط التالية :

- ضعف وقلة مهارات العمال .
- غياب الثقة ما بين الإدارة والعمال .
- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين .
- وجود نظام اتصال ضعيف وغير فعال داخل المنظمة .
- وجود نظام قيادة تقليدية بحيث يحد من دور العمال .
- العشوائية وعدم العدالة في كل من نظام المكافآت ونظام الحوافز.
- ضعف العلاقة ما بين العمال .
- ضعف العملية التدريبية من حيث الكم والكيف .
- ضعف التطوير الذاتي للعمال .
- مناخ تنظيمي غير صحي بحيث ينعكس سلباً على معنويات العمال والذي بدوره يؤثر على إنتاجهم وأدائهم .
- نظام رقابي صارم لا يسمح بحرية التصرف وبالتالي يحد من الإبداع.
- غياب فرق العمل من بيئة المنظمة .
- عدم الرغبة في التغيير وقلة الاستعداد لتقبله .
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات .
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة والقوة .
- خوف العمال من تحمل المسؤولية، والمساءلة وضعف الثقة بالنفس.
- زيادة أعباء العمل والمسؤولية على عمال غير قادرين عليها .
- ضعف مهارات العمال وعجزهم عن تحمل المسؤولية .
- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعمال .
- زيادة الصراع وتفتشي النزاعات بين العمال عند أداء العمل الجماعي.
- اتخاذ القرارات أحياناً على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية .
- ضعف ثقة الإدارة بإمكانات الآخرين .

1 - كبير عمر : أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي ، (2021/2020)، ص 10، 11، 12.

- تركيز بعض العمال على نجاحهم الشخصي، وتفضيلهم على نجاح الجماعة.
- حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية .
- رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.¹

تاسعا: التمكين في ظل نظريات التنظيم :

1- نظرية الإدارة بالأهداف: Management By Objectives

يعتبر أسلوب الإدارة بأهداف من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعا واستعمالا في السنوات الأخيرة. فبالإضافة إلى أهميته كأسلوب من أساليب الحفز إلا أنه يستعمل باستمرار كأسلوب من أساليب تقييم الأداء Performance Evaluation -

وأسلوب الإدارة بالأهداف يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله وهذا يعني زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه بشكل مباشر، لقد وضع بيتر دركر Peter Druker فكرة الإدارة بالأهداف في أوائل الخمسينات ونالت الكثير من التأييد والاهتمام ووضعت موضع الاختبار والتمحيص من قبل كثير من الباحثين وتتلخص العناصر الأساسية لهذه الفلسفة الإدارية بما يلي:

- ✓ يجتمع الرؤساء والمرؤوسون في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها في المنشأة، والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنشأة -
- ✓ يشترك الرؤساء والمرؤوسون في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها .
- ✓ يجتمع الرؤساء والمرؤوسون مرة أخرى لدراسة انجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها والنقطة الأساسية في هذه المرحلة هي تزويد المرؤوسين بمعلومات عن عملية التقييم حتى يعرف المرؤوس أين يقف بالنسبة لمساهمته في هذه المرحلة لتحقيق هدف وحدته الإدارية وهدف المنشأة العام -
- ✓ إذا تبين من خلال عملية التقييم بان هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها كوضع برامج تدريبية للأفراد -

إن وضع الأهداف وطرق تقييمها تختلف بين منشأة وأخرى أو حتى بين الوحدات الإدارية في المنشأة لكن النتائج على ذلك يمكن تلخيصها بما يلي:

- تحسين مشاركة المرؤوس في المنشأة.
- تحسين موقف الأفراد ورفع روحهم المعنوية تجاه المنشأة.
- تخفيض القلق وعدم الراحة بالنسبة للمرؤوس نتيجة عدم معرفته بموقف رئيسه تجاهه.

1 - عبد الرحمن باي راقد: التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزي الهوية التنظيمية، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، (2023/2022)، ص 99، 100، 101.

لقد أظهرت الدراسات والأبحاث التي أجريت على هذا الأسلوب نتائج ايجابية في تحسين طرق الاتصال والفهم بين الرؤساء والمرؤوسين وخاصة عندما يطبق بشكل جيد بينما اعتبره البعض الآخر أسلوباً ضعيفاً في الحفز.

بالرغم من الفوائد التي يحققها أسلوب الإدارة بالأهداف إلا أنه يجب الأخذ بالاعتبار نواحي أساسية عند تبني هذه الأسلوب وخاصة في مرحلة التطبيق. ولقد أشارت نتائج الدراسات التي أجريت بأنه يجب تهيئة المديرين نفسياً وعملياً قبل الشروع بتنفيذ هذا الأسلوب. كذلك هناك عوامل تنظيمية يجب إدخالها مثل تحسين نظام الاتصالات وتدفق المعلومات في المؤسسة وكذلك تحسين العلاقات ضمن الجماعات في المؤسسة وبشكل رئيسي ومهم يجب أن يكون دور الإدارة العليا في دعم هذا الأسلوب ايجابياً وبناءً. وقد ظهرت في الفترة الأخيرة شركات استشارية تطبق هذا الأسلوب نظراً لما يحتاجه من مهارات فنية وإدارية.¹

2- نظرية العاملين Two-Factors Theory:

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية لعام 1959 حيث قام مبتكرها Frederick Herzberg بإجراء مجموعة من البحوث في Pittsburgh بالولايات المتحدة الأمريكية على عينة مختارة من العاملين قوامها 300 فرداً. وقد طلب من الأفراد تحت التجربة الإجابة عن العوامل المتعلقة بوظائفهم، والتي تجعلهم يشعرون بالرضا من عدمه، ومن هذه الإجابات أنه عندما يكون الأفراد غير راضين، فإن المشاعر ترتبط ببيئة العمل. أما عندما يشعرون بالسعادة، فإن ذلك ينتج بصفة عامة من العمل ذاته - وقد استنتج Herzberg مجموعتين من العوامل هما:

1-2- عوامل وقائية Hygiene Factors: إن عدم توافر هذه العوامل يؤدي لعدم الرضا، ووجودها يمنع حالة عدم الرضا. ويقصد بكلمة وقائية توفير عوامل صحيحة وقائية، وهذه الكلمة تحمل معنى طيباً، على سبيل المثال توفير المياه النظيفة والهواء النقي. ومنها:

- ✓ الإشراف الفني والشخصي في العمل .
- ✓ العلاقات الداخلية بين القائد والمرؤوسين -
- ✓ نوعية ظروف العمل

✓ الأجور والرواتب المدفوعة مقابل إنجاز العمل -

2-2- عوامل تحفيزية Motivational Factors : وهذه العوامل مرتبطة بالعمل، فوجودها يدل على وجود درجة عالية من الرضا، لذلك أطلق عليها اسم العوامل التحفيزية ومنها:

- ✓ الإنجاز في العمل

¹ - سنان الموسوي : الإدارة المعاصرة "الأصول والتطبيقات" دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، (2004)، ص 73، 74، 75.

✓ الاعتراف بنتيجة الإنجاز في العمل .

✓ طبيعة العمل ومحتواه .

✓ مسؤولية إنجاز العمل

✓ التقدم والترقية في العمل وتنمية قدرات العمل عند الفرد.

إن العوامل المرضية في نظر Herzberg تتعلق بمضمون العمل، أما العوامل غير المرضية مرتبطة بالبيئة والظروف الفنية . لذلك فقد أطلق على العوامل المرضية اسم دوافع Motives وعلى العوامل غير المرضية اسم العوامل الوقائية. وهذا يشبه إلى حد كبير التمييز بين العوائد الخارجية التي تتعلق بالظروف والعوامل الخارجية للعمل كالراتب، والعوامل الداخلية التي ترتبط بجوهر العمل وهي جزء منه وتتم حينما يقوم الفرد بالعمل . وتأخذ نظرية Herzberg الشكل التالي:¹

الشكل رقم (02): نتائج عوامل نظرية العاملين



المصدر : نظريات الإدارة والأعمال "دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها

3- النظرية الكلاسيكية (نظرية الإدارة العلمية) Théorie classique :

وتعرف أيضا باسم مدرسة الإدارة العلمية للعمل التي اشتهر بها فريدريك تايلور"، وهي اتجاه نظري اهتم بدراسة العوامل المادية المؤثرة في مستوى الإنتاج، واعتبرت المسير مهندسا مكلفا بتسيير الآلة والعاملين جزء من العوامل المادية للتنظيم وأهملت الجوانب الإنسانية واهتمت فقط بالعوامل المادية المؤثرة في إنتاجية العامل . وكانت هذه النظرية أول من أدخل الطرق العلمية في التسيير، فتوصلت إلى أربعة مبادئ للإدارة هي تنمية علم حقيقي للإدارة والاختيار العلمي للأفراد والتكوين العلمي، والتعاون بين العمال والإدارة. ورغم اهتمامها بدراسة الوقت والحركات والاهتمام بالتخصص، فهي ليست نظاما للوقت ونظاما الحساب حركات العمال وليست نظاما لصرف الأجور وليست نظاما للإشراف التخصصي إنما هي ثقافة عمل جديدة وفلسفة عمل شاملة وثورة ذهنية تقوم بها الإدارة وينفذها العاملون، وثورة تركز على الواجبات اتجاه العمل والزملاء وصاحب العمل.

أما ما تعلق بمفهوم التمكين في ذلك الوقت، فلم يكن معروفا، ذلك لان الفكر السائد في ذلك الوقت بعيدا عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، وهذا لضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي .

1 - رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال "دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها"، دار الرضا للنشر، ط 1، سوريا-دمشق، 2004، ص 281، 282.

هنري فايول Henry Fayol 1841-1925 إلا أنه وفي إحدى مبادئه الأربعة عشر والمتمثل في شعور الانتماء للمؤسسة وروح التعاون : حيث يبرز هذا المبدأ كفاءة المديرين في تشجيع العاملين وتنمية ارتباطهم وانتمائهم للمؤسسة وثقافتها وإدراكية العمل كفريق، لان ذلك يحقق النتائج المرجوة للمؤسسة والعاملين فيها معا.¹

4- نظرية ماسلو:

طور ما سلو نظريته في رسم الحاجات في بداية 1935 إذ يوضح أن هناك خمس مجموعات من الحاجات لدى العمال تتدرج إلى الحاجات الدنيا (الأساسية) التي سماها بالحاجات الفسيولوجية إلى الحاجات المتعلقة بالأمان ومن ثم الحاجات الاجتماعية ومن ثم حاجات التقدير وأخيرا حاجات تأكيد الذات (تطور النمو) والشكل التالي يوضح سلم ما سلو للحاجات:

الشكل رقم (03): سلم ماسلو للحاجات

1 - أمال سعود، أحمد فريجة : المقاربات النظرية لمفهوم التمكين، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، المجلد 21، العدد2، (2021)، ص398.



من خلال الشكل يرى (ما سلو) بأن عملية الإشباع تبدأ من القاعدة، حيث يبدأ الفرد بإشباع الحاجات الفسيولوجية، كالطعام والشراب وحاجات الأمان والسلامة (المأوى) والتي يتم إشباعها من خلال الحوافز المادية، ثم يتدرج العامل في إشباع حاجات الانتماء الاجتماعي، وبعد ذلك ينتقل إلى إشباع حاجات الاحترام والتقدير، ثم حاجات تحقيق الذات وهي أعلى المراتب.¹

5- نظرية X and Y لصاحبها Douglas McGregor:

تأثر " Douglas McGregor " بأفكار " Maslow " ودراسات هوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتابه الوجه الإنساني من المشروع "The Human Side of Enterprise".

من خلال نظريته التي سماها نظرية X و Y - ولكل من X و Y افتراضات؛ ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماما، فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز-

ما يميز نظرية ماكريقر أمر في غاية الأهمية، وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين (Self Fulfilling Prophecy) أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتنسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم. فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون

¹ - ولد حمن سيد محمد: أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، (2010/2011)، ص 66، 67.

بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر بشكل لا يدع المرء وسيهم مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل. وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم. أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل. ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم. وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين أن لا يشككوا بانتماء مرؤوسيهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك.¹

خلاصة:

تناولنا من خلال هذا الفصل الذي يتضمن الإطار النظري لتمكين المورد البشري الذي يعتبر المتغير المستقل بدراستنا والذي تم تعريفه على أنه منح العامل قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المؤسسات التي يعملون فيها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي والابتكار وتحمل المسؤولية.

¹ - الطاهر عزاز : تمكين العاملين في المنظمات الحديثة -مقاربة نظرية-، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد2، العدد15، (2020)، ص 33، 34.

الفصل الثالث

المواطنة التنظيمية معالجة سوسولوجية

أولاً : المفاهيم المرتبطة لمفهوم المواطنة التنظيمية

ثانياً : نشأة سلوك المواطنة التنظيمية

ثالثاً : خصائص المواطنة التنظيمية

رابعاً : أهمية المواطنة التنظيمية

خامساً : أبعاد المواطنة التنظيمية

سادساً : أنماط المواطنة التنظيمية

سابعاً : الآثار التنظيمية للمواطنة التنظيمية

ثامناً : معوقات المواطنة التنظيمية

تاسعاً : المواطنة التنظيمية في ظل نظريات التنظيم

خلاصة

تمهيد :

تعد المواطنة التنظيمية من أبرز المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، وقد استحوذت على اهتمام العديد من العلماء والباحثين وذلك لما لها من أهمية بارزة في تحقيق الفعالية التنظيمية وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، سنسلط الضوء في هذا الفصل على نشأة المواطنة التنظيمية وأهميتها وأبعادها وخصائصها والنظريات المفسرة لها والآثار التنظيمية المترتبة عنها.

أولاً : نشأة المواطنة التنظيمية:

إن المواطنة التنظيمية كغيره من السلوكيات الإنسانية والتصرفات الفردية ذات الأثر التنظيمي التي ظهرت في المجتمعات الإنسانية لوجود دوافع وحاجات دعت لتطوره في المجتمع البشري. ولا يستبعد ظهوره منذ ظهور التجمعات البشرية وبمظاهر مختلفة أو تتوافق مع ما نحن بصدد في هذه الدراسة، ولكن في كتب الإدارة لم يذكر هذا المصطلح إلا في أواخر القرن العشرين.

وديننا الإسلامي قد سبق رواد الفكر الحديث ومدارسه في مجالات شتى، فشرع ونظر ووجه، ولكن نحن أبناءه من تقاعس في التطبيق وتكاسل في انجاز العمل، وسلوك المواطنة التنظيمية من أحد السلوكيات التي تطرق لها ديننا الحنيف ونادى بها ضمن تشريعاته السمحة، وحث عليها، وسوف يعرض الباحث هنا النشأة لهذا السلوك من منظور إسلامي ثم يلحقه بنشأته وظهوره في الفكر الإداري الحديث.

1 - المواطنة من منظور إسلامي :

إن الدين الإسلامي دين رباني شامل لكل سلوك حميد وفاضل، فيدعو لكل فضيلة وينهى عن كل رذيلة، ويدعو للتعاون والتراحم والألفة والمحبة، وينادي بمساعدة الضعيف والكبير والصغير، والقرآن الكريم والسنة النبوية زاخرة بالأدلة التي تؤكد ذلك. فالمواطنة التنظيمية من منظور إسلامي تعني مجموعة العلاقات والروابط والصلات التي تنشأ بين صاحب العمل والعاملين لديه من مسلمين وغير مسلمين، فهي مجموعة من الحقوق والواجبات التي يتمتع بها كل طرف من أطراف تلك العلاقة، لذا فهذا المصطلح يستدعي وجود علاقة بين المنظمة أو صاحب العمل والعاملين، وقد حددت الشريعة الإسلامية الكثير من الواجبات والسلوكيات التي تندرج تحت المواطنة التنظيمية نذكر منها ما يلي:¹

1-1- واجبات المنظمة (صاحب العمل) تجاه العاملين : هنا يذكر الباحث بعضاً من الواجبات التي شرعها ونظمها الدين الإسلامي منذ بداياته في المجتمع المدني، وما لحق به في عصور انتشار وقوة دولة الإسلام. حيث قام فيها الدين الإسلامي بتطبيق شرع الله، فنظم الإسلام العلاقة بين المستأجر والأجير، وجعل هناك تنظيماً دقيقاً حدد فيه الواجبات لكل طرف تجاه الطرف الآخر وتجاه منظمته. ومن تلك الواجبات مايلي :

✓ توفير المناخ الملائم للعاملين ليحققوا عبادة الله في الأرض وينفذوا أحكامه التي نزلت في محكم كتابه وسنة نبيه، الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ ﴿ (الحج: 40) فالموظف في محل عمله والعامل في منظمته هو مسلم يرضى الله ويتقيه في كل خطوة من خطوات يومه، وصاحب العمل راع ومسئول عن رعيته .

1 - عبد السلام بن شايح القحطاني : سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري ، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، ط1، (2016)، ص 34-42.

✓ دفع أجر الأجير في الوقت المقرر له والمتفق عليه، فالمؤمنون عند شروطهم، ونهى الإسلام عن أكل أجره الأجير أو انتقاصها، بل توعد الله سبحانه من يفعل ذلك من أصحاب العمل كما في الحديث القدسي ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة، ومن كنت خصمه خصمته رجل أعطى بي ثم غدر، ورجل باع حراً فأكل ثمنه، ورجل استأجر أجيراً فاستوفى منه ولم يوفه أجره). (صحيح البخاري - 2227)

✓ اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب، وقد دعا إليه الإسلام ونادى بأن العمل أمانة واختيار الموظف للوظيفة أمانة، يقول تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعاً بَصِيراً﴾ (النساء: 38)، والشخص المقدر الأمين عملاً وعلماً هو ما تتطلبه الأمانة والمسئولية ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (القصص: 36)

✓ حسن المعاملة وطيب التعامل، فقد كان لنا في تعامل قائد الأمة وهاديها للخير الله خير قدوة، فكان لتعامله مع خادمه أنس بن مالك مائة طوال سنين خدمته خير دليل على أن الدين المعاملة فلم ينهره أو يوبخه لعمل عمله أو لعمل لم يعمل، يقول أنس (خدمت رسول الله ﷺ عشر سنين فما قال لي: أف قط، وما قال لشيء صنعته لم . صنعته، ولا لشيء تركته لم تركته؟ وكان رسولا لله ﷺ أحسن الناس خلقاً). (صحيح الترمذي - 2015م) كما حث الإسلام على التسامح عن ذوي المكانة الاجتماعية والوظيفية يقول أقبولوا ذوي الهيئات عثراتهم (سنن أبي داود - 4375)

1-2- واجبات العامل تجاه صاحب العمل (المنظمة) : كما لصاحب العمل التزامات فإن للعامل أو الأجير واجبات والتزامات تجاه منظمته وتجاه مجتمعه، نذكر منها البعض كما يلي :

✓ المساهمة في تنفيذ أحكام الشريعة الإسلامية امتثالاً لقوله تعالى: ﴿ كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ﴾ (آل عمران: 10) فيحتم ذلك على العامل والموظف المبادرة بالإصلاح والتنبيه على مواطن الخلل والنقص في منظمته أو بينته التي كلف بالعمل بها، والسعي للتضامن مع زملائه ورؤسائه لعلاج الموقف بما يرضي الله تعالى.

✓ أداء عمله بإخلاص وتفان وصدق وحفظ سر العمل، فيستشعر مسئوليته أمام الله قبل عباده، فالعمل والوظيفة أمانة وعهد، يقول تعالى: ﴿ وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولاً ﴾ (الإسراء: 3)، وما روته عائشة رضي الله عنها عن النبي ﷺ قال (إن الله عز وجل يجب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) (صحيح الجامع - 1880)، فنهى الإسلام عن السرقة والغش وإفشاء أسرار العمل وخصوصاً للمنافسين في نفس الحقل، وهو ما تعتبره أنظمة الخدمة المدنية وأنظمة العمل في عصرنا الحاضر من مبررات الاستغناء والفصل من الخدمة والعمل .

✓ إطاعة الرؤساء والمديرين بالمعروف، فطاعة ولي الأمر مسألة ضرورية لتنظيم الحياة وسيرها، وقد أكد ذلك الله سبحانه وتعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ

وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ (النساء : 59)، فولي الأمر لفظ مطلق وعام يشمل جميع المسؤولين والمشرفين في الأعمال والمنظمات، وطاعتهم واجبة في غير معصية الله. ✓ حسن الخلق في التعامل مع زملاء الوظيفة والمراجعين، فديننا الإسلامي هو دين الخلق والتسامح والابتسام، يقول الله تعالى عن نبينا : ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ (القلم: 3)، وما رواه جابر بن عبد الله الههم عن النبي ﷺ قال (تبسمك في وجه أخيك المسلم صدقة) (سنن الترمذي - 1956) وقوله ﷺ (إن الله عباداً اختصهم الله بقضاء حوائج الناس، حبيبهم إلى الخير، وحبب الخير إليهم، إنهم الأمنون من عذاب الله يوم القيامة) (الجامع الصغير - 2350)

فالدين الإسلامي دين سبق كل الأديان والحضارات والثقافات على غرس التعاون والأخوة والتطوع والتكافل والتعاقد بين العاملين والمديرين في المنظمات والمجتمعات، وما يطلب منا في هذا العصر الذي بعد الناس فيه عن مبادئ دينهم السمحة إلى النظريات الحديثة، بأن نقوم بترسيخ مفهوم حقوق المواطنة التنظيمية وتعميق روح الانتماء والولاء لدى العاملين بالمنظمات وبالمجتمعات من خلال : ✓ ربط حقوق المواطنة التنظيمية بالجوانب العملية التطبيقية للعقيدة الإسلامية، فالدين المعاملة، وإن الإخلال بشيء من لوازم المواطنة التنظيمية إنما يحدث ذلك نتيجة ضعف الوازع الديني .

✓ نشر وبث فقه حقوق المواطنة التنظيمية ومقوماتها الرئيسية وواجباتها، وذلك من خلال عرض للسيرة النبوية وللخلفاء الراشدين، وجعل القدوة الصالحة هي النماذج التي يقتدى بها . ✓ إيجاد برامج دينية وثقافية واجتماعية الهدف منها ترسيخ هذه المفاهيم يعدها ويشرف عليها نخبة من العلماء والدعاء والمتفقون وغيرهم كل في مجاله وحسب تخصصه . ✓ تفعيل دور الإعلام الهادف والمحافظة للعمل على نشر مثل تلك الأحداث والقصص التربوية التي تنمي سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في منظماتهم ومجتمعاتهم.

ثانيا : المفاهيم المرتبطة بمفهوم المواطنة التنظيمية :

1- الفعالية التنظيمية:

يعرف الفار "alvar" الفعالية التنظيمية هي قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها . أما كلود لوش " claudluch " فيرى ان الفعالية هي درجة تحقيق الأهداف الاقتصادية كالمردودية , الإنتاجية , رقم الأعمال , وحجم و جودة الخدمات المقدمة .

عرف موت "mott" الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تعبئة مراكزها من الطاقة لإنتاج العمل والتكيف معه.¹

2- العدالة التنظيمية :

تعرف العدالة التنظيمية بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني . كما تعرف على أنها العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات المدخلات والمخرجات التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقة الفرد مع مدرائه والموظفين .

وتعرف أيضا بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين.

والجدير بالذكر أن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة بمعنى آخر فإن الإجراء التنظيمي الذي قد يدركه احد العاملين على انه إجراء متحيز وغير موضوعي (كالترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية مثلا) قد يدركه موظف آخر على انه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز. فالعدالة التنظيمية تعكس الدرجة التي يدرك ويشعر ويحكم الموظفون من خلالها بالإنصاف والمعاملة العادلة في توزيع الحقوق والواجبات بموجب مقارنة حصيله نتائج مدخلاتهم بنتائج مدخلات زملائهم الآخرين والتي تؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل -²

3- الثقافة التنظيمية :

هي نموذج من المبادئ الأساسية التي طورتها أو شكلتها جماعة معينة بغية حل المشاكل المتعلقة فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي أو الانسجام مع محيطها الداخلي هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة باعتبارها الطريقة المثلى للقدرة على الإدراك والتفكير-³

وقد عرفت أيضا بأنها إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة. وتتأصل أي ثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة -⁴

4- الرضا الوظيفي :

1 - حمي عبد الستار ، حورية ترزولت عمروني: الفعالية التنظيمية -دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات ،- مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة-الجزائر،-، (2020)، ص 548.

2 - وهيبه مقدود وآخرون :العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي جامعة بومرداس- الجزائر-المجلة العلمية للمستقبل الاقتصادي، المجلد9، العدد1، ص185.

3 - كيسرى مسعود، دايرة عبد الحفيظ: أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد8، (2017)، ص90.

4 - رباب محروس عبد الحميد: مفهوم الثقافة التنظيمية ، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، جامعة القاهرة، مجلد1، العدد1، (2022)، ص56.

يتمثل الرضا الوظيفي في مجموعة من المشاعر الحسنة التي تتولد لدى الفرد تجاه متغيرات مادية ومعنوية مرتبطة بالعمل مثل الإنجاز والاعتراف والتقدير بين الزملاء كما أن الرضا الوظيفي يتمثل في ذلك التطابق الذي يكون بين ما يسعى الفرد إلى تحقيقه من حاجات في وظيفته ودرجة إشباعها.¹

يرى LOCK بأن الرضا حالة عاطفية ايجابية ناجمة عن تقدير العامل لعملة أو للخبرات المتصلة بمجال العمل.

أما HERZBERG فيرى أن الرضا الوظيفي مرتبط:

✓ عوامل خارجية مثل الأجور، العلاقات مع المسؤولين، الزملاء والمنظمة.

✓ عوامل خارجية، تنبع من إحساس الفرد بالإنجاز وبأهميته قدراته من خلال ذلك الإنجاز.²

5- الطاعة التنظيمية:

تعني قبول الفرد للقواعد والإجراءات والقوانين والتعليمات المعمول بها في المنظمة دون وجود أي رقابة على سلوكه، ومن المفترض أن الفرد في المنظمة يلتزم بكل القواعد والنظم المعمول بها، ولكن في الواقع يوجد بعض الأفراد لا يقومون بذلك، وهو ما يقيم بما يسمى ببعيد الإنجاز وفقا للضمير عند ORGAN.³

6- الثقة التنظيمية :

حيث يرى (2000) Shockey الثقة التنظيمية بأنها تلك التوقعات الإيجابية التي يحملها الأفراد تجاه نوايا وسلوكيات مختلف أعضاء المنظمة بناء على الأدوار التنظيمية والعلاقات والخبرات ومدى الاعتماد على بعضهم البعض وتعرف على أنها ليمان العامل بمصادقية المنظمة، وأنها لن تستغله، وستكون متوافقة معه، وأنه يمكن التنبؤ بسياسات وإجراءات العمل التي تطبقها، وأنها سوف تعامل أعضائها أو المعنيين من خارجها بطريقة مؤتمنة أو جديرة بالثقة.

كما تعرف على أنها إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة والقائد التنظيمي وتجميع الأفراد العاملين معه وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة. وتعرف أيضا على أنها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد اتجاه المنظمة التي يعملون بها، والتي ترتبط بالتصرفات والممارسات الإدارية المطبقة بحيث يراعى فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية والابتعاد عن كل ما يلحق بالضرر بالمصالح المشتركة⁴

ثالثا : خصائص المواطنة التنظيمية:

1 - كيسرى مسعود، أديرة عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص 90.

2- جدي سارة : الرضا الوظيفي : مفهومه، محدداته، وأثره على الأداء، مجلة المناجر، العدد1، ص92.

3 - عاشور لعور: التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية، رسالة ماجستير تخصص سلوك تنظيمي، جامعة سطيف2، (2013/2014)، ص 69.

4 - يوسف مدوكي : الثقة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، المجلد8، العدد1، (2023)، ص424.

للمواطنة التنظيمية عدة خصائص تتنوع ما بين الاختيارية والتطوعية وعدم الارتباط بنظام الحوافز والمكافآت , وكذلك هو سلوك يتعدى المهام والواجبات الوظيفية الرسمية وعليه يمكن تحديد أهم خصائص سلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي:

□ هناك نوعين من السلوك الوظيفي للعاملين هما : السلوك المرتبط بالأدوار الرسمية وهو السلوك الذي يقع في حدود الأعباء الوظيفية , والسلوك المرتبط بالأدوار الإضافية وهو السلوك الذي يتعدى حدود الواجبات والأعباء الأساسية.

□ المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي اختياري غير ملزم به الفرد , أي انه لم ينص عليه ضمن الواجبات الوظيفية للفرد بل يعتمد على مبادرة الفرد ويخضع لرغبته وإرادته الحرة.

□ الفرد الذي يؤدي تلك الأدوار الإضافية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية أو مصلحة مباشرة.

□ إن المنظمات تحرص على تشجيع انخراط العاملين في هذا السلوك بالرغم من انه سلوك تطوعي.

□ قيام الأفراد بهذا السلوك ينعكس بشكل ايجابي على تنمية فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الكلي لها وتحقيق أهدافها الكلية وخططها الإستراتيجية.

□ سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحدا , بحيث تختلف أبعاد ومكونات هذا السلوك من منظمة إلى أخرى وفقا لاختلاف ثقافات المنظمات وطبيعة نشاطها واللوائح التي تحدد الواجبات الرسمية في العمل و مجالات العمل التطوعي الإضافي.

بينما يرى "زايد" بأن سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بالخصائص التالية :

• سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يقوم بها الفرد

• سلوك غير ملزم به الفرد من الناحية التنظيمية والفنية

• لا ينتظر الفرد مكافأة مقابل الأدوار الإضافية التي يقوم بها.

ويؤكد "خليفة" هذه الخصائص بحيث يعتبر بأن سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بما يلي: سلوك فردي تابع من المبادرة الذاتية ويخضع للإرادة التطوعية الحرة للفرد .

• لا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات التوصيف الوظيفي

للدور. لا يجلب هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة رسمية للفرد ولكن يتوقع الفرد أن

تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تمييزية، أي أن هذه

السلوكيات تحقق لممارسها أفضلية وميزة تنافسية.

• يساهم هذا السلوك في زيادة فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الوظيفي الكلي، فعلى الرغم من أنه لا يعتبر أداءاً رسمياً بحد ذاته إلا أنه يساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة. فسلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك فردي تطوعي نابع من الإرادة الحرة للفرد ولا يدخل ضمن الواجبات والمهام الرسمية للوظيفة التي يشغلها، كما أنه لا يحتسب ضمن المكافآت والحوافز الرسمية، إلا أن الفرد يتوقع من خلاله الأفضلية والتميز، كما أنه يحقق الكثير من المنفعة والنجاح للمنظمة برفع مستويات الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي.

كما يتصف سلوك المواطنة التنظيمية بالخصائص التالية :

- طوعية: هي سلوك طوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد أي أنه ليس مفروضاً في نظام توظيف الوظائف.
- الاختيارية: هي سلوك اختياري فهو غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
- التجرد من الرسمية: لا يحصل فيها الفرد على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة.
- النفعية: سلوك قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء كانوا أفراداً أو منظمات .

رابعا: أهمية المواطنة التنظيمية:

تكمن أهمية المواطنة التنظيمية بالنسبة للأفراد من خلال :

- توفير القدرة على الإبداع والابتكار وذلك من خلال تنمية وتعزيز المقترحات و الأفكار المقدمة من قبل الأفراد .
- يعزز دافعية الإنجاز وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية للمنظمة
- يوفر الفرصة للأفراد لاختبار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهماتهم ومشاركاتهم في اتخاذ القرارات
- انخفاض معدلات دوران العمل والغياب مما ينتج عنه تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- ازدياد مستويات الكفاءة والفاعلية التنظيمية .
- تعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي بين الأفراد وتخفيض الصراعات ذات الطابع السلبي في المنظمات.
- للمواطنة التنظيمية أهمية عالية في الأداء الكلي للمنظمة .
- ونظراً لندرة الموارد في بعض المؤسسات فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوكيات المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.

كما تتبع أهمية هذا السلوك من النتائج والآثار الإيجابية الكثيرة التي يمكن أن يحققها للمؤسسة وذلك كما يلي:

- يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويعتبر مصدر مجاني للعاملين والمديرين على حد سواء.
- يؤدي إلى الالتزام وحل المشكلات.
- تحسين مستوى كفاءة المؤسسة وفعاليتها .
- الحد من التسرب الوظيفي .
- رفع الروح المعنوية للعاملين.

وهذا يعني أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن تكون نتائجه إيجابية على مستويات الأداء الفردية والجماعية والتنظيمية .

وتتضح أيضا أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المجموعة فيما يلي:

- يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.
 - يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد.
 - يعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل -
- تمكن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق إدارة العلاقات و اتخاذ القرارات بين الموظفين والمدراء مما تساهم في زيادة الإنتاجية.

خامسا : أبعاد المواطنة التنظيمية :

من خلال الدراسات فقد اختلفت وجهات النظر في تحديد أبعاده، إلا أن هناك اتجاهين، فالأول يقسمه إلى بعدين بعد فردي متعلق بمساعدة الموظفين الآخرين ومحاولة حل مشاكلهم، وبعد منظمي وهو سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة والذي لا يعد جزءا من متطلبات العمل الرسمي .

أما الاتجاه الثاني فيقسمه إلى خمسة أبعاد وهي:¹

1- الإيثار Altruism: ويطلق عليه سلوكيات المساعدة وهو نمط من السلوك يقوم به العامل أو الموظف المساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة.

2- الكياسة Courtesy: ويطلق عليها اللياقة واللطف أو المجاملة، وهو السلوك الذي يحرص فيه العامل أو الموظف على منع وقوع المشكلات المتصلة بالعمل وتجنب استغلال الآخرين والقيام بمشاكل معهم.

¹ - حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14 ، جامعة غرداية، الجزائر، 2014، ص 47-48.

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

4- الروح الرياضية Sportsmanship: وهي رغبة العامل في التسامح، وقدرته على تحمل المشكلات والمهام الصعبة، واستعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية دون شكوى أو تذمر .

5- فضيلة المواطنة Civic Virtue: ويطلق عليها السلوك الحضاري، وهي المشاركة البناءة المسؤولة في إدارة المؤسسة، والاهتمام بمصلحتها ومصيرها، وإظهار سلوك الانتماء للمؤسسة والولاء لها من خلال تحسين صورتها وسمعتها والمحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها.

وأشار العامري إلى أن كلا الاتجاهين متكاملين فالذين اتبعوا الاتجاه الأول لا يرفضون الاتجاه الثاني لأنه يمكن إدراج هذه الأبعاد الخمسة من خلال هذين البعدين .

وقد صنف فيرليوكلافام (Virlee&Clapham 2003) الأبعاد الخمسة في بعدين

كالتالي:

✓ **سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد :** ويشتمل هذا السلوك على كل من الإيثار والمجاملة .

✓ **سلوك المواطنة الموجه نحو المؤسسة :** ويشتمل هذا السلوك على كل من الضمير الحي والروح الرياضية وفضيلة المواطنة .

ولسلوك المواطنة التنظيمية ثلاث اتجاهات تتمثل في :¹

✓ **الاتجاه الأول:** النموذج الثاني لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ويحتوي على بعدين هما البعد التنظيمي: وهو سلوك تطوعي يقوم به الفرد ويهدف إلى الارتقاء بأداء المنظمة والعمل على بقائها، أما البعد الفردي يهدف إلى مساعدة العاملين للقيام بأعمالهم والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ككل.

✓ **الاتجاه الثاني:** النموذج الخامس لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، ويعتبر الأكثر شمولية نظراً لأنه يمثل كافة جوانب أنماط سلوك المواطنة التنظيمية حيث اعتمد العديد من الباحثين في دراساتهم، ويشتمل هذا النموذج على الأبعاد التالية: الإيثار، الكياسة الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير .

1 - فاطمة علي، بلقاسم الفرجاني، مدى توافق سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين، المعهد العالي للمهن الطبية بمدينة بنغازي ، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد 09، كلية الاقتصاد والتجارة، الجامعة الأسمرية الإسلامية، ليبيا، 2017، ص 108-14.

✓ **الاتجاه الثالث:** النموذج السباعي الأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ويشتمل ما يلي: الطاعة التنظيمية: وهي كافة السلوكيات الموجهة نحو المنظمة ذاتها، من خلال الالتزام بقواعد وتعاليم المنظمة المبادرة الفردية تتمثل بالأعمال الابتكارية التي يمارسها العامل، والحماس لانجاز العمل، وتشجيع العمال الآخرين على ممارسة مثل هذا السلوك التطوير أو التنمية الذاتية: تتمثل في الأنماط السلوكية التي يمارسها الأفراد بشكل طوعي لتحسين معارفهم ومهاراتهم، الروح الرياضية وهي مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الاحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون امتعاض أو شكوى السلوك الحضاري: يعكس مدى رغبة الفرد في المشاركة في كافة نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية، والاهتمام بمصيرها السلوك المساعد: وهو مساعدة الآخرين في حل المشاكل في العمل أو منع حدوثها دون انتظار المقابل الولاء التنظيمي: هو الشعور بالود تجاه الآخرين، وحماية مصالح المنظمة ودعمها، والمساهمة في بناءها، كذلك الحفاظ على أصولها ومواردها، والشعور بالانتماء لها.

سادسا : أنماط المواطنة التنظيمية :

لقد تعددت أنماط سلوك المواطنة التنظيمية بحيث يذكر كل من "بريف" و "موتوردلو" سنة 1986 عددا من هذه الأنماط يمكن تلخيصها كما يلي¹ :

- مساعدة الموظف الزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة العمال المتغيبين عن العمل، إضافة إلى توجيه الموظفين الجدد .
- مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، ومساعدة المشرف أو الرئيس في عمله.... إلخ. وإن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الفرد أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية.
- مساعدة الزملاء فيما يتعلق بالشؤون الشخصية، ويتضمن ذلك المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل العائلية والاجتماعية إلخ.
- الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقا لها مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل، واستخدام الموارد التنظيمية استخداما رشيدا وسليما .
- اقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحا وتميزا.
- بدل جهود مضاعفة في العمل وتجنب مضيعة الوقت في أحاديث جانبية أو فترات استراحة طويلة ومتكررة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل.
- التطوع للقيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة، كالاشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل وغيرها .
- البقاء مع المنظمة بالرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها.

1 - بومنقار مراد، سلابي الزهير، الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19، جامعة عنابة، ص 119.

➤ تقديم المنظمة للآخرين بصورة جيدة، والدفاع عن المنظمة والحديث عنها أمامهم بصورة طيبة مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.

وهناك أنماط يمارسها العاملون في منظماتهم نذكرها فيما يلي :

1. النمط المتعلق بشؤون العمل: يشمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة الآخرين المتغييبين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد، ومساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، ومساعدة الرئيس أو المشرف في عمله، حتى ولو كان ذلك غير مطلوب منه، إذ إن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها، لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية أساساً .

2. النمط المتعلق بالأمور الشخصية : يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية التي تواجه الزملاء والمديرين والعملاء ويعرفها الآخر عنه فيسعى لمساعدته.

3. النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من المنظمة : يتضمن هذا النمط مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء والإنصات لهم، وشرح الطرق والإجراءات التي تساعدهم، لكي يستفيدوا من خدمات تلك المنظمة.

4. النمط المتعلق بالتنظيم الإداري: وهذا من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقاً لها، مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة، واستخدام الموارد التنظيمية الاستخدام السليم، وكذلك باقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية، من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحاً وتميزاً، مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات .

5. النمط المتعلق بالتطوع للقيام بأعمال إضافية خارج حدود المنظمة : يشمل هذا النمط إقبال الموظف على القيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة، كالاشتراك في اللجان أو المشاريع المتعلقة بالعمل، أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المنظمة من الأخطار، والحضور الاختياري للاجتماعات والندوات.¹

6. النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين: وذلك بالحديث عنها بصورة طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر إيجابياتها مع العاملين والعملاء، والوقوف معها في الظروف الصعبة التي تواجهها، مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.²

الشكل رقم (04) : أنماط المواطنة التنظيمية

أنماط المواطنة التنظيمية

- 1 - عيد السلام بن شايح القحطاني، مرجع سابق، ص 47-48
 2 - محمد أحمد الخليفة طي، اثر ممارسة إدارة الموارد البشرية علاوية ترك العمل، دور المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة ميدانية كتطبيق على البنوك التجارية السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 14، العدد 2، السودان، 2012، ص 05.

النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين

النمط المتعلق بالتطوع

النمط المتعلق بالتنظيم

النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من

النمط المتعلق بالأمور الشخصية

النمط المتعلق بشؤون العمل

المصدر : من إعداد الطالبة

سابعا : الآثار التنظيمية للمواطنة التنظيمية :

سلوك المواطنة التنظيمية يعد احد القضايا المرموقة في سلم أولويات الإدارة وذلك من اجل تحقيق أداء متميز من خلال المساهمة في تحسين الكفاءة و الفاعلية التنظيمية في المؤسسة فمن هنا سنحاول التطرق إلى الآثار التي تتركها المواطنة التنظيمية على العامل من جهة وعلى المنظمة من جهة أخرى:¹

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

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

3- تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على توفير موارد المنظمة: ويرجع للعوامل التالية: سلوك الموظفين الذي يتسم بالرغبة في الانجاز، يدفع الإدارة بإسناد مهام إضافية لهم توفر وقت الإدارة:

- ✓ تفرغ المسؤولين للإدارة والتخطيط حيث تقل الصراعات والمشكلات بين الموظفين.
 - ✓ توفير الميزانية المخصصة للتدريب حيث يقوم ذوي الخبرة بتدريب الجدد.
- وهناك الآثار ايجابية وسلبية تحقق من مستوى أداء الفرد وتتمثل في :

الآثار الايجابية لسلوك المواطنة التنظيمية :

¹ - عاشور لعور، مرجع سابق، ص 89.

- يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات فهو إضافة حقيقية إلى مواردها بحيث يسمح بتوجيهه ما كان مقررا أن تتحمله المؤسسات من توظيف لبعض العاملين للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.
- يمتاز بخلق الحماس في الأداء وهذا ما يفتقده العمل الروتيني.
- يخلق الإحساس بالانتماء لدى المؤسسات يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب المشاركة فيه.
- يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجابا على الأداء المتميز.
- يزيد من فاعلية وكفاءة الموظف في العمل.
- يزيد من مستوى الرضا عن العمل.¹

الآثار السلبية لسلوك المواطنة التنظيمية :

- على الرغم من الأهمية الكبيرة لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين في المنظمات والآثار الايجابية الكثيرة المذكورة سابقا إلا أنه قد يكون هناك بعض الآثار السلبية التي تحدث عنها العديد من الباحثين، حيث أن مواقف العمال هي التي تحدد مدى ايجابية هذا السلوك أو سلبيته.²
- وعليه فإن سلوك التطوع التنظيمي الذي قد يبذروا ذو دوافع طيبة ونواياه خيرة ربما يترتب عليه نتائج سلبية فما يخص الأداء على المستويات الثلاثة، فعلى صعيد الفرد قد تكون السلوكيات التطوعية أحد أعراض عدم الكفاءة، أما على صعيد الجماعة فربما يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية على أداء المجموعة أو على بيئة العمل مثل بروز الروح الاتكالية والأحجام عن المبادرات الذاتية، وعلى صعيد المنظمة قد يؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل وفي حالة عدم إبعاد المنظمة بذلك الدين، قد تكون النتيجة سلبية بالنسبة للمنظمة.

ثامنا : معوقات المواطنة التنظيمية:

1. عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المؤسسة .
2. عجز ثقافة المنظمة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية .
3. عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكات غير محسوبة.
4. افتقار العديد من المنظمات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكات المواطنة التنظيمية.

1 - بدري قسم الفراج مرسل، صديق بلال إبراهيم، أثر التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة روى الاقتصادية، المجلد 07، العدد 12، جامعة الوادي، الجزائر، 2017، ص 369-370.

2 - أحمد سالم العاملي، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 17، العدد 02، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 73.

5. فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا ب وعدم الرضا والدافعية للعمل. العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهياكل الأجور والمرتبات والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.¹

كما هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد وهي:²

✓ فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا ب، وعدم الرضا والدافعية للعمل.

✓ العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهياكل الأجور والمرتبات والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.

كما جاء في دراسة (Karam 2011) فإن التغلب على هذه المعوقات السابقة يستدعي اهتمام المؤسسات ما يلي :

➤ تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين لتعزيز قدر الهم للقيام بمزيد من السلوكيات الاجتهادية الإضافية.

➤ سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل: معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة.

➤ السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين مع عدم التركيز على العلاقات الرسمية.

➤ أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعيا بالمؤسسة، مما يحفز الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمؤسسة النجاح وفاعلية الأداء .

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

تاسعا : المواطنة التنظيمية في ظل نظريات التنظيم :

➤ هناك نوعين من العقود بين الفرد والمنظمة، وهما العقد الصريح أو ما يسمى "بالعقد الرسمي" والعقد الضمني أو ما يسمى "بالعقد النفسي"، فبحسب (هارون 2014) فإن العقد الرسمي إلى المهام الرسمية و معايير الأداء المنصوص عليها في عقد العمل الرسمي بين الفرد والمنظمة، أما العقد النفسي فيشير إلى إدراك الموظف للمهام المطلوبة منه والعائد عليها.³

➤ وبشكل عام فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة تأخذ الطابع التبادلي، بحيث يبذل الأفراد جهودهم مع منفعة مادية أو اجتماعية متوقعة، فإذا كانت المنفعة المحصلة اقل فإنهم يخفضون الأداء الوظيفي والعكس صحيح، بمعنى آخر يسعى الفرد لإحداث حالة من التوازن

1 - خيرة شاوشي، زهرة خلوف، علاقة الولاء التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 23، العدد 01، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2023، ص 479-480.

2 - رشيد منصورية، فريد بن ختو ، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد2015، 8، ص224.

3 - محمد ناصر راشد أبو سمان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2015، ص 40.

في العلاقة التبادلية، وإذا وجدت هذه الحالة من التوازن فيمكن حينها ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية.

1- نظرية التبادل الاجتماعي:

تقوم هذه النظرية على فكرة التبادل الاجتماعي لـ **Peter Plau** وتعتمد على المقارنة بين كل من عائد وتكلفة التفاعل، أو ما يسميه البعض بتحليل العائد والتكلفة **Cost Benefit Analysis** من التفاعل. ووفقاً لهذه النظرية لا بد من وجود حد أدنى موجب للعائد بحيث يزيد هذا العائد عن التكلفة لكي يتم ظهور الانجذاب أو الانتماء. وينبع هذا العائد من إشباع حاجات معينة حين يترتب على التكلفة توتراً أو إحباطاً أو إجهاد. إن العوائد من التفاعل تلبي الحاجات، بينما تسبب التكلفة القلق والإحباط والإحراج والإرهاق. لذلك تلعب العوامل الثلاثة التالية دوراً هاماً في هذه النظرية وهي¹:

1. القرب **Propinquity**.

2. التفاعل **Interaction**.

3. **Common Attitudes** الاتجاهات المشتركة.

وهذا الدور يختلف في أهميته النسبية في نظرية التبادل -

وينطوي مفهوم هذه النظرية تحت العلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض أو ما بين الأفراد ومشرفيهم، و ترى أن الأفراد يتوقعون رد الجميل في العلاقة والمعاملة إزاء ما يقومون به من تصرفات وأعمال، ووفقاً لهذه النظرية يفترض وجود عقد نفسي بين طرفي العلاقة². وتقوم نظرية التبادل الاجتماعي على أساس أن الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض نظراً لأنهم يحصلون عن طريق هذا التفاعل على بعض المكافآت الاجتماعية، فالأفراد يستمرون في علاقاتهم الاجتماعية طالما أن هذه العلاقات تحقق لهم بعض الفائدة التي تفوق التكلفة التي تترتب عليها. وتشير التكلفة إلى بعض الاعتبارات أو العوامل السلبية مثل التعب أو القلق، وكل ما نحاول تجنبه، كما تشير المكافآت إلى أي شيء نتحمل التكلفة من أجل الحصول عليه أما الأرباح، فهي ناتج طرح التكاليف من المكافآت، وفي الواقع نحن لا نتبادل النقود والأشياء المادية فقط، بل نتبادل أيضاً الخدمات الاجتماعية والعواطف والأمن و النفوذ والمعلومات³.

كما تذهب هذه النظرة إلى أن الناس يتفاعلون بطريقة عقلانية رشيدة بالإضافة إلى أنهم معتمدين على بعضهم البعض في سبيل تحقيق أهدافهم. والمجتمع عبارة عن شبكة عمليات التبادل، ومن خلال هذه العمليات التبادلية يؤدي المجتمع وظائفه المختلفة، إذ أن الموارد أو المصادر تعد محدودة، ويجب أن يحصل الناس على حاجتهم من الآخرين عن طريق تكوين العلاقات الاجتماعية، وتبادل السلع والخدمات.

1 - رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص 311.

2 - محمد ناصر أبو سمعان، مرجع سابق، ص 41.

3 - طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 175-176.

ويتضح مما سبق، أن نظرية التبادل الحديثة تقوم على بعض الافتراضات النفعية، فالأفراد يأخذون في الاعتبار أثناء تعاملهم الاجتماعي حساب الفوائد (الأرباح) في مقابل التكلفة التي تترتب على هذا التعامل، ويتم التعامل بين الأفراد عادة عن طريق كل من الفوائد والتكلفة. كما تشير هذه النظرية إلى أن التبادل لا يقتصر على التعامل المادي في السوق الاقتصادي، بل إن الأفراد قد يتبادلون مع بعضهم البعض أشياء غير مادية مثل المشاعر والخدمات المتعلقة، ومن الواضح أن هذه النظرية تعبر عن المجتمع الأمريكي الذي ظهرت فيه، وما يسوده من نزعة فردية، ومنافسة والسعي من أجل الربح -

2- نظرية التعاون :

تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة التي تغطي الإطار النظري السلوكيات المواطنة التنظيمية، بينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة التالية بين الفرد والمؤسسة أو العلاقات بين الأفراد، فنظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، وتقدم نظرية التعاون الإطار العام الدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين. وتقتصر هذه النظرية أن التعاون يصبح ممكناً عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضاً، مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام، وقد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لأنه من الممكن تطبيقها للكشف عن محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي لها تأثير على بيئة العمل ككل أو الجماعات الصغيرة.¹

1 - ونوعي فنيحة، أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة البويرة، 2021/2020، ص 89.

خلاصة:

بناء على ما تناولناه في هذا الفصل يمكن القول أن المواطنة التنظيمية ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وخارجها ، فهي سلوك طوعي يحقق الفائدة للموارد البشرية والمنظمة عن طريق مساهمته في تحقيق الفاعلية التنظيمية، ولها نتائج ايجابية بالنسبة للفرد والمنظمة كزيادة الكفاءة والفعالية فهي عامل أساسي لتحقيق نجاح المؤسسة .

الفصل الرابع :

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1-المجال المكاني

2-المجال الزمني

3-المجال البشري

ثانياً: المنهج و الأدوات المستخدمة لجمع البيانات

1- منهج الدراسة

2- أدوات جمع البيانات

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

تمهيد

يشكل فصل التطبيقي ركيزة أساسية في رحلة البحث العلمي يجسد الانتقال من فضائل المعرفة النظرية إلى ساحات التطبيق العملي حاملا معه آفاقا واسعة ، فهذه الدراسة هو معرفة تمكين الموارد البشري ودوره في تحقيق المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية (مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية تبسة) وحتى تسير الدراسة بشكل صحيح علينا إتباع جملة من الخطوات المنهجية يتم تحديدها مسبقا لإعطاء قيمة علمية لها وسنحاول في هذا الفصل التطرق للجانب المنهجي إلى الدراسة الميدانية ونستهله بمجالات الدراسة (المجال المكاني، الزماني والبشري) والمنهج المستخدم في انجازها وعرض أدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة

تعتبر عملية تحديد مجالات الدراسة ضرورية لأي بحث لما تحمله من أهمية بالغة أثناء الدراسة الميدانية، ولكل دراسة ثلاث مجالات هي (المجال المكاني، المجال الزماني، المجال البشري) ويمكن عرضها كالتالي:

1- المجال المكاني: أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة .

1-1- التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة :

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال -

1-2- نشأة المؤسسة و تطور المؤسسة :

أ- نشأة المؤسسة : لقد نشأة المؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد و المواصلات و التي أدت إلى تقسيم البريد و المواصلات إلى قسمين هما : بريد الجزائر و اتصالات الجزائر و تعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاوله نشاطها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال قدره :61.275.180.000 دج المقيدة في السجل التجاري برقم 18083B02 و تشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي .

3-2- تطور المؤسسة : يتمثل تطور مؤسسة اتصالات الجزائر في أنها شركة ذات أسهم ملكيتها 100% للدولة و أنشئت عبر تقسيم وزارة البريد و المواصلات سابقا و بدأت ببيع الهاتف الثابت و ثم توفير شبكة الانترنت للزبائن و توفير شبكات الانترنت الداخلية لمؤسسات الدولة ¹.

ب- التعرف على منتج اتصالات الجزائر وكالة تبسة

1-منتجات المؤسسة:

الهاتف الثابت:

- اتصالات الجزائر تعرض عليكم وتمنحكم شبكة اتصالات مثالية، وتضمن لكم جودة عالية في نوعية مكالماتكم، وهذا بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي -
- بكة الهاتف الثابت السلكي تتألف من المعايير الدولية العمومية، وتغطيها الجغرافية تسع كامل التراب الوطني عرض ترويجي " أحكي"

- رصيد 800 دينار جزائري بدون رسوم لكل شهرين
- مكالمات غير محدودة نحو الشبكة الوطنية بتكلفة 4000 دينار جزائري، بدون رسوم لكل شهريين (عندما تتجاوز التكلفة 4000 دينار جزائري تكلفة المكالمات تحسب حسب الفاتورة الأصلية)

- الاشتراك مجاني

- تسعيرة المكالمات نحو باقي الشبكات هي التسعيرة الأصلية.

- تكلفة الاشتراك في الخدمة:400 دينار جزائري مع حساب كل الرسوم + دليل هاتفي مجاني

¹¹ معلومات مقدمة من قبل مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر لوكالة تبسة

ملاحظة: تاريخ العرض الترويجي للمكالمات الغير محدودة نحو الشبكة المحلية ابتداء من 01 نوفمبر 2009 إلى غاية 31 ديسمبر 2009

خدمات الهاتف الثابت: اتصالات الجزائر تعرض خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت إعلام ببناء في الانتظار: هذه الخدمة تسمح للمشارك في حالة المكالمات (النداء) بإخباره بأن هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به وذلك بإشارة سمعية.
المشارك يستطيع أن:

- لا يبالي (أو يترك) النداء الجديد
- يحرر النداء الأول و يأخذ الجديد
- يحتفظ بالنداء الأول مع أخذ النداء الثاني

النداء بدون ترقيم : هذه الخدمة تسمح بالحصول على رقم أوتوماتيكيا دون تشكيله والذي تم برمجته وذلك عند رفع السماعة وبعد مرور 05 ثوان يتم تشكيل هذا الرقم أوتوماتيكيا، هذه الخدمة موجهة إلى:

- الأطفال الصغار
- الأشخاص المعاقين وحادي البصر
- الأشخاص المسنين

خدمة المنبه: هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يبرمج بنفسه، نداء أو نداءات (التنبيه) ويمكنه أن يلغي أحدا أو كل النداءات المبرمجة

- بالإضافة إلى تذكيركم وتنبيهكم لمواعيدكم المهمة

المحاضرة الثلاثية: هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاثة مشتركين في نفس الوقت، المستعمل يمكنه أن يحتفظ بأحد مكالمته أو الربط بينهما .

- يجب توفر الزر (R) على الهاتف المستعمل

بفضل هذه الخدمة يمكنكم إجراء اجتماعات بعيدة المدى

تحويل النداء: هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل النداءات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره هو الموجود داخل نفس المقاطعة .حولوا مكالمتكم حتى في تنقلاتكم لأداء مهامكم

ترقيم مختصر: هذه الخدمة تسمح باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) برقم واحد . تجنبوا الأخطاء في تشكيل رقم مراسلكم

تعريف برقم طالب المكالمات: هذه الخدمة تسمح بكشف رقم الطالب للمكالمة الواردة إلى جهاز هاتفكم

إفقال الاستعمال الدولي: هذه الخدمة تسمح للمشارك بأن يتحكم أو يحرر استعمال الدولي 00 وذلك من جهازه، والتحرير يتم عن طريق إدخال الرقم السري والذي يتحصل عليه من الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر. فضل هذه الخدمة يمكنكم التحكم أكثر في استعمال خطكم الهاتفي

الفاتورة المفصلة: هذه الخدمة تسمح للمشارك بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة الاتصالات المنجزة من جهازه في نفس الفترة بفضل هذه الخدمة يمكنكم الإطلاع على كل الكلمات التي قتمت بها وهذا من أجل تسيير عقلائي

الهاتف النقال

اتصالات الجزائر " موبيليس " فرع اتصالات الجزائر مختصة في مجال الهاتف النقال والرائدة في هذا المجال تقترح: هياكل قاعدية وخدماتية الأنجع في الجزائر أزيد من 4200 محطة بث لا سلكي (BTS)

- شبكة تجارية متطورة تتعدى ال 85 وكالة تجارية موبيليس
- أزيد من 10 ملايين مشترك
- أزيد من 35.000 نقطة بيع معتمدة

موبيليس تفرض نفسها دائما كمؤسسة رائدة ومتطورة في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال المتطورة والجديدة .

موبيليس كذلك تطور منتجاتها وخدماتها:

" عرض 061، موبى كونترول، قوسطو، موبيليس كارث، موبى+ موبى كوناكت، سلكنى جى بى ياراس، الجيل الثالث وكذا خدمات التعبئة الكترونية" أرسلى" و" رسيمو"

الإتصال المباشر الوافد: (DID): وهي خدمة (Direct INWARD Dialling) DID خدمة الأرقام الافتراضية أو ما يعرف بالاتصال المباشر الوافد تعرف رواج تجاري كبير خارج الجزائر وبشكل أخص في كل من (أمريكا، كندا، والبلدان الأروبية)، التي قامت بتفعيلها اتصالات الجزائر بالشراكة مع متعامل أجنبي وذلك من خلال DID خدمة الأرقام الافتراضية إرسالها لهذا المتعامل حزمة أرقام هواتف عادية مع التعريف البسيط لها . على أن يتم تشغيل هذه الأرقام خارج الجزائر إذا أراد شخص الاتصال من داخل الجزائر. بصفة عامة، مثلا هناك جزائري مقيم في موريبال بكندا، يملك رقم هاتفي جزائري يسمح لعائلته في الجزائر بالاتصال به في كندا بتسعيرة حددت ب 4.50 دينار جزائري للدقيقة بدون حساب الرسوم . أين يتم استقبال المكالمات الهاتفية من هاتف ثابت أو هاتف نقال شريطة أن يتواجد هذا الشخص بموريبال بكندا

لإتمام العملية، سلمت شركة الاتصالات الجزائرية مجموعة من الأرقام الهاتفية، ويتكفل المتعامل الأجنبي بوضع التجهيزات الضرورية من أجل أن يرن الهاتف وتتم العملية بنجاح. وهذه الأرقام تستخدم من قبل المهاجرين المقيمين في الخارج لتلقي المكالمات من أنهم وعائلاتهم الذين يعيشون في الجزائر.

الهاتف الثابت اللاسلكي WLL : بالإضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت، اتصالات الجزائر توفر اليوم تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين WLL وهيكل الاتصالات " لاتصالات الجزائر " لكافة التقنيات والمعروف " بالدائرة المحلية راديو

ونظرا لليونة التي تتمتع بها هذه التقنية من حيث القدرة على إدماج الحلول دون خيوط واستدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الحضرية والريفية، فإن اتصالات الجزائر اعتمدت على تكنولوجيا، ونظرا للمزايا التي يتضمنها فإن التكنولوجيا تشكل الحل الذي يسمح لاتصالات الجزائر بتوفير أكثر فعالية وتنمية وتحقيق

مرد ودية كبيرة للشبكة CDMA-WLL

خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي WLL

- سرعة الانتشار وسهولة الشبكة
- السهولة في الصيانة خاصة في موسم الشتاء وهذا لأنه لا يحتوي لا على الخيوط ولا على الأعمدة¹.

- سرعة كبيرة في التدخل من أجل إصلاح الأعطاب الناجمة

- مكالمات مؤمنة

- جودة الخدمات مضمونة

- تكنولوجيا متطورة

الخدمات المتاحة¹

- الخدمات الأساسية للهاتف (الصوت، الفاكس، المحاضرة الثلاثية ، طاكسيفون...الخ)

- خدمة الولوج في الشبكة عبر الدائرة المحلية بتدفق يصل إلى 14.4 كيلوبات ساعي

- خدمات الانترنت والفيديو (بتدفق يصل إلى 153.6 كيلوبات ساعي)

- خدمات متممة

كما اتصالات الجزائر نعمل على تطوير خدمة " أثير " الذي يستخدم التكنولوجيا اللاسلكية التي تسمح بالحصول على القدرة على الإبحار في الشبكة بتدفق عالي عبر شبكة دائرة محلية راديو واستخدام تقنية EVDO CDMA 2000 وتتعامل المؤسسة ببطاقات التعبئة من أهمها:

بطاقة أمال: هي بطاقة تعبئة تقو المؤسسة ببيعها ومن أهم مزاياها.

- التحكم في ميزانيتكم ورصيد حسابكم مبين عند بداية كل مكالمة

- بطاقات هاتفية تحتوي على أرصدة مختلفة وفقا لاحتياجاتكم

- ثلاث أنماط من الأرصدة 50 دج، 100 دج، و200 دج

- مع بطاقات أمال بإمكانكم الاتصال بأي متعامل ثابت كان، نقال، وطني أو دولي، من أي

خط هاتفي لاتصالات الجزائر

- بالاتصال بالرقم 1501

- بالاتصال بالرقم 1517. عن طريق الهواتف العمومية

¹¹ معلومات مقدمة من قبل مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر لوكالة تيسة

خدمة الأنترنت: اتصالات الجزائر " جواب" فرع مجمع اتصالات الجزائر، مهمتها هي وضع خبراتها وطموحها ، وكذا قدراتها في خدمة الابتكار والتجديد ، الذي يعمل على تنوير وتطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، وكذا مساندة طموحات زبائنها من خلال العمل على تقديم تكنولوجيات حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها .

وفي كل يوم يلمس متعاونوا اتصالات الجزائر " جواب" المجهودات التي تقوم بها من خلال عمليات التطوير والتسويق لخدماتها التي تسهل عملية الولوج والإبحار بتقنية الأنترنت ذات التدفق العالي.

اتصالات الجزائر " جواب" تعمل على:

- المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الأنترنت ذات التدفق العالي.

- تشجع على استعمال خدمة الأنترنت في الجزائر من خلال رفع عدد مشتركها، وترفع قدرة تواجدها بتقنياتها على مستوى القطر الوطني، مع تخفيض تكلفة الاشتراك من السماح لكبير عدد ممكن من الزبائن الإبحار في تكنولوجية الأنترنت.

- العمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالأنترنت وكذا تسويقها مثل، "محاضرات الفيديو"، " الصوت عبر الأنترنت"، "الصوت والصورة"، الأنترنت في النقل.. الخ

- تضمن تكويننا عاليا في مجال التكنولوجيات الحديثة بصفة عامة، وفي مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وكذا الاعلام الالي بصفة خاصة.

انيس بلوس للمشاركين الخواص:

انيس بلوس هو خدمة الأنترنت عريضة النطاق، فائقة السرعة من اتصالات الجزائر "جواب"، مستند على اخر على اخر التكنولوجيات الحديثة، NETWORK NGN (NEW Génération) متوفر بصيغات مختلفة من حيث السرعة الفائقة وتكلفة الخدمة.

وهذا حسب فئات العملاء:

- بالنسبة للعملاء الخواص والعملاء المهنيين الاحرار، هناك خدمة Anis Home و Anis Elite نقتراح عليكم الأنترنت بتدفق ما بين 512 كيلوبايت/ثانية حتى 8 ميغابايت.

- بالنسبة للمهنيين المحترفين، هناك خدمة Anis Pro ويوفر لكم الأنترنت فائق السرعة من 1 ميغابايت حتى 20 ميغابايت

هذه التقنية متوفرة في المناطق الكبرى للوطن على غرار الجزائر، وهران، سطيف، والشلف، وقسنطينة على إن تشمل التغطية بهذه الخدمة كل مناطق الوطن في الفترة القادمة.

عرض سهلي SEHELLI: أطلق مجمع اتصالات الجزائر عرض جديد يعرف تحت تسمية "سهلي". العرض الاستثنائي يسمح لزبائن اتصالات الجزائر بإعادة تنشيط أو تفعيل خطوطهم المقطوعة لعدم تسديد الفواتير، حيث يتم اقتراح مجموعة من الحلول والبدائل للتسديد، فضلا عن مزايا إضافية.

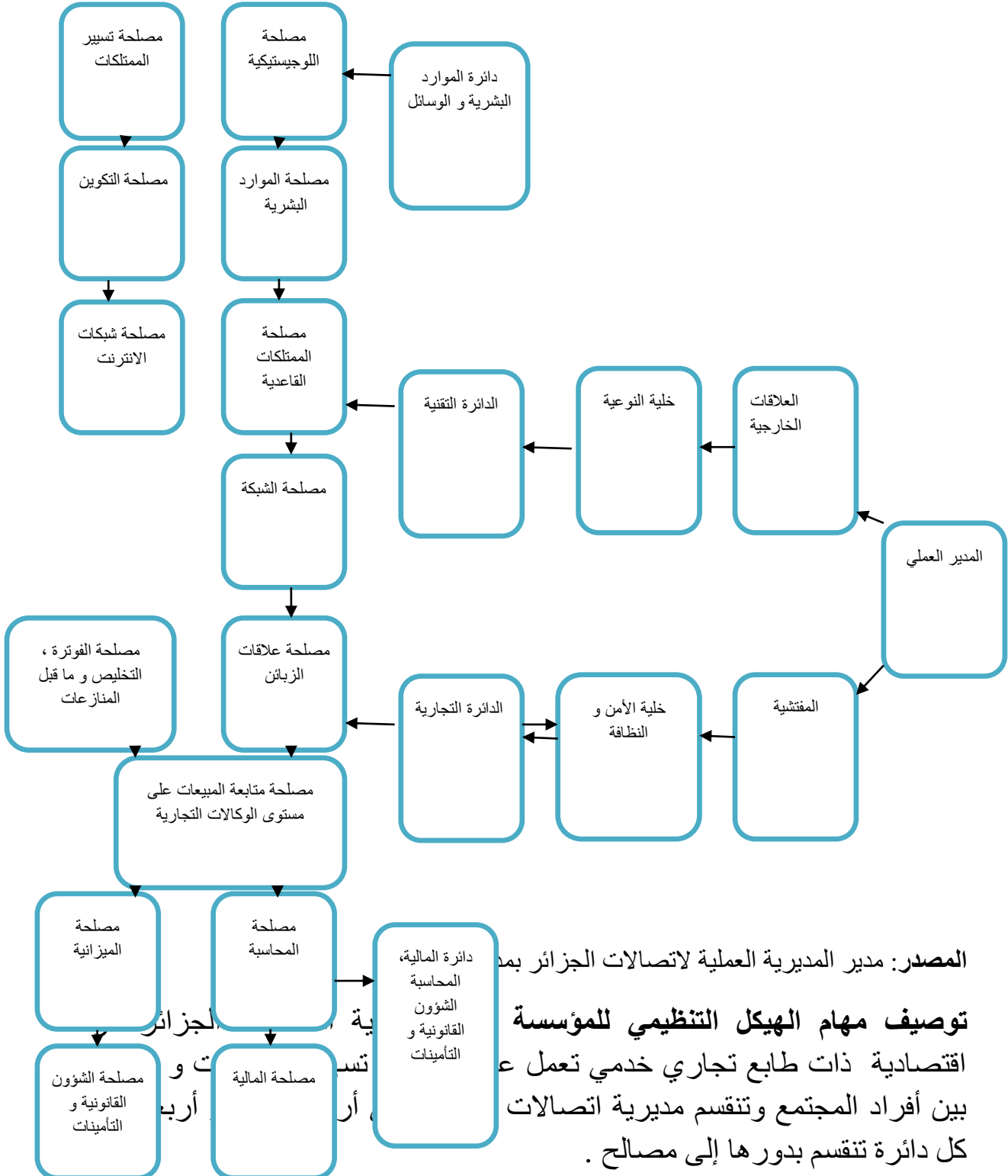
تمنح اتصالات الجزائر من خلال عرض "سهلي" عددا من المزايا من بينها إمكانية استعادة الخط بالاستقبال في مرحلة أولى، ثم تمنح للزبون إمكانية الحصول على بطاقة "أمل" بعد تسديد القسط الأول، ثم تمنح له وسيلة الدفع الجزئي بالأقساط موازاة مع الحصول على اشتراك في عرض "ويفي" للانترنت ذات التدفق العالي "جواب"، وتقوم اتصالات الجزائر باقتراح تسديد بشروط مخففة ومرنة وهذا عبر كامل وكالاتها التجارية في الوطن. وتهدف اتصالات الجزائر من خلال هذا الإجراء الجديد إلى رفع رقم أعمالها، وكذلك أيضا التخفيض من حظيرة الهواتف غير المستغلة واستعادة الديون الهاتفية وإبراز بعد المواطنة للمؤسسة من خلال توفير آخر الخدمات للزبون. ويشمل هذا العرض كل الزبائن الذين تم قطع خطوطهم الهاتفية الأرضية باستثناء الهاتف اللاسلكي WLL، والزبائن الذين استفادوا من صيغة أو نظام "غايا" وبرنامج سابقة لم يتم احترامها. وهذا العرض "سهلي" لاتصالات الجزائر صالح ابتداء من يوم الثلاثاء 28 سبتمبر 2010 والى غاية الفاتح مارس 2011 مع تحديد برنامج بالاتفاق مع الزبون. حيث إن هذا العرض يخضع لشروط منها إن تكون الخطوط قد قطعت منذ ستة أشهر على الأقل وتوقيع للانترام بالتسديد الشهري إلى غاية دفع كامل الدين.

مزايا عرض سهلي:

- إمكانية الحصول على بطاقة "أمل" مجانية بعد تسديد القسط الأول.
 - يمنح هذا العرض للزبون وسيلة الدفع الجزئي بالأقساط موازاة مع الحصول على اشتراك في عرض "ويفي" للانترنت ذات التدفق العالي "جواب".
 - إمكانية استعادة الخط بالاستقبال في مرحلة أولى.
 - تسديد الديون بشروط مخففة.
 - هذا العرض خاضع لشروط:
- حيث إن الزبائن المعنيين هم كل الذين تم قطع خطوطهم الهاتفية الأرضية باستثناء الهاتف اللاسلكي، والزبائن الذين استفادوا من صيغة "غايا" وبرنامج سابقة لم يتم احترامها. ويبقى العرض صالحا إلى غاية الفاتح مارس 2011 مع تحديد برنامج بالاتفاق مع الزبون.

4¹ - الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة



المصدر: مدير المديرية العملية لاتصالات الجزائر بم
توصيف مهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة
 اقتصادية ذات طابع تجاري خدمي تعمل
 بين أفراد المجتمع وتنقسم مديرية اتصالات
 كل دائرة تنقسم بدورها إلى مصالح .

وأوكلت لكل مصالح مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها و تنسق
 المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف و يشرف على كل مصلحة رئيس

^{11 1} معلومات مقدمة من قبل مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر لوكالة تبسة

يعمل على إتمام مهامه و التنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة و هو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها .

1- الخلايا : توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة خلايا مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها و تتمثل في ما يلي :

1-1- الخلية التفتيشية: وتقوم بالوظائف التالية :

✓ فتح التحقيقات مثل فتح التحقيق حول سرقة الكوابل
✓ تطبيق القانون

1-2- خلية العلاقات الخارجية: وتقوم بالوظائف التالية :

✓ تحسين صورة المؤسسة أمام الزبائن أو المستثمرين
✓ تمثيل المؤسسة

1-3- خلية امن الداخلي للمؤسسة: وتقوم بالوظائف التالية :

✓ توفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب
✓ تحديد فرقة حراسة تسهر على امن الإدارة و جميع هياكلها
1-4- الخلية النوعية: وتقوم بالوظائف التالية :

✓ مراقبة مخطط عمل المؤسسة المبرمج
✓ السعي وراء الأهداف المسطرة

2- الدوائر: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة دوائر مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر التي تتلقاها من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها و تتمثل في ما يلي :

1-2- الدائرة المالية و المحاسبة الشؤون القانونية و التأمينات :

1-1-2- مصلحة المالية :

تقوم هذه المصلحة بتسديد الفاتورات الخاصة بالمشاريع و الضرائب المختلفة

2-1-2- مصلحة المحاسبة:

تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر المحاسبة (دفاتر يومية – جدول حسابات – نتائج) كما تعمل على تسوية وضعية الزبائن من خلال استلام المستحقات و دفع الالتزامات على مستوى الولاية و الإدارة المركزية بالعاصمة

2-1-3- مصلحة الشؤون القانونية و التأمينات :

▲ مصلحة التأمين :

تقوم هذه المصلحة بتأمين ممتلكات و العقارات و الإعلان أي نوع من أضرار التي تمس اتصالات الجزائر تقيمها هذه المؤسسة لتعطي الأضرار

▲ مصلحة الشؤون القانونية :

تقوم هذه المصلحة بتقديم الشكاوات لمصالح الأمن أو الدرك الوطني و إعطاء أوامر لمصالح الأمن من اجل الدفاع عن ممتلكات المؤسسة

2-1-4- مصالحة الميزانية: من وظائفها ما يلي :

- للقيام باستلام ملفات الاستلام بالنفقات من مختلف المصالح و الأقسام
 - للقيام بفحص و مراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة و التأكد من صحة العمليات المحاسبية
 - للقيام بإعداد وضعية إقفال جميع الحسابات و إرسالها إلى كل من المديرية المركزية العاصمة
- #### 2-2- دائرة الموارد البشرية :

وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح وأوكلت لكل مصلحة مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها و تنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف و يشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه و التنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة و هو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة أو من مدير المؤسسة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها .

2-2-1- مصلحة الموارد البشرية

وهذه المصلحة تنقسم إلى ثلاثة مكاتب وهي على النحو التالي :

2-2-1-1- مكتب تسيير المستخدمين:

تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية وذلك بتطبيق اللوائح او القوانين الخاصة بالعمل كما تقوم بقضاء شؤون العمل الاجتماعية كالتأمين من حوادث العمل كما تقوم بتقسيم أصناف الأجور حسب العمال و تدرس إمكانية التوظيف و التسريع و تعمل بالتنسيق مع مصالح أخرى وتضم مصلحة المستخدمين , مكتب التسيير ومكتب الأجور

2-2-1-2- مكتب الأجور: ويقوم بالوظائف التالية :

- للقيام بعمليات دفع المنح الجزافية ذات المنفعة العامة
- للمعالجة المنازعات و الشكاوي
- للتسوية الأجور و العلاوات ذات الطابع الاجتماعي
- للمطالبة مكتب المحاسبة بإرسال كل وثائق المحاسبة شهريا
- للعمل على حل المشاكل الخاصة بالعمال و المتعلقة بالأجور العمومية كالمنح

2-2-1-3- مكتب تسيير: ويقوم بالوظائف التالية 1:

- للقيام بتسيير ملفات التوظيف بجميع فروعها
 - للقيام بتسيير كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين
 - للقيام متابعة العقود الإدارية الخاصة بالعمال
 - للقيام بتسيير ملفات الترقية المختلفة
 - للقيام بتسيير نفقات التكوين للمستخدمين عند مختلف الهيئات
- #### 2-2-2- مصلحة تسيير الممتلكات: ويقوم بالوظائف التالية :

¹¹ معلومات مقدمة من قبل مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر لوكالة تيسة

للقيام بتسيير المخزن

للقيام بتعداد وإحصاء ممتلكات المؤسسة

2-2-3- مصالحة اللوجيستية :

تعتبر من أهم المصالح في مديرية اتصالات الجزائر حيث تقوم بالتجهيز و الصيانة و هي تنقسم إلى ثلاثة مكاتب :

2-2-3-1- مكتب النقل : ويقوم بالوظائف التالية :

للقيام بنقل الأجهزة و العتاد

للقيام بصيانة و تجهيز الأجهزة الإدارية

2-2-3-2- مكتب البناء : ويقوم بالوظائف التالية :

للقيام تجهيز كل المكاتب بالوسائل و الأدوات لتسيير المصالح

للقيام إرسال الموظفين للقيام بالمهمة الإدارية

للقيام تأمين الأجهزة و خاصة تجهيزات الإدارة

2-2-3-3- مكتب الإمداد : ويقوم بالوظائف التالية :

للقيام شراء احتياجات المؤسسة

للقيام تسيير وسائل المؤسسة

2-4-4- الدائرة التقنية :

2-4-4-1- مصلحة الشبكة

تقوم هذه المصلحة بتسيير شبكات الاتصال و تنقسم إلى ثلاث مكاتب :

2-4-4-1-1- تركيب الخطوط

2-4-4-2-2- مكتب دراسة المراجع

2-4-4-2-2- مكتب مراقبة الإنتاج

2-4-4-2-2- مصلحة الممتلكات القاعدية

تقوم هذه المصلحة بإعداد الدراسات و المخططات الهاتفية للشبكة وذلك بصيانة و استغلال و بناء كل المراكز الهاتفية و نظم هذه المصلحة مايلي :

2-4-4-2-1- مكتب الإرسال و الاستبدال

2-4-4-2-1- مكتب دراسة المحيط و معطيات الشبكة

2-4-4-3- مصلحة شبكات الانترنت

تقوم هذه المصلحة بمتابعة و الصيانة الاتصالات و التكنولوجيا

2-3-3- الدائرة التجارية:

2-3-3-1- مصلحة علاقات الزبائن

تقوم هذه المصلحة بمعالجة شكاوي الزبائن

2-3-3-2- مصلحة الفوترة و ما قبل المنازعات

تقوم هذه المصلحة بإعداد الفاتورات للزبائن و تدرس ملفات الزبائن المدينون ثم تحولهم إلى المنازعات

2-3-3- مصلحة متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية

تقوم هذه المصلحة بإحصائيات أسبوعية و الشهرية و السنوية لكل أنواع الممتلكات

2- المجال الزمني :

يقصد به الفترة أو المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الحالية لإنجاز موضوع الدراسة ، وذلك قصد التمكن من جمع المعلومات حول موضوع الدراسة .

المرحلة الاولى : المرحلة الاستطلاعية : قامت الباحثة بزيارة المؤسسة محل الدراسة

التمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة للحصول على الموافقة لإجراء تربص ميداني في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل وكان ذلك في (06 فيفيري 2024) من أجل تسهيل إجراءات الدخول للمؤسسة ، وإعطائي موافقة على ذلك ، وتحديد موعد اخر لزيارة المؤسسة.

المرحلة الثانية : مرحلة الاعداد التطبيقي : تمثلت هذه المرحلة في الزيارة الاستطلاعية

وذلك يوم 01 أفريل 2024 والتي تعتبر مهمة جدا لأي باحث يقوم ببحث علمي وكانت الغاية من هذه المرحلة هي :

- ❖ التعرف على المؤسسة – مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة –
- ❖ التعرف على أفراد المجتمع ومعرفة خصائصه المختلفة .
- ❖ محاولة التعرف على عينة الدراسة.
- ❖ ملاحظة مختلف مرافق المؤسسة وكيفية تعامل العاملين مع بعضهم البعض داخل محيط العمل.

❖ أخذ نظرة عن نظام العمل السائد لبيئة العمل بالمؤسسة.

المرحلة الثالثة : مرحلة تفريغ البيانات و تحليلها و تفسيرها: خصصت هذه الفترة من

الدراسة والممتدة من (08 أفريل 2024 إلى 05 ماي 2024) لتوزيع الاستمارات وذلك بعد عرضها للتحكيم من قبل أساتذة في جامعة العربي التبسي بتبسة ، كما تم عرضها على المشرف لتعديل مضمونها الى حال الوصول لشكلها النهائي ، لتأتي مرحلة توزيعها على العاملين محل الدراسة. وبعد ذلك قامت الباحثة بتجميعها وتفريغ بياناتها و تحليلها من خلال جدولتها و تحليلها إحصائيا ، ثم عرض النتائج و مناقشتها في ضوء تساؤلات الدراسة وفرضياتها .

3- المجال البشري :

يقصد به عدد عمال المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة فهم 257 عامل يتوزعون على ثلاث فئات كما موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (01) : توزيع العمال في المؤسسة

العمال	عدد العمال
الإطارات	191
أعوان التحكم	45
أعوان التنفيذ	21
المجموع	257

المصدر : من إعداد الطالبة

ثانيا: المنهج و الأدوات المستخدمة لجمع البيانات

1- نوع الدراسة :

تدخل الدراسة الحالية ضمن طائفة الدراسات الوصفية التي تقتصر على مجرد جمع المعلومات ، وإنما جمعها و تحليلها و استخلاص نتائجها طبقا لأهداف الدراسة (محاولة تفسيرها)، حيث تتجه الدراسات الوصفية الى الوصف الكمي والكيفي للظواهر المختلفة ن وهذا من خلال حصر العوامل الحقيقية المتحكمة في هذه الظاهرة . وهذه الظاهرة تتعدى مجال الوصف وتحاول الكشف عن تمكين المورد البشري ودوره في تحقيق المواطنة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر(تبسة).

2- المنهج المستخدم :

إن كل الدراسات العلمية أخذت سمتها (العلمية) لبنائها في سياق موحد يرتكز على أسس موحدة وإتباع إجراءات دقيقة تبحث في سيرورة واقع معين وذلك للحصول على حقائق امبريقية حول مشكلة البحث ، يتبلور كل هذا فيما يعرف بالمنهج العلمي الذي يشير إلى السبيل الذي يمكن للباحث أن يسلكه للوصول إلى الهدف المعلن عنه (هدف الدراسة ، وعليه فإن كلمة المنهج تعني السبيل أو الطريق . والمنهج في البحث العلمي الاجتماعي يعني المحطات المنهجية والإجراءات الواجب تنفيذها ، وتسمى هذه المحطات بالتقنيات¹ . ويعتبر المنهج العلمي أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة² . ولأن اختيار المنهج لا يخضع إلى حرية الباحث والمفاضلة بين منهج وآخر ، بل إنه يرتبط بطبيعة الموضوع وأهداف الدراسة وحدود البحث وكيفية سيره من خلال ارتباطه بأبعاد مكانية وزمانية معينة ، فقد اقتضت الضرورة المنهجية وطبيعة المشكلة البحثية التي تهتم بدراسة تمكين المورد البشري ودوره في تحقيق المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة) من خلال الكشف عن دور تمكين العاملين على اتخاذ القرارات في تحقيق المواطنة التنظيمية .

¹ عبد الله إبراهيم، علم الاجتماع(السيكولوجيا)ط1،المركز الثقافي العربي ، الرباط، المغرب،2001، ص 115-118
² ربحي مصطفى ، علبان ، مناهج و أساليب البحث العلمي ، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000، ص33

فإن هذا يجعلها (الدراسة) تنطوي تحت الدراسة الوصفية ذات المنحى التفسيري ولذلك يعتقد الباحث أن أنسب منهج للوقوف على حيثيات الموضوع هو : المنهج الوصفي ، الذي يتناول الأبحاث والدراسات التي تبحث في ما هو كائن الآن في حياة الإنسان والمجتمع من ظواهر ، أحداث وقضايا معينة ، حيث يستخدم هذا المنهج طرقاً وأدوات لجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات¹ -

وبعد المنهج الوصفي عملية تهدف لتشخيص الواقع كما هو قائم ، ومحاولة النهوض بهذا الواقع ، وضع خطط إصلاحية للنهوض بالأوضاع نحو الأحسن ، وبالفعل هذا هو الهدف المنشود من هذه الدراسة ، حيث يعتقد الباحث أن موضوع " تمكين المورد البشري ودوره في تحقيق المواطنة التنظيمية " هو موضوع جدير بالدراسة ويشغل كافة المؤسسات والأفراد العاملين بها ، ذلك بأنه يتعلق بكل الأطراف الفاعلة في العملية الإنتاجية ، سواء تعلق الأمر بتمكين العاملين أو بمسألة دوره في تحقيق المواطنة التنظيمية ولما كان المجتمع المدروس بمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة ، فقد اتجهت الدراسة الحالية إلى تبني أسلوب " المعاينة " ذلك أن هذا الأخير غالباً ما يحقق أغراض البحث في الحصول على بيانات دقيقة للمجتمع الذي يبحته واتجاهاته أو حتى الظاهرة التي يتدارسها² -

ويمكن تلخيص الخطوات التي اتبعتها الباحثة في ذلك كمايلي :

✓ المرحلة الأولى : و تتمثل في رسم خطة منهجية وتشمل :

● تحديد الهدف الأساسي : والمتمثلة في محاولة الكشف عن تمكين المورد البشري ودوره في تحقيق المواطنة التنظيمية -

● تحديد المجال : والمتعلق بفئة أساسية وهي العاملون المتواجدون بمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة -

● تحديد أدوات جمع البيانات والمتعلقة أساساً في هذه الدراسة بالاستمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة -

✓ المرحلة الثانية : تتمثل في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة وذلك من خلال :

● عملية الاتصال بالمبحوثين

● مراجعة المعلومات التي جمعت ، والتأكد من وجود الإجابات الكافية عند إرجاع الاستمارة

● تفريغ المعلومات وتحليلها من خلال جدولتها ، وتحليلها إحصائياً ثم عرض النتائج ومناقشتها في ضوء تساؤلات الدراسة وفرضياتها-

3- أدوات جمع البيانات :

¹ عزيز داوود ، مناهج البحث العلمي، دار أسامة ، عمان ، الأردن ، 2006، ص06

² غريب سيد احمد ، تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 199

تعتبر مرحلة جمع البيانات أو المعلومات من مجتمع الدراسة خطوة في غاية الأهمية ، باعتبارها من أهم القضايا المنهجية الحاسمة ، فالباحث عند دراسته الظاهرة معينة فإنه يستعين بأدوات تتناسق مع المنهج المستخدم ، وتتلاءم قدر الإمكان مع هدف الدراسة فقيمة البحث ودقة البيانات والنتائج المتوصل إليها ، تكمن في طريقة استعمال الأدوات واختيارها كأداة تتماشى مع طبيعة موضوع الدراسة . فقد يتطلب موضوع ما استخدام الملاحظة كأداة رئيسية، وآخر المقابلة وهكذا ونظرا لتعدد محتويات الواقع وصعوبة فهم متغيراته ، فقد يلجأ الباحث إلى استخدام أكثر من أداة ، ويؤكد الباحثون في علم الاجتماع أن تعدد الأدوات أثناء جمع المعلومات مستحب ومرغوب فيه ، لأنه يحقق نوعا من الدقة العلمية ، ويجنب الوقوع في التحيز والذاتية¹ وعلى ضوء هذا اعتمدت الدراسة على الأدوات المنهجية التالية:

3-1- استمارة الاستبيان :

تعد الاستمارة أداة أساسية من أدوات جمع البيانات يتطلبها البحث الميداني ، وهي الوسيلة العملية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوثين أين تفرض عليهم التقيد بموضوع البحث وعدم الخروج عن أطره العريضة ومضامينه ومساراته ، وتعتبر الاستمارة مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء ، المبحوثين حول ظاهرة معينة².

فالاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع مختلف البيانات في العلوم الاجتماعية. وتتمثل في مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه³. فهي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة تغطي الإشكالات المطروحة في الدراسة. ويرى خليل محمد معن أن : الاستبيان طريقة لجمع المعلومات من المبحوثين (باليد) أو بواسطة البريد ، على أن تكتب الأسئلة بلغة سهلة ، مفهومة وخالية من المصطلحات المعقدة ، وقد تكون الأسئلة في هذه الاستمارة مغلقة ، تصنيفية مذيلة بالإجابات الاختيارات) أو مفتوحة⁴.

3-2- بناء الاستمارة وتطبيقاتها :

إن من شروط الاستمارة الجيدة، أن تكتب بلغة مبسطة ومفهومة وخالية من المصطلحات العلمية المتخصصة قدر المستطاع ، كما يجب أن تتضمن جملا واضحة وقصيرة وتحمل معنى واحدا ، مع تجنب التكرار أو الإعادة ، وتبنى الاستمارة انطلاقا من عملية تفكيك للمتغيرات في الفرضيات الجزئية إلى مؤشرات يمكن ملاحظتها مباشرة في الواقع ، وقد كان

¹ محمد عبيدات وآخرون ، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، ط 2، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، 1999، ص63

² المرجع نفسه، ص 66

³ محمود محمد جراح ، أصول البحث العلمي ، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008، ص49

⁴ معن خليل عمر ، معجم علم الاجتماع المعاصر ، ط1، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، ص242

بناء أسئلة الاستمارة من خلال تفكيك مفاهيم الفرضيات الجزئية إلى أبعاد والأبعاد إلى مؤشرات يمكن ملاحظتها في الواقع¹. قامت الباحثة بتحديد أسئلة الاستمارة تبعا لفروض البحث حتى تتماشى مع أهداف الدراسة وتتلاءم مع طبيعة الموضوع ومع المبحوثين ، من حيث لغتهم وخصائصهم العمرية ومكان تواجدهم.

وعلى هذا فقد اشتمل البحث على استمارة احتوت 35سؤالا موجها لكل العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة، على اختلاف مستوياتهم ، باعتبارهم أفراد المجتمع الدراسة الحالية . وقد خصصت كل مجموعة من الأسئلة بفرض من فروض الدراسة ، فجاءت في شكل أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة تحمل إجابات قطعية وأخرى تصنيفية تحتوي على جملة من الاحتمالات يختار منها المبحوث احتمالا واحدا هذا من جهة، ومن جهة أخرى احتوت استمارة البحث على أربعة محاور أساسية : اشتمل أولهما على بيانات شخصية مرقمة من [1-5] ، حيث تعلقت أساسا بالجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الأقدمية في العمل ، أما المحور الثاني منها فاشتمل على أسئلة مختلفة تعلقت أساسا بالتدريب و الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر ، أما المحور الثالث فقد شمل أسئلة تمحورت حول تفويض السلطة و الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر ، ليخصص المحور الرابع و الأخير لأسئلة حول الإثراء الوظيفي والمناخ التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر .تم تسليم الاستمارات باليد للمبحوثين من قبل الباحثة للإجابة عن أسئلتها ثم إرجاعها .

جدول (02): يوضح أسماء الأساتذة المحكمين

اسم الأستاذ	رتبة الأستاذ	الجامعة
د. قايدي مختار	أستاذ محاضر أ	الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة
د. جبلي فاتح	أستاذ محاضر أ	الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة
د. منصر عز الدين	أستاذ محاضر أ	الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة

المصدر : من إعداد الطالبة

3-3- الوثائق والسجلات:

نظرا للأهمية البالغة للوثائق والسجلات في البحوث الاجتماعية للكشف عن بعض الجوانب التي يصعب ملاحظتها من جهة ، ومن جهة أخرى لكونها مادة مكتوبة أو مصورة تستمد منها معلومات أو إحصائيات حول الظاهرة المدروسة ، فقد حاول الباحث الاستعانة ببعض

¹ مورس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تر : صحراوي بوزيد وآخرون ، ط 2 ، دار القصة ، الجزائر ، 2006، ص 163

الوثائق الخاصة بالمؤسسة التي تم الحصول عليها بمساعدة إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر " التي تمثلت فيما يلي :

- بطاقة فنية للتعريف بالمؤسسة
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ثالثا: مجتمع و عينة الدراسة:

يرى موريس أنجرس أن مجتمع الدراسة هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي .¹ تحديد حجم (أفراد) مجتمع الدراسة :

جدول رقم (03): يوضح عدد مفردات كل طبقة من طبقات المؤسسة في العينة

عدد مفردات العينة	النسبة المئوية في المجتمع	العدد في المؤسسة	
38	74.32	191	الإطارات
9	17.51	45	أعوان التحكم
4	18.17	21	أعوان التنفيذ
51	100	257	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

يتم تحديد واختيار المجتمع الذي يطبق عليه البحث، من أجل الوصول إلى نتائج للدراسة يمكن تفسيرها، أين يتكون مجتمع البحث الكلي في الدراسة الحالية من مجموع العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر (257) عامل موزعين على مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المعاينة لمجتمع البحث، تم توزيع (51) استمارة (تم استرجاع (48) استمارة) ، و (03) استمارات غير مسترجعة من مجموع الاستمارات الكلي، وهو ما سيعتمده الباحث كحجم المجتمع لدراسة أثناء التحليل والتفسير وملخص ذلك في الجدول التالي:

¹موريس أنجرس ، مرجع سبق ذكره ، ص 301

جدول رقم (04): يوضح عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل والمسترجعة

عدد الاستثمارات	العدد
الاستثمارات الموزعة	51
الاستثمارات المسترجعة	48
الاستثمارات الغير مسترجعة	03

المصدر : من إعداد الطالبة

رابعاً: عرض و تحليل بيانات الدراسة

يمكن تفسير عرض النتائج وتحليلها بشكل عام على أنه عملية تحليل البيانات وتفسيرها بطريقة تساعد على فهم النتائج والتوصل إلى استنتاجات مفيدة. قد يشمل هذا تجميع البيانات، وتحويلها إلى جداول أو رسوم بيانية، وتطبيق الإحصاء والتحليل الرياضي، والبحث عن العلاقات والأنماط في البيانات. كما يمكن أن يساعد تحليل النتائج وفهمها على تحديد العوامل التي تؤثر على متغيرات الدراسة وأيضاً على تحديد الإجراءات اللازمة لتحسين النتائج في المستقبل.

1- محور البيانات الشخصية للمبحوثين:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديمغرافية، وعلى ضوء هذه المتغيرات سيتم وصف مجتمع الدراسة. اشتملت مجتمع الدراسة على الخصائص الديمغرافية الموالية:

- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

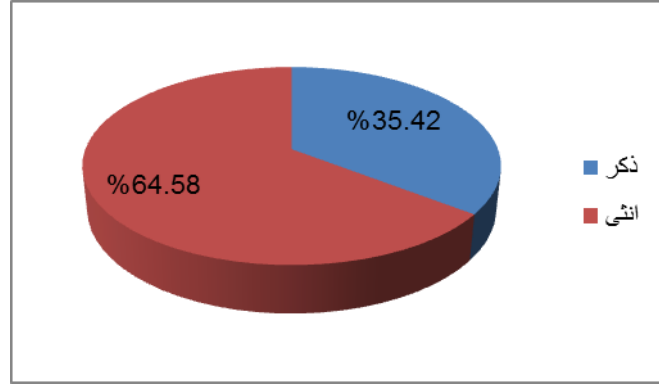
يمثل الجدول والشكل الموالين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.

جدول رقم(05): توزيع مجتمع الدراسة حسب الشكل رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب

متغير الجنس

متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	17	35.4
انثى	31	64.6
المجموع	48	100.0

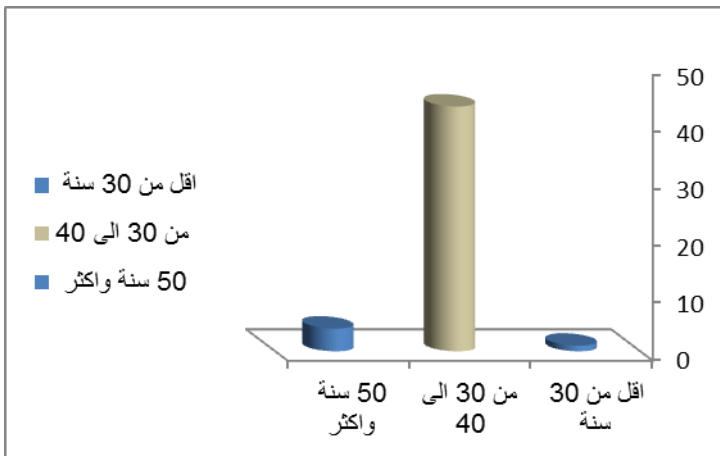


المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج spss

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 64.4% من افراد مجتمع الدراسة هم من جنس الاناث، بينما 35.4% من جنس الذكور، ويمكن لنا تفسير هذه النتائج المتحصل عليها بأن الاناث هم الاكثر ميولا للعمل الاداري اكثر من الذكور، هؤلاء الذين لديهم ميولات مهنية اخرى خاصة فئة الشباب منهم، كما يمكن تفسير ذلك بالرجوع الى المستوى التعليمي الذي تتطلبه مثل هذه الوظائف، حيث نجد ان الاناث هم الاكثر حضورا ومستوى علمي من الذكور الذين نلاحظ بان اغلبهم يتوجه للحياة المهنية من الطور الثانوي ولا يكمل مسيرته الدراسية، ولكن هذا لا ينفي وجود عدد معتبر من الذكور في المؤسسة محل الدراسة.

- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن

جدول رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن
الشكل رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن



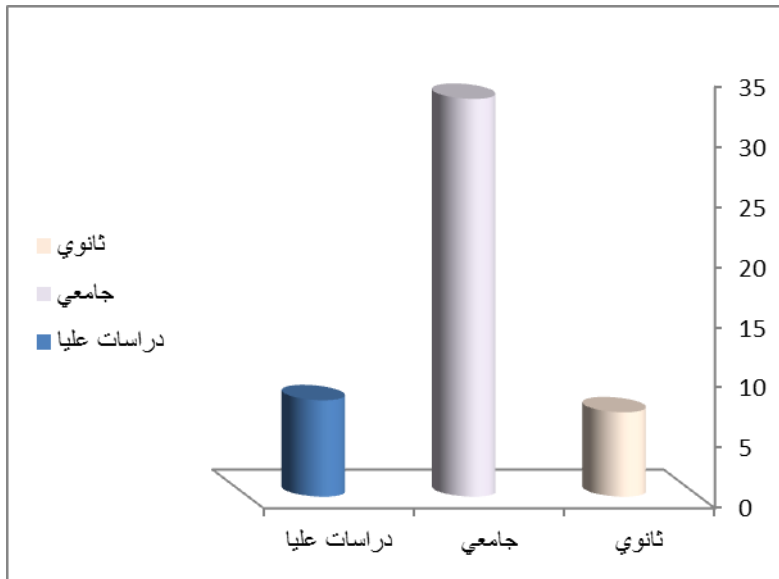
النسبة %	التكرار	السن
2.1	1	اقل من 30 سنة
89.6	43	من 30 الى 40
8.3	4	50 سنة واكثر
100.0	48	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 89.6% من افراد مجتمع الدراسة تتراوح اعمارهم ما بين 30 الى 40 سنة، بينما نجد 8.3% تتراوح اعمارهم من 50 سنة وما فوق، واخيرا نجد نسبة ضئيلة جدا تقدر بت 2.1% اعمارهم اقل من 30 سنة، ونلاحظ من خلال هذه النتائج ان فئة الشباب اصحاب الثلاثينات وما فوق هم الاكثر وجودا في المؤسسة، وهذا راجع الى عدة عوامل نذكر من بينها عامل المستوى التعليمي حيث ان العمل في مثل هذه المهن يتطلب امتلاك مستوى تعليمي عالي وهو ما يستلزم الدراسة لسنوات عديدة واكمال الطور الجامعي وهذا ما يجعل سن الاغلبية عند لعمل يكون حوالي 30 سنة واكثر.

- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل الدراسي

جدول رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الكل رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل الدراسي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	7	14.6
جامعي	33	68.8
دراسات عليا	8	16.7
المجموع	48	100

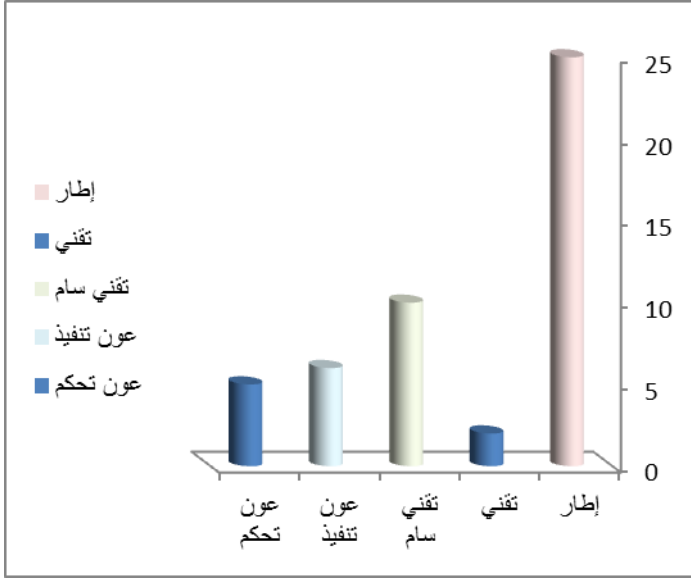
المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان 68.8% من افراد مجتمع الدراسة يمتلكون مستوى جامعي، بينما 16.7% لديهم دراسات عليا، في حين ان 14.6% مستواهم ثانوي، ويمكن تفسير هذه النتائج بان طبيعة العمل في مثل هذه المهن الادارية والمؤسسات الخدمائية تتطلب إمتلاك مستوى تعليمي عالي وهذا ما يفسر امتلاك اغلبية افراد مجتمع الدراسة

لمستوى تعليمي عالي، ولكن هذا لا ينفي وجود بعض العمال اصحاب المستوى الثانوي والذين يشتغلون في الاعمال المهنية من الدرجة الاولى والثانية وغيرها كأعوان الامن وسائقي سيارات المؤسسة وغيرها.

- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة

جدول رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة
الشكل رقم (09): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة



طبيعة المنصب	التكرار	النسبة %
إطار	25	52.1
تقني	2	4.2
تقني سام	10	20.8
عون تنفيذ	6	12.5
عون تحكم	5	10.4
المجموع	48	100

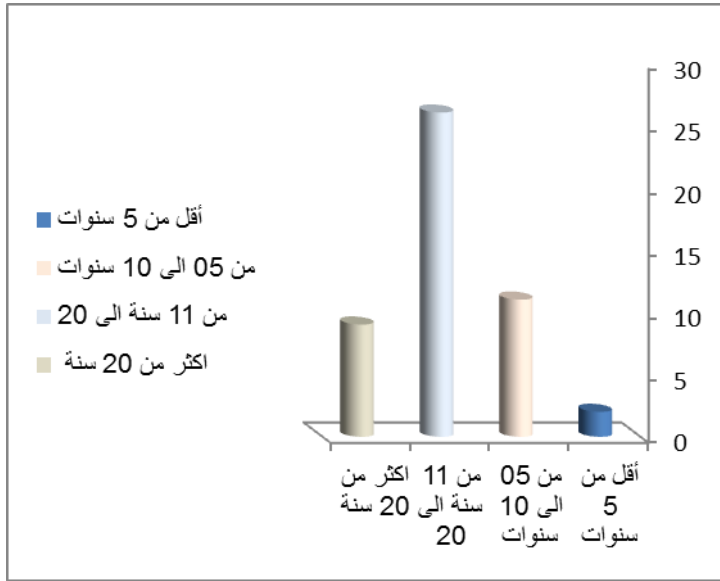
المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 52.1% من افراد مجتمع الدراسة هم اطارات، في حين نجد 20.8% تقنيين سامين، ويليهم اعوان التنفيذ بنسبة 12.5%، أما اعوان التحكم فيمثلون 10.4% من افراد مجتمع الدراسة، واخيرا نجد التقنيين بنسبة 4.2%، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن طبيعة العمل في مثل هذه المؤسسات هي اعمال ادارية وتقنية، وهذا ما يستلزم وجود اطارات لشغل المناصب الادارية داخل المؤسسة ووجود تقنيين سامي وتقنيين لشغل المناصب والوظائف التقنية في المؤسسة، ولكن هذا لا ينفي وجود بعض الاعمال الاخرى كأعوان التحكم والتنفيذ والذين يعتبرون هم أيضا ذات اهمية كبيرة للمؤسسة حتى تضمن امنها وسلامتها واستمرار عملها.

- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

جدول رقم (09): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الشكل رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير

الأقدمية في العمل



الأقدمية في العمل

النسبة %	التكرار	الأقدمية المهنية
4.2	2	أقل من 5 سنوات
22.9	11	من 05 الى 10 سنوات
54.2	26	من 11 سنة الى 20
18.8	9	اكثر من 20 سنة
100.0	48	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن 54.2% من افراد مجتمع الدراسة لديهم خبرة تتراوح ما بين 11 الى 20 سنة، في حين نجد 22.9% لديهم خبرة بين 5 الى 10 سنوات، في حين ان 18.8% لديهم اكثر من 20 سنة خبرة، واخيرا نجد 4.2% خبرتهم اقل من 05 سنوات، والملاحظ من خلال هذه النتائج ان اغلبية كبيرة من العمال لديهم خبرة مهنية في عملهم، وهذا ما يمكن تفسيره بأن المؤسسة لديها استقرار وظيفي كبير، وهو ما يمكن ان يعود بالايجاب على مستوى اداء العمال من جهة وعلى اداء المؤسسة من جهة ثانية، كما ان هذه النتائج تعتبر مؤشر على ان المؤسسة لم تفتح مسابقات توظيف منذ مدة كبيرة لانها تفضل دائماً عامل الاستقرار الا في حالات استثنائية كالتقاعد او الوفاة وغيرها.

- تعقيب على البيانات الشخصية

تستهدف المتغيرات الشخصية والوظيفية خدمة موضوع الدراسة من خلال قياس تأثيرها في محاور البحث، وهو ما يفرض على الباحثين اختيار البيانات النوعية والكمية المناسبة وطبيعة المعلومات التي تكون غير محرجة في بعض الأحيان لمجتمع الدراسة، ومنه يجب على الباحث مراعاة هذه البيانات بصفة دقيقة حتى يكون المبحوث حر وغير محرج في الإجابة على محتوى هذه البيانات، وفي موضوع هذا البحث ارتأينا جملة المتغيرات التالية والتي يمكن أن تخدم موضوع الدراسة والتي تم صياغتها كما يلي:

الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في العمل، وقد تم التوصل إلى جملة النتائج التالية:

- 64.4% من افراد مجتمع الدراسة هم من جنس الاناث.
 - 89.6% من افراد مجتمع الدراسة تتراوح اعمارهم ما بين 30 الى 40 سنة.
 - 68.8% من افراد مجتمع الدراسة يمتلكون مستوى جامعي.
 - 52.1% من افراد مجتمع الدراسة هم اطارات.
 - 54.2% من افراد مجتمع الدراسة لديهم خبرة تتراوح ما بين 11 الى 20 سنة.
- إجمالاً يمكن القول أن البيانات الشخصية الموضوعية في الدراسة، يمكن أن تحدث تأثيراً في متغيرات الدراسة وبالتالي فهي تخدم موضوع البحث.

خلاصة

لقد تم في هذا الفصل تحديد مجالات الدراسة وتحديد المنهج المستخدم والمتمثل في المنهج الوصفي أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد استعملنا الاستمارة والسجلات والوثائق بالإضافة إلى التعارف على عينة الدراسة وقد ساعدتنا هذه العناصر على الحصول على معلومات هامة مكنتنا من الانتقال إلى المرحلة الأخيرة من البحث والمتمثلة في تحليل المعطيات وبيانات الدراسة ونتائجها.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

- 1- عرض البيانات الخاصة بالفرضية الأولى: التدريب والالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتبعية
- 2- عرض نتائج الفرضية الثانية: تفويض السلطة والولاء التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بتبعية
- 3- عرض نتائج الفرضية الثالثة: الأثر الوظيفي والمناخ التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بتبعية

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

- 1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى: يساهم التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بتبعية
- 2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية: يساعد تفويض السلطة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بتبعية
- 3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة: يعمل الأثر الوظيفي في نجاح المناخ التنظيمي لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بتبعية.

4- النتائج العامة

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد

تمثل خطوة عرض وتفسير وتحليل بيانات الدراسة من الخطوات النهائية من مراحل البحث العلمي اختبار الفرضيات وتحليل النتائج وتثبيت صحة الأفكار المطروحة بدقة و عناية واستخلاص الدلالات المهمة من البحث وتقديم التوصيات المستقبلية.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

1- عرض البيانات الخاصة الفرضية الأولى : التدريب والالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة

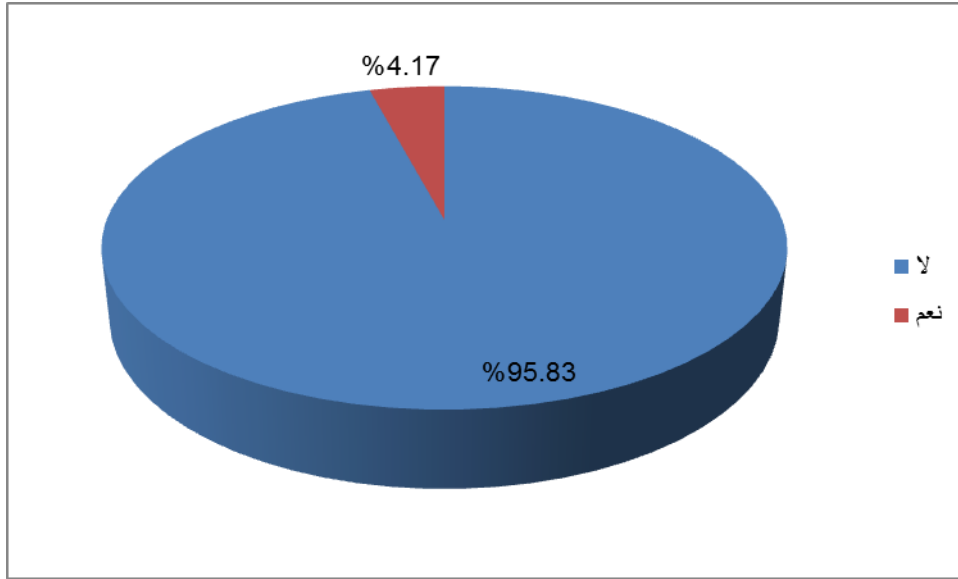
لاختبار هذا المحور تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف أبعاده، يمكن توضيحها وفقاً لما يلي:

الجدول رقم (10): يوضح استفادة العمال من برنامج تدريبي قبل التحاقهم من المؤسسة.

الاختبار	التكرار	النسبة المئوية (%)
لا	46	95.8
نعم	2	4.2
المجموع	48	100.0

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن 95.8% من أفراد مجتمع الدراسة، يؤكدون استفادتهم من برنامج تدريبي قبل التحاقهم بمناصبهم في المؤسسة، في حين نجد 4.2% يرون عكس ذلك، ويمكن تفسير هذه النتائج بان مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة تعتمد على التدريب قبل الخدمة والذي يهدف الى تهيئة واعداد العامل لشغب منصبه او وظيفته الجديدة وذلك بتدريبه على كيفية انجاز عمله الموكل اليه، وشرح كل ما يتعلق بوظيفته اضافة الى القيام بشرح متطلبات وظيفته وتوضيح حقوقه وواجباته في العمل، ويتم تدريب العمال وفق هذا النوع عند نجاحهم في مسابقة التوظيف حيث يخضون لبرنامج تدريبي ومن ثم يباشرون مهامهم ووظائفهم بشكل رسمي، وهذا ما يمكن ان يساعد المؤسسة على تحقيق مختلف اهدافها المسطرة.

الشكل رقم (11): يوضح استفادة العمال من برنامج تدريبي قبل التحاقهم من المؤسسة.

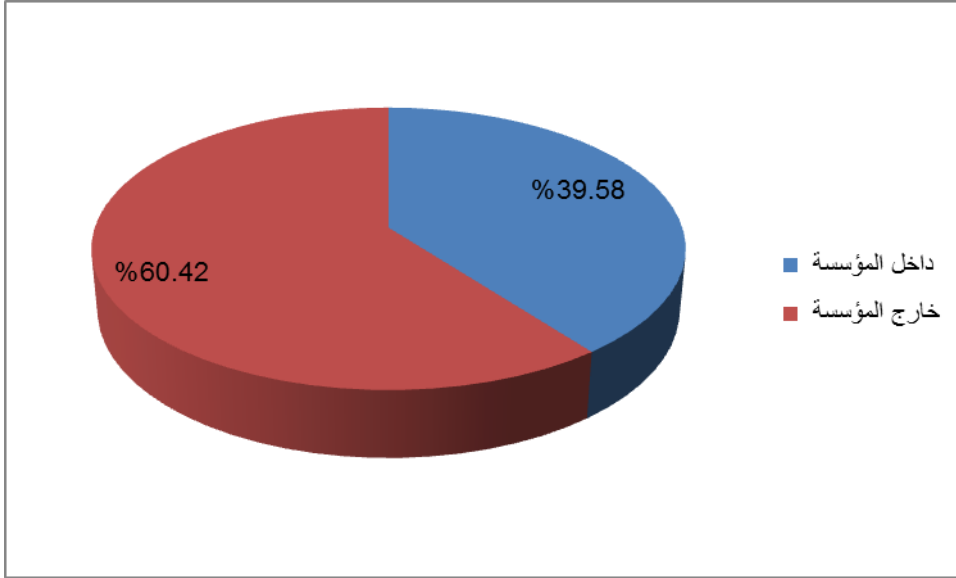


الجدول رقم (11): يوضح مكان تدريب العمال

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
داخل المؤسسة	19	39.6
خارج المؤسسة	29	60.4
المجموع	48	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 60.4 % من أفراد مجتمع الدراسة الذين خضعوا للتدريب قبل التحاقهم بمناصبهم في مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة يؤكدون انها خضعوا للتدريب خارج المؤسسة، في حين نجد 39.6 % يؤكدون انه داخل المؤسسة، وهذا ما يمكن ارجاعه الى ان المؤسسة لا تعتمد على مكان واحد للتدريب، حيث انها احيانا تقوم بتدريب العمال خارج المؤسسة، و احيانا داخل المؤسسة، وهذا ما يمكن ارجاعه الى نوع الوظائف التي يخضع اصحابها الى التدريب، حيث نجد هناك بعض الوظائف التي تتطلب تدريب خارجي، وهناك البعض الاخر الذي يتطلب تدريب داخلي، اضافة الى عامل وجود المدربين داخل المؤسسة، كما لا ننسى عامل وجود مقر للتدريب داخل المؤسسة يكون قادر على استيعاب العمال المتدربين، وهو ما يجعل المؤسسة تلجأ الى التدريب الخارجي اي خارج المؤسسة.

الشكل رقم (12): يوضح مكان تدريب العمال



سؤال رقم 07: ما نوع التدريب الذي تلقته؟

نلاحظ من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة بان هناك من قام بتلقي تدريب نظري، وهناك من تلقى تدريب تطبيقي، وهناك من تلقى النوعين معاً، ويتم تفسير ذلك بالرجوع الى الوظيفة التي يشغلها المتدرب.

سؤال رقم 08: كم دامت الدورة التدريبية التي خضعت لها؟

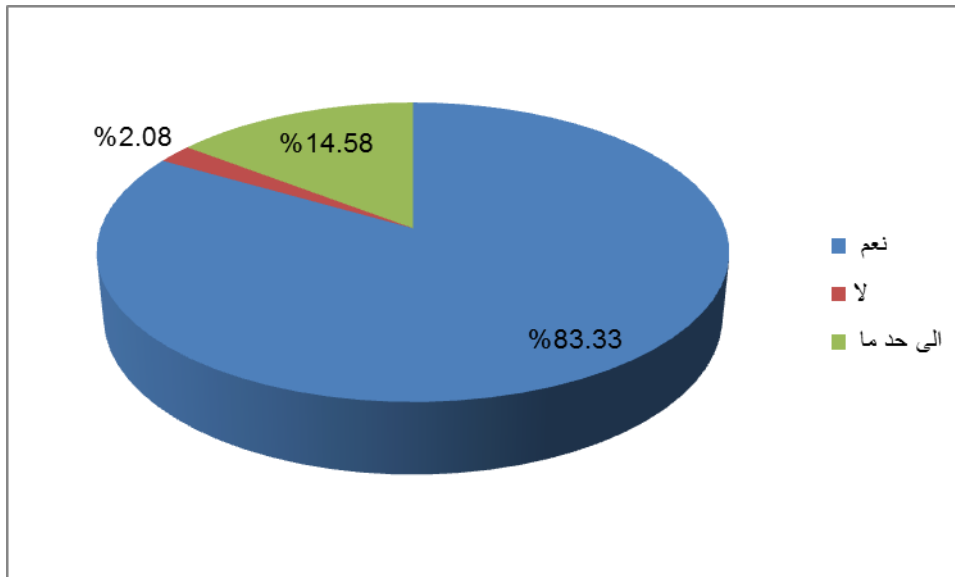
نلاحظ من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة ان مدة الدورات التدريبية تتراوح ما بين اسبوع الى 15 يوم.

الجدول رقم(12): يوضح إتاحة المؤسسة فرصة التدريب لجميع العاملين

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	40	83.3
لا	1	2.1
الى حد ما	7	14.6
المجموع	48	100.0

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 83.3% من افراد مجتمع الدراسة يؤكدون على ن المؤسسة تتيح فرصة التدريب لجميع العمال، بينما 14.6% يرون انه الى حد ما تقوم المؤسسة بإتاحة فرصة التدريب لجميع العمال، في حين ان 2.1% يرون ان المؤسسة لا تتيح فرصة التدريب لجميع العاملين، وهذا ما يمكن تفسيره بأن مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة تعمل على تحقيق اهدافها المسطرة وهذا لن يكون الا من خلال تحقيق اكبر قدر ممكن من الكفاءة التنظيمية لعمالها، ولتحقيق هذا لابد عليها من القيام بتدريب العمال على اي جديد يخص عملهم سواء كان قبل الخدمة او اثناء الخدمة.

الشكل رقم (13): يوضح إتاحة المؤسسة فرصة التدريب لجميع العاملين



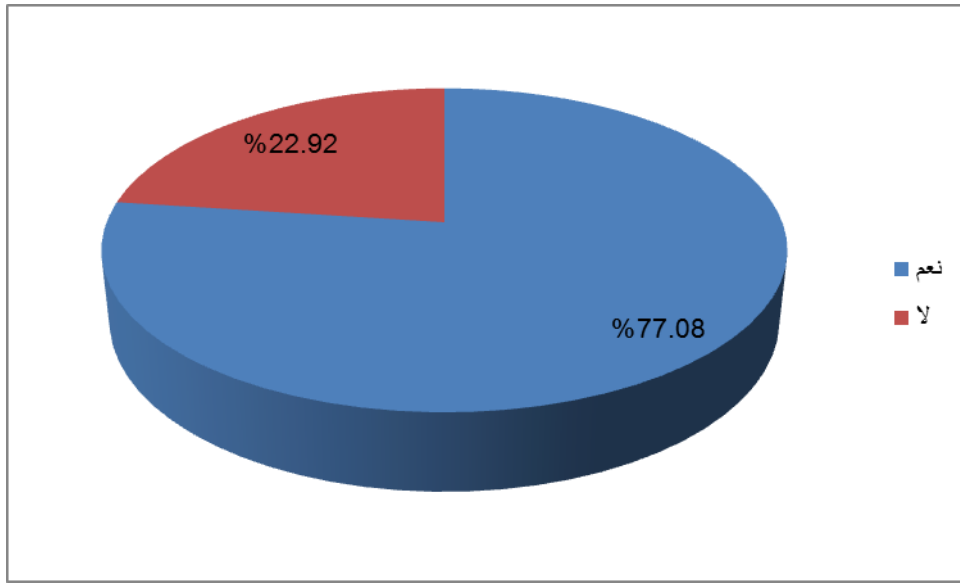
الجدول رقم (13): يوضح كفاية الوقت المحدد للتدريب

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	37	77.1

22.9	11	لا
100	48	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 77.1% من افراد مجتمع الدراسة يرون أن الوقت المحدد للتدريب كافي، وذلك على عكس 22.9% الذين يرونه أنه غير كافي، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة تقوم بتخطيط وتصميم البرنامج التدريبي بطريقة سليمة حيث انها تراعي المدة الزمنية التي تكون كافية للعمال حتى يستطيعون تعلم ما يتم تلقينهم لهم اثناء التدريب من قبل المدربين المختصين في ذلك.

الشكل رقم (14): يوضح كفاية الوقت المحدد للتدريب



سؤال رقم 11: ما نوع أساليب التدريب المطبقة في مؤسستك؟

نلاحظ من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة ان هناك عدة أساليب يتم تطبيقها من قبل المؤسسة، وتتمثل هذه الأساليب في:

- المحاضرات والندوات.
- ورشات العمل.

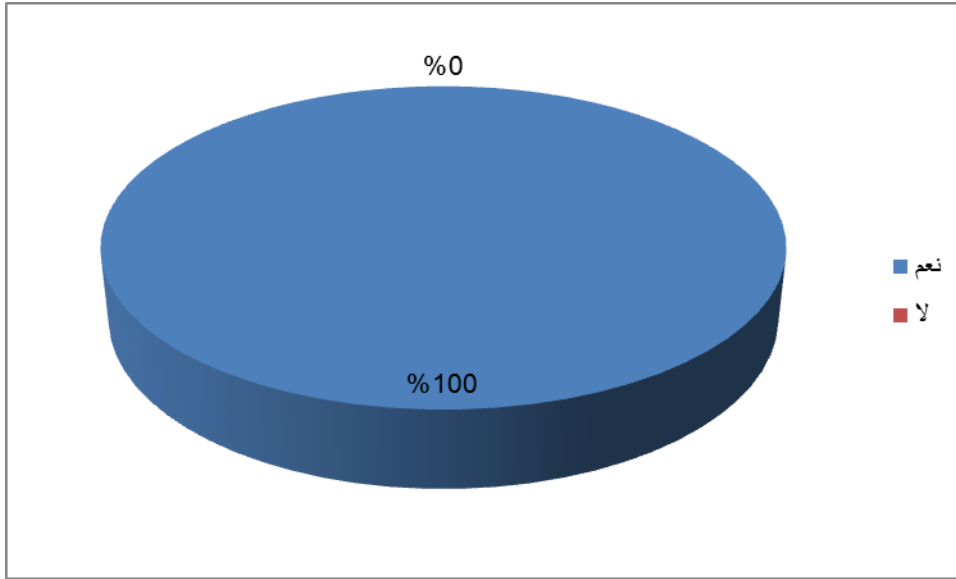
الجدول رقم (14): يوضح تناسب محتوى برنامج التدريب مع المستوى التعليمي للعمال

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	30	62.5
لا	18	37.5

100	48	المجموع
-----	----	---------

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 62.5% من افراد مجتمع الدراسة، يؤكدون على محتوى برنامج التدريب يتناسب مع مستواهم التعليمي، بينما 37.5% يرون عكس ذلك، وهذا يعني ان مؤسسة اتصالات الجزائر اثناء وضعها وتصميمها للبرنامج التدريبي تأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية الموجودة بين العمال خاصة من ناحية المستوى التعليمي، حيث انها تقوم بتصميم برنامج تدريبي يتناسب مع مختلف المستويات التعليمية للعمال الذين يخضعون للبرنامج التدريبي.

الشكل رقم (15): يوضح تناسب محتوى برنامج التدريب مع المستوى التعليمي للعمال

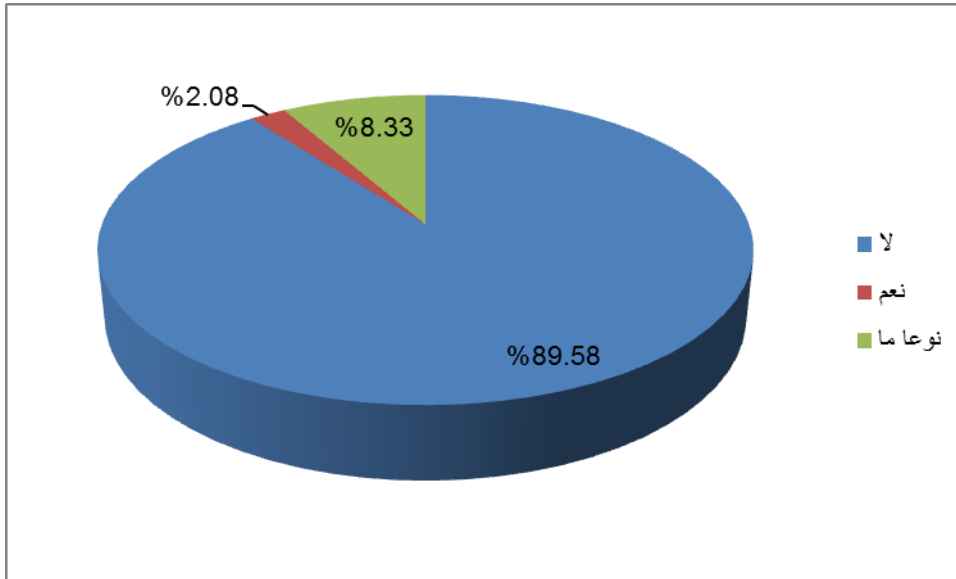


الجدول رقم (15): يوضح مساهمة التدريب على التكنولوجيا الرقمية في المؤسسة على جعل العمال ملتزمون في عملهم ويبدعون فيه.

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
لا	43	89.6
نعم	1	2.1
نوعا ما	4	8.3
المجموع	48	100.0

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 89.6 % من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على ان التدريب على التكنولوجيا الرقمية في المؤسسة لم يساهم في جعلهم ملتزمين في عملهم و لا يبدعون فيه، على عكس 8.3 % الذين يرونها انها نوعا ما تجعلهم ملتزمين ومبدعين في العمل، بينما نجد 2.1 % يرونها انها تساهم في جعلهم ملتزمين ومبدعين في العمل، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المناخ التنظيمي في المؤسسة لا يسمح بالالتزام والابداع التنظيمي، اضافة الى ان العمال يخافون من المخاطرة في العمل بمعنى اننا نجدهم لا يملكون روح المبادرة والإبداع.

الشكل رقم (16): يوضح مساهمة التدريب على التكنولوجيا الرقمية في المؤسسة على جعل العمال ملتزمون في عملهم ويبدعون فيه.



جدول رقم (16): يوضح العلاقة بين الاستفادة من برنامج تدريب بعد إتحافك بالمؤسسة و مساهمة التدريب على التكنولوجيا الرقمية في مؤسستك في جعل العمال يلتزمون في عملهم و يبدعون فيه.

Effectif					
		هل التدريب على التكنولوجيا الرقمية في مؤسستك يجعلك تلتزم في عملك وتبدع فيه؟			المجموع
		نعم	لا	نوعا ما	
هل استفدت من برنامج تدريب بعد إتحافك بالمؤسسة؟	نعم	41	1	4	46
	لا	2	0	0	2
المجموع		43	1	4	48

نلاحظ من خلال نتائج الجدول اعلاه مايلي:

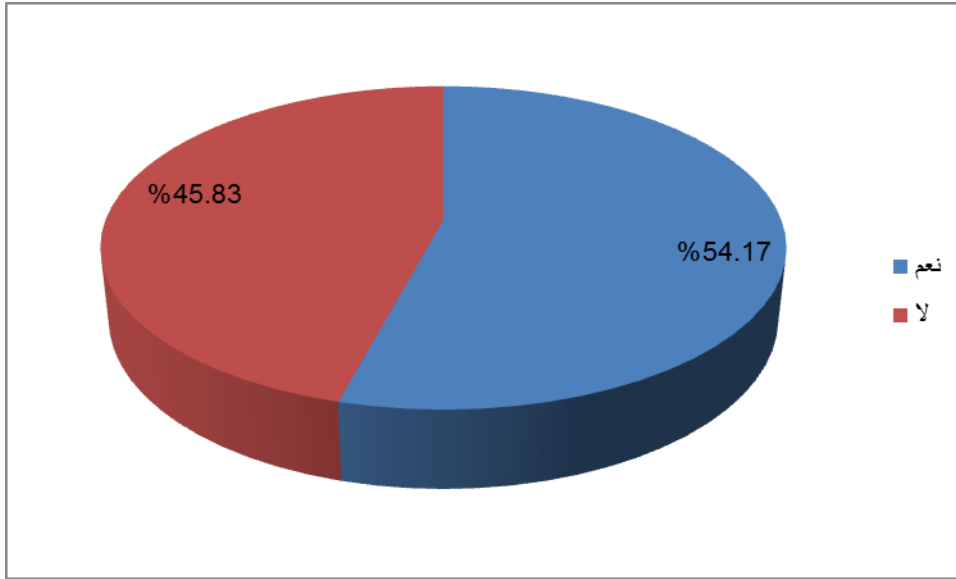
- 41 مفردة من مفردات العينة من الذين استفادوا من التدريب يرون انه دائما ما يساعدهم في الالتزام والابداع في عملهم. خاصة اثناء تدريبهم على التكنولوجيا الرقمية.
 - 4 من مفردات العينة من الذين استفادوا من التدريب يرون انه احيانا ما يساعدهم في الالتزام والابداع في عملهم، خاصة اثناء تدريبهم على التكنولوجيا الرقمية .
 - مفردة واحدة من مفردات العينة من الذين استفادوا من التدريب يرون لا يساعدهم في الالتزام والابداع في عملهم، خاصة اثناء تدريبهم على التكنولوجيا الرقمية.
- وهذا ما يمكن تفسيره واعتباره دليل على نجاح عملية التدريب التي تقوم بها المؤسسة لعمالها خاصة التدريب على التكنولوجيا الرقمية والتي تساعد العمال على مواكبة التطورات التكنولوجية وهو ما ينعكس على قدرتهم على الابتكار والابداع في عملهم اضافة الى زيادة مستوى ادائهم.

الجدول رقم (17): يوضح اختيار المتدرب على اساس الانضباط في العمل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	26	54.2
لا	22	45.8
المجموع	48	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 54.2 % من افراد مجتمع الدراسة يرون ان اختيار المتدرب يكون على اساس الانضباط في العمل، بينما 45.8 % يرون عكس ذلك، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تعمل من خلال هذا القرار على ضمان الانضباط والالتزام في العمل من جهة، وعلى ضمان السير الحسن للعمل، اضافة الى اعتبار التدريب كحافز وتشجيع للعمال المنضبطين على الاستمرار في بذل المجهود والاستقرار في عملهم وهذا ما يمكن ان ينعكس ايجابا عليهم وعلى اداء المؤسسة بصفة عامة.

الشكل رقم (17): يوضح اختيار المتدرب على أساس الانضباط في العمل



سؤال رقم 15: حسب وجهة نظرك ما الدور الذي يلعبه التدريب في تحقيق التزامك الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة؟
يلعب التدريب دورا كبيرا في تعزيز وتقوية الالتزام الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة، حيث ان التدريب يهدف الى تحسين اداء العمال، وعند تحسين اداء العمال فان ذلك ينعكس إيجابا على التزامهم الوظيفي.

2- عرض نتائج الفرضية الثانية: تفويض السلطة والولاء التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة

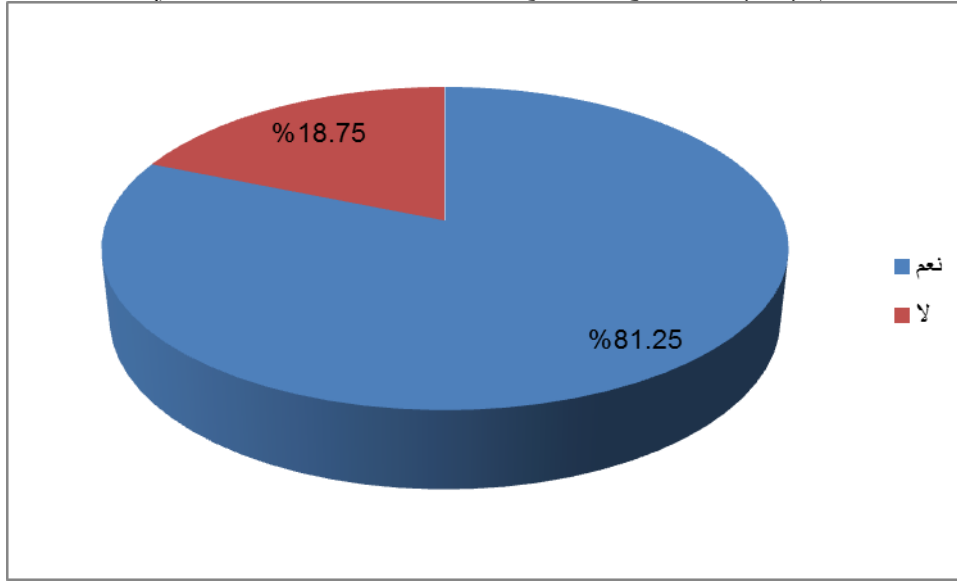
لاختبار هذا المحور تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف أبعاده، يمكن توضيحها وفقا لما يلي:

الجدول رقم (18): يوضح تشجيع المؤسسة للعمال على تولي سلطة ما

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	39	81.3
لا	9	18.8
المجموع	48	100.0

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 81.3% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على ان المؤسسة تشجعهم على تولي سلطة ما داخل المؤسسة، بينما نجد 18.8% يرون عكس ذلك، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المؤسسة تثق في عمالها وتعرف جيدا قدراتهم وامكانياتهم المختلفة من جهة، ومن جهة اخرى تدل على ان المؤسسة تحاول زرع روح تحمل المسؤولية لدى العمال حتى تتمكن من استخراج طاقاتهم الكامنة والتي بإمكانها مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها المنشودة والمخططة.

الشكل رقم (18): يوضح تشجيع المؤسسة للعمال على تولي سلطة ما

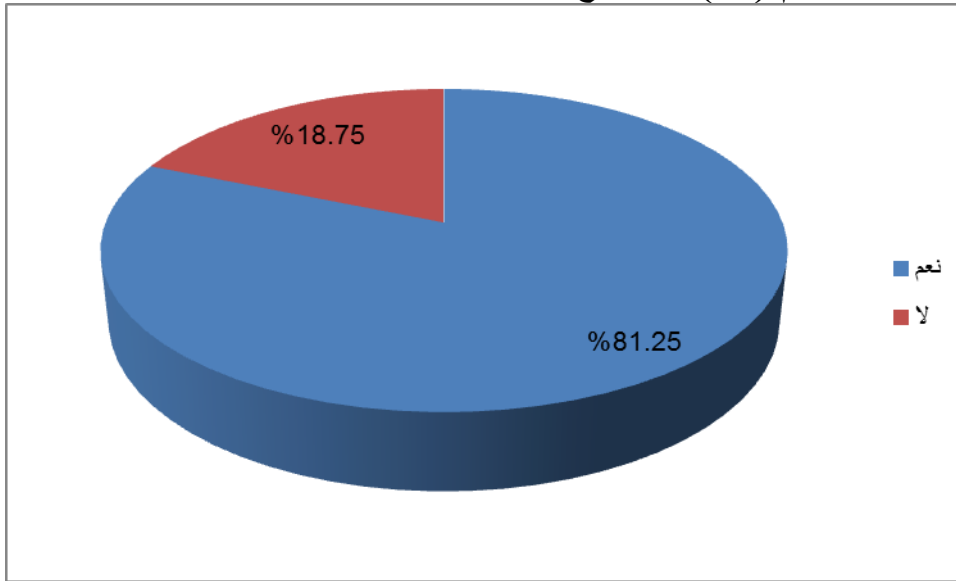


الجدول رقم (19): يوضح وجود تفويض للسلطة داخل المؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	39	81.3
لا	9	18.8
المجموع	48	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 81.3% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على وجود تفويض للسلطة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة، بينما نجد 18.8% يرون عكس ذلك، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المؤسسة تعتمد على القيادة والسلطة التشاركية والديمقراطية والتي تقضي مشاركة العمال في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بعمله من جهة، ومن جهة أخرى تعتبر هذه النتائج تأكيداً للنتائج التي تم التوصل إليها في السؤال السابق له\ السؤال والمتعلق بتشجيع المؤسسة للعمال على تولي سلطة ما.

الشكل رقم (19): يوضح وجود تفويض للسلطة داخل المؤسسة

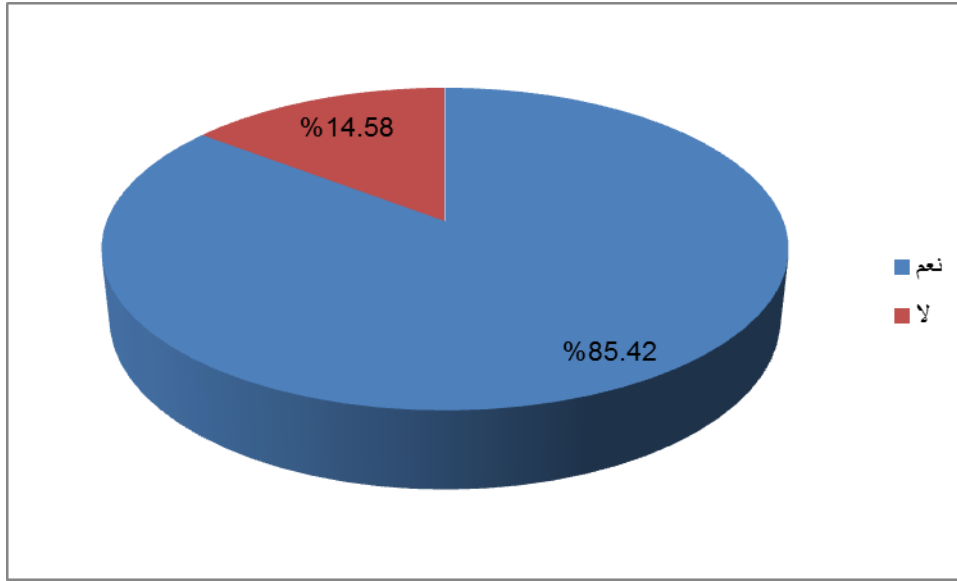


الجدول رقم (20): يوضح مساهمة تفويض السلطة في تسهيل عملية صنع القرار لدى المرؤوسين

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	41	85.4
لا	7	14.6
المجموع	48	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 85.4% من افراد مجتمع الدراسة يرون ان تفويض السلطة يقوم بتسهيل عملية اتخاذ القرار لدى المرؤوسين، بينما نجد 14.6% يرون عكس ذلك ، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن تفويض السلطة يسمح بالتخطيط الجيد لعملية صنع القرار، لان المرؤوسين والعمال هم الاكثر دراية بظروف العمل ومتطلباته، لذا عندما يكون تفويض سلطة لهم فإن ذلك حتما سيعود بالنفع عليهم اثناء اتخاذ للقرارات المتعلقة بهم وبعملهم وبالمؤسسة بصفة عامة.

الشكل رقم (20): يوضح مساهمة تفويض السلطة في تسهيل عملية صنع القرار لدى المرؤوسين



جدول رقم (21): يوضح العلاقة بين قيام تفويض السلطة بتسهيل عملية اتخاذ القرار لدى المرؤوسين وتأثير تشجيع روح المبادرة على إبراز كفاءة العامل داخل المؤسسة.

		هل يؤثر تشجيع روح المبادرة على إبراز كفاءة العامل داخل المؤسسة؟		المجموع
		نعم	لا	
هل يقوم تفويض السلطة بتسهيل عملية اتخاذ القرار لدى المرؤوسين؟	نعم	37	4	41
	لا	7	0	7
المجموع		44	4	48

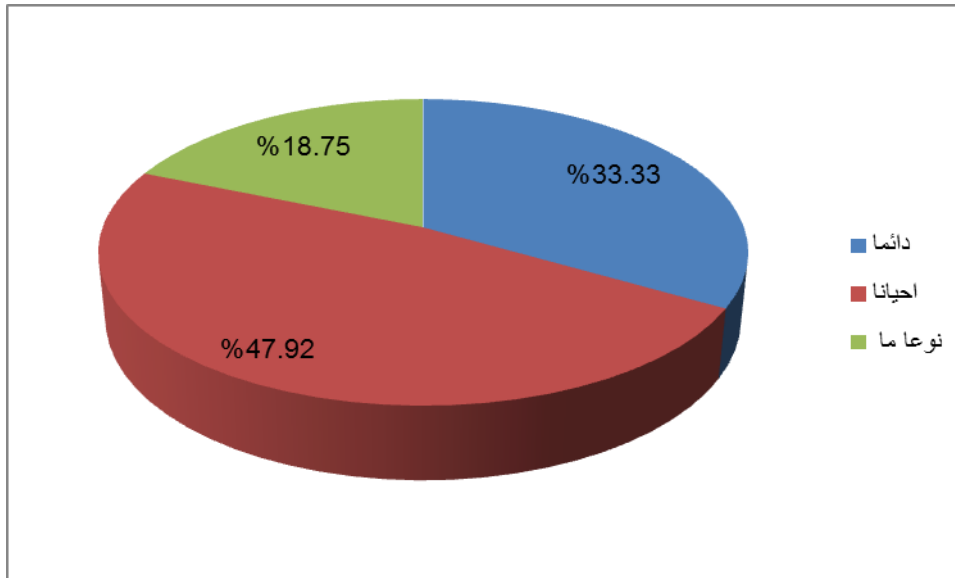
نلاحظ من خلال نتائج الجدول اعلاه مايلي:

- 37 مفردة من مفردات العينة من الذين يؤكدون على ان تفويض السلطة يسهل لهم عملية اتخاذ القرار لدى المرؤوسين، يرون بأن ذلك يمكن اعتباره دليل على ان تشجيع روح المبادرة من قبل ادارة المؤسسة يساهم في ابراز كفاءة العمال بالمؤسسة.
 - 07 من مفردات العينة من الذين يؤكدون على ان تفويض السلطة لا يسهل لهم عملية اتخاذ القرار لدى المرؤوسين، يرون بأن ذلك يمكن اعتباره دليل على ان تشجيع روح المبادرة من قبل ادارة المؤسسة يساهم في ابراز كفاءة العمال بالمؤسسة.
- وهذا ما يمكن تفسيره على ان تفويض السلطة يسمح للعمال من تحمل المسؤولية وبالتالي ضرورة القيام بروح المبادرة في عملهم والتي بدورها تعتبر دليل واضح على الكفاءة التنظيمية للعمال داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس ايجابا على تحقيقها لاهدافها.
- الجدول رقم (22): يوضح مساهمة تفويض السلطة في زيادة الثقة بين افراد المؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
دائما	16	33.3
احيانا	23	47.9
نوعا ما	9	18.8
المجموع	48	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 47.9% من أفراد مجتمع الدراسة يرون ان تفويض السلطة أحيانا ما يساهم في زيادة الثقة بين افراد المؤسسة، بينما نجد 33.3% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن تفويض السلطة دائما ما يساهم في زيادة الثقة بين افراد المؤسسة، في حين أن 18.8% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن تفويض السلطة نوعا ما يساهم في زيادة الثقة بين افراد المؤسسة، ويمكن تفسير هذه النتائج اجمالا بأن تفويض السلطة يساهم في زيادة الثقة بين افراد مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة، وذلك لان تفويض السلطة يساهم في زرع روح المحبة والاحترام بين الافراد داخل المؤسسة، وسيادة الاحترام بين العمال دليل على وجود الثقة فيما بينهم داخل المؤسسة، وهذا ما يمكن اعتباره لاحقا كعامل من العوامل التي يمكن ان تساهم في نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها.

الشكل رقم (21): يوضح مساهمة تفويض السلطة في زيادة الثقة بين افراد المؤسسة



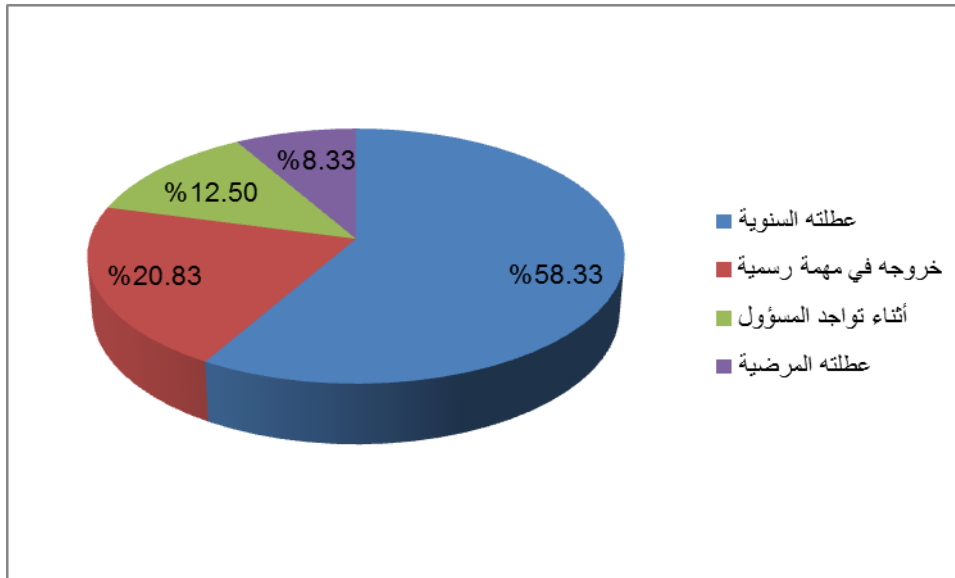
الجدول رقم (23): يوضح حالة منح المسؤول المباشر للعامل حرية التصرف

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
----------	---------	--------------------

58.3	28	عطلته السنوية
20.8	10	خروجه في مهمة رسمية
12.5	6	أثناء تواجد المسؤول
8.3	4	عطلته المرضية
100	48	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 58.3% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون ان مسؤولهم المباشر يمنحهم حرية التصرف اثناء عطلته السنوية، في حين نجد 20.8 % من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون ان يتم منحهم حرية التصرف من قبل مسؤولهم المباشر عند خروجه في مهمة رسمية، بينما 12.5 % من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون ان يتم منحهم حرية التصرف من قبل مسؤولهم المباشر اثناء تواجده بالعمل، واخيرا نجد 8.3 % من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون ان يتم منحهم حرية التصرف من قبل مسؤولهم المباشر عند دخوله في عطلة مرضية، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المسؤول المباشر في اغلب الاحيان يمنح حرية الترف للعمال عند وجوده خارج عمله مهما تعدد اسباب لك، وهذا ما يمكن اعتباره كمؤشر ثقة من قبله للعمال من جهة، ومن جهة اخرى تشجيعه لهم على تحمل المسؤولية.

الشكل رقم (22): يوضح حالة منح المسؤول المباشر للعامل حرية التصرف



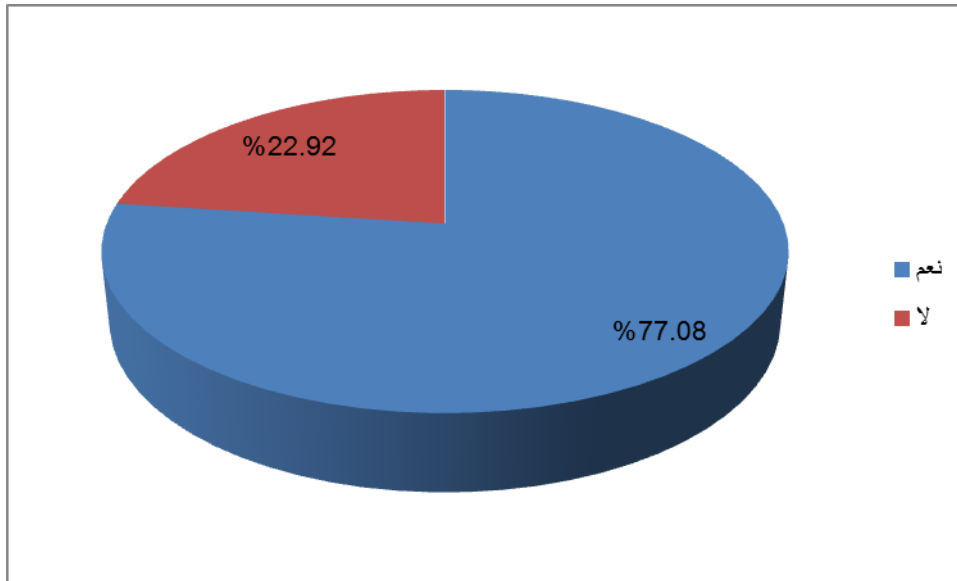
الجدول رقم (24): يوضح منح ادارة المؤسسة للعمال الاذن للمشاركة في اتخاذ القرار

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
----------	---------	--------------------

77.1	37	نعم
22.9	11	لا
100	48	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 77.1% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تسمح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار، بينما نجد 22.9% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن المؤسسة لا تسمح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن إدارة المؤسسة تطبق القيادة الديمقراطية والتي تقوم على مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار، إضافة إلى أن العمال هم الأكثر معرفة بخبايا العمل نظراً لأنهم هم من يعملون هذا العمل، لذا يجب الأخذ باقتراحاتهم وآرائهم عند اتخاذ القرار حتى يتم ضمان اتخاذ قرار سليم يرضي الجميع من إدارة وعمال، وهو ما من شأنه أن يعود بالإيجاب على أداء العمال وعلى أداء المؤسسة معاً.

الشكل رقم (23): يوضح منح إدارة المؤسسة للعمال الإذن للمشاركة في اتخاذ القرار

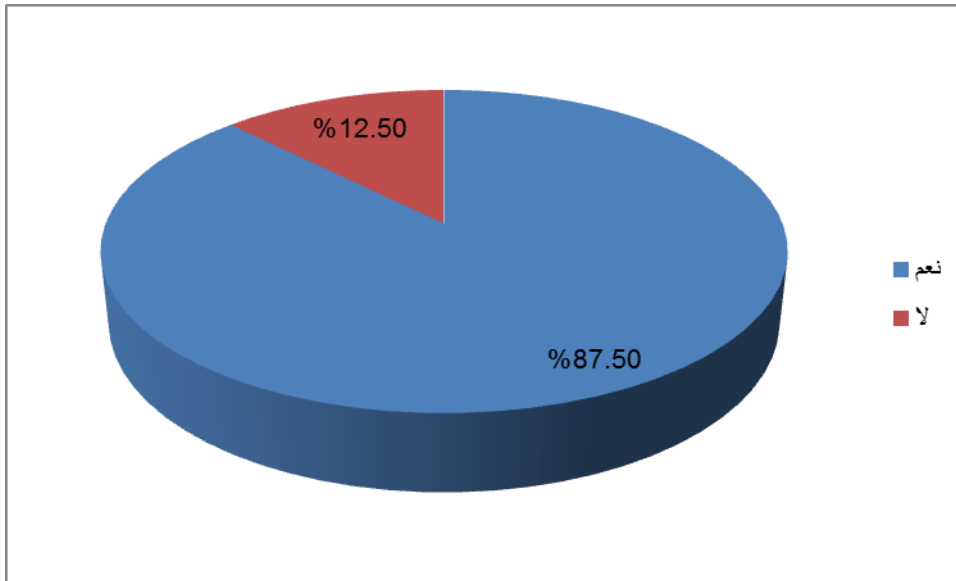


الجدول رقم (25): يوضح مساهمة تفويض السلطة في إبراز قدرات العامل للمسؤولين

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	42	87.5
لا	6	12.5
المجموع	48	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 87.5% من أفراد مجتمع يؤكدون على ان تفويض السلطة سمح لهم بإبراز قدراتهم للمسؤولين، بينما نجد 12.5% من أفراد مجتمع الدراسة يرون عكس ذلك، ويمكن تفسير ذلك بأن تفويض السلطة يسمح للعمال من ابداء مختلف اقتراحاتهم للمسؤولين، هذه الاقتراحات التي في غالب الاحيان تكون مبنية على اساس خبرتهم الطويلة والمستمرة في عملهم، وهذا ما يجعلهم يبدون قدراتهم للمسؤولين ويحظون بالقبول لديهم ايضا.

الشكل رقم (24): يوضح مساهمة تفويض السلطة في إبراز قدرات العامل للمسؤولين

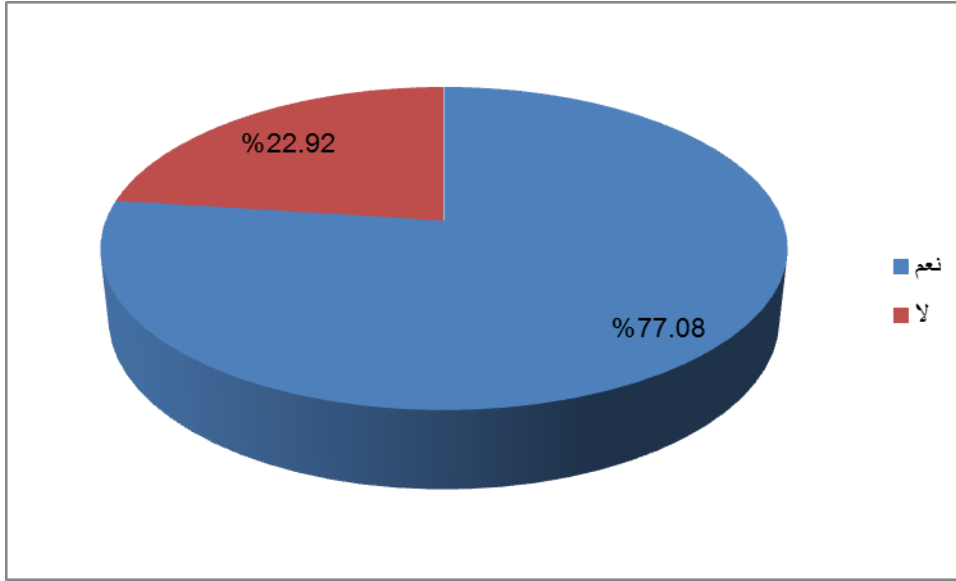


الجدول رقم (26): يوضح مساعدة تفويض السلطة للعمال في شعورهم بالرضا عن العمل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	37	77.1
لا	11	22.9
المجموع	48	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 77.1% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على ان تفويض السلطة جعلهم يشعرون بالرضا عن عملهم، بينما نجد 22.9% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على ان تفويض السلطة لم يساعدهم في شعورهم بالرضا عن العمل، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن تفويض السلطة يجعل العلاقة بين العمال وادارة المؤسسة علاقة احترام متبادل بينهم، اضافة الى ان تفويض السلطة يجعل العامل يشعر بان له مكانة مهمة داخل المؤسسة ويجعله يشعر بأن لديه روح تحمل المسؤولية، كل هذا يؤثر على روحه المعنوية ايجابيا، وهذا ما ينعكس على احساسه وشعوره بالرضا عن العمل وعن مناخ العمل.

الشكل رقم (25): يوضح مساعدة تفويض السلطة للعمال في شعورهم بالرضا عن العمل

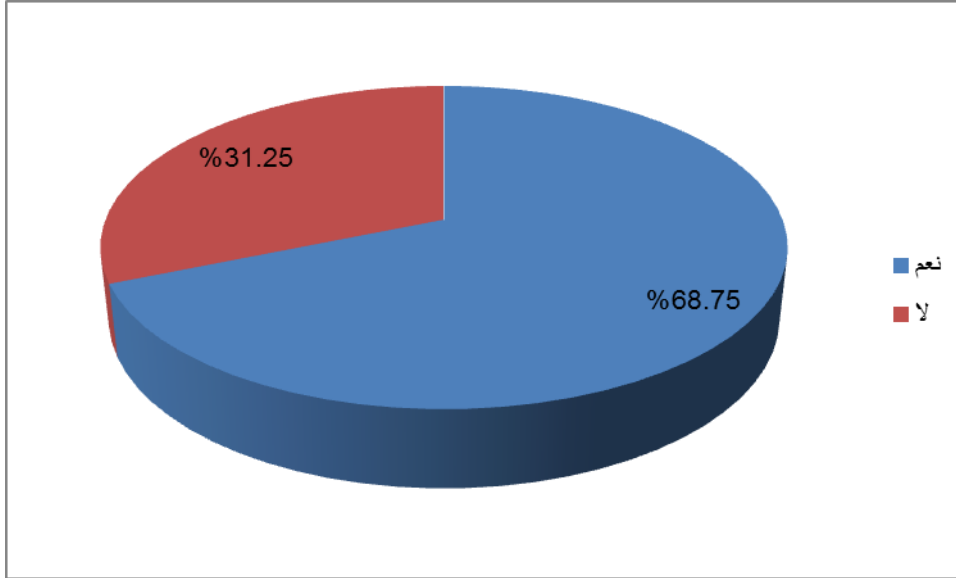


الجدول رقم (27): يوضح تفويض السلطة للعمال للقيام بشيء ما

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	33	68.8
لا	15	31.3
المجموع	48	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 68.8% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على انه فوضت لهم سلطة القيام بشيء ما، بينما نجد 31.3% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على انه لم تفوض لهم اي سلطة للقيام بشيء ما، ويمكن تفسير هذه النتائج بارجاعه الى طبيعة الاشراف المتبع في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة والذي هو اشراف تشاركي ينص على تفويض السلطة للعمال ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، اضافة الى ان هذه النتائج تدل على ان ادارة مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة تعمل على زرع روح تحمل المسؤولية لدى عمالها.

الشكل رقم (26): يوضح تفويض السلطة للعمال للقيام بشيء ما



سؤال رقم 25 : حسب وجهة نظرك ما الدور الذي يساعد تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة؟
لتفويض السلطة دورا كبيرا في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة، حيث ان تفويض السلطة يجعل العمال يشعرون بالرضا عن العمل وعن مناخ العمل وهو ما يجعلهم يشعرون بالانتماء الى مؤسسة العمل، وهذا ما يدل على ان تفويض السلطة يساعد في تعزيز وتحقيق الولاء التنظيمي.

3 - عرض نتائج الفرضية الثالثة: الاثرء الوظيفي والمناخ التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة

لاختبار هذا المحور تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف أبعاده، يمكن توضيحها وفقا لما يلي:

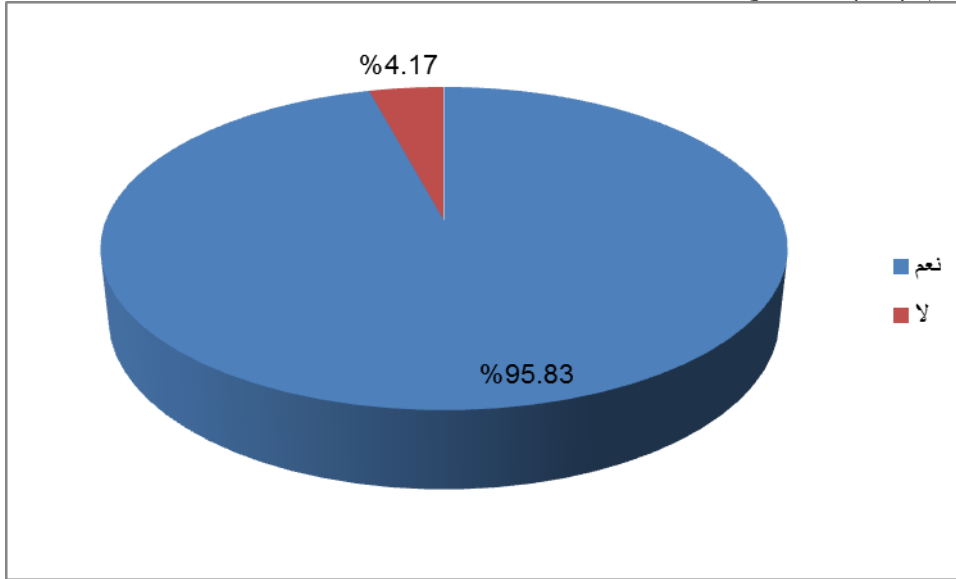
الجدول رقم (28): يوضح مساعدة القوانين الداخلية للمؤسسة على اداء العمال لمهامهم

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	46	95.8
لا	2	4.2
المجموع	48	100.0

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 95.8% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على ان القانون الداخلي للمؤسسة ساعدهم على اداء مهامهم، بينما نجد نسبة ضئيلة تقدر بـ 4.2% يرون عكس ذلك، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن القانون الداخلي للمؤسسة يحدد حقوق

وواجبات العمال، وكيفية ادائهم لعمالهم، ويوضح لهم كل ما يتعلق بعملهم وبالعمل داخل المؤسسة، وعند التزامهم بمحتوى هذا القانون الداخلي فإنه ينعكس مباشرة بالإيجاب على مستوى أدائهم لمهامهم .

الشكل رقم (27): يوضح مساعدة القوانين الداخلية للمؤسسة على أداء العمال لمهامهم

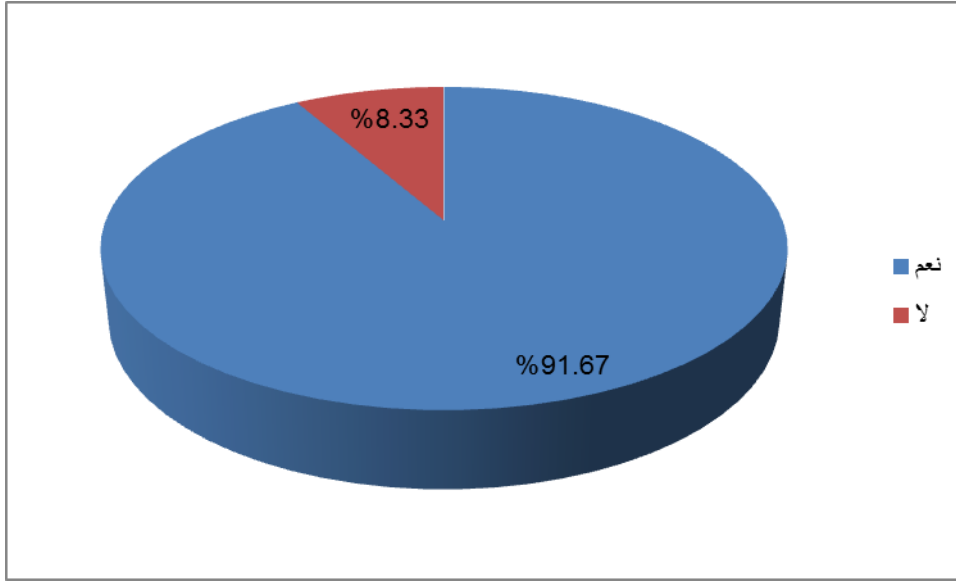


الجدول رقم (29): يوضح دور الهيكل التنظيمي في تحقيق الانسجام والتنسيق بين المهام

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	44	91.7
لا	4	8.3
المجموع	48	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 91.7% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على ان الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة اتصالات الجزائر يساعد في تحقيق الانسجام والتنسيق بين المهام داخل المؤسسة، بينما نجد 8.3% يرون عكس ذلك، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن وجود ووضوح الهيكل التنظيمي يسمح للعمال من معرفة مستوياتهم التنظيمية وكيفية التواصل مع بقية العمال سواء كانوا من نفس المستوى التنظيمي او من المستويات التنظيمية الاخرى، كما يسمح الهيكل التنظيمي بتحديد دور ومهمة كل عامل على حد سواء، وهذا ما من شأنه أن يسهل من عملية الانسجام بين العمال في اداء مهامهم داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة.

الشكل رقم (28): يوضح دور الهيكل التنظيمي في تحقيق الانسجام والتنسيق بين المهام

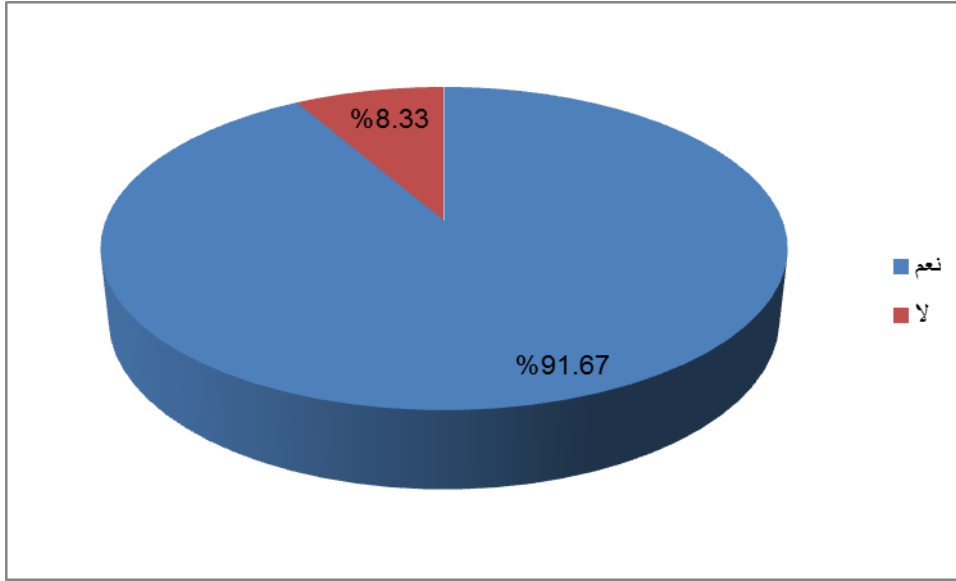


الجدول رقم (30): يوضح تأثير تشجيع روح المبادرة على ابراز كفاءة العامل داخل المؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	44	91.7
لا	4	8.3
المجموع	48	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 91.7% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون التشجيع على روح المبادرة يؤثر على ابراز كفاءة العامل داخل المؤسسة، بينما نجد 8.3% يرون أن التشجيع على روح المبادرة لا يؤثر على ابراز كفاءة العامل داخل المؤسسة، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المؤسسة اولا تثق في عمالها وفي قدراتهم، وهذا ما جعلها تقوم بتشجيعهم على روح المبادرة والابتكار لأنها تعلم جيدا بأن قيامهم بالمبادرة وتحمل المسؤولية سيسمح لها من اخراج و ابراز كفاءتهم الداخلية الكامنة لديهم، لذلك نجد مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة تقوم بتشجيعهم دائما عبر التكريمات والتشجيعات حتى تستطيع تحقيق اقصى استفادة ممكنة منهم من خلال تحسن مستوى ادائهم ومبادرتهم لتحمل المسؤولية والابداع في عملهم الموكل اليهم.

الشكل رقم (29): يوضح تأثير تشجيع روح المبادرة على ابراز كفاءة العامل داخل المؤسسة

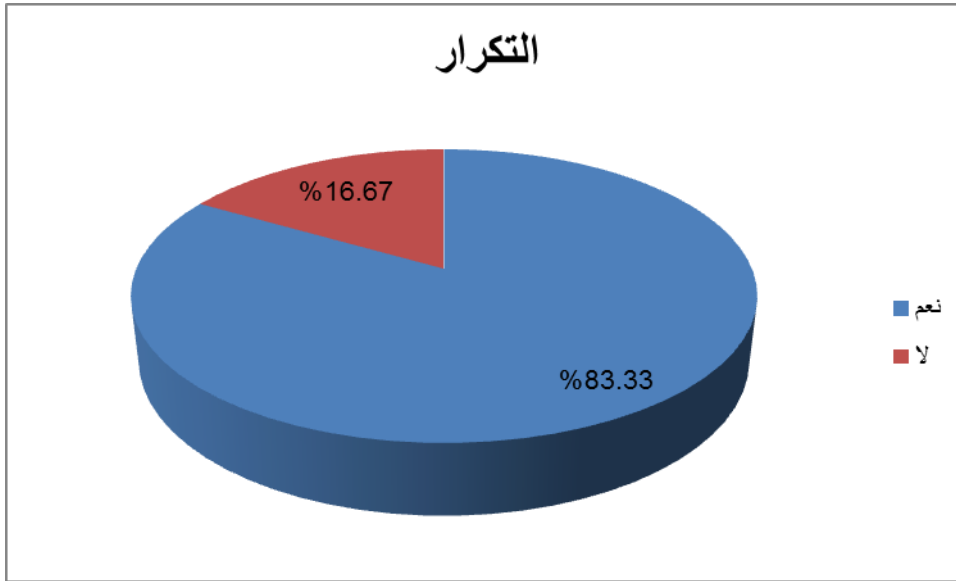


الجدول رقم (31): يوضح مبادرة العمال لتبني افكار جديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	40	83.3
لا	8	16.7
المجموع	48	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 83.3% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على انه يقومون بالمبادرة في تبني افكار جديدة والبحث عن حلول لمختلف المشكلات التي توجد داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة، بينما نجد 16.7% يؤكدون على انه لا يقومون بالمبادرة في تبني افكار جديدة والبحث عن حلول لمختلف المشكلات التي توجد داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن العمال لديهم ثقة بأنفسهم وبإمكاناتهم وقدراتهم على الابداع والابتكار من خلال تبني افكار جديدة في عملهم وذلك راجع الى خبرتهم الكبيرة في عملهم، اضافة الى ان المؤسسة بدورها تشجعهم على المبادرة وتحمل المسؤولية وتبني الافكار الجديدة والمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار، لان العمال يعتبرون هم الركيزة الاساسية التي يقوم عليها نشاط المؤسسة.

الشكل رقم (30): يوضح مبادرة العمال لتبني افكار جديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل

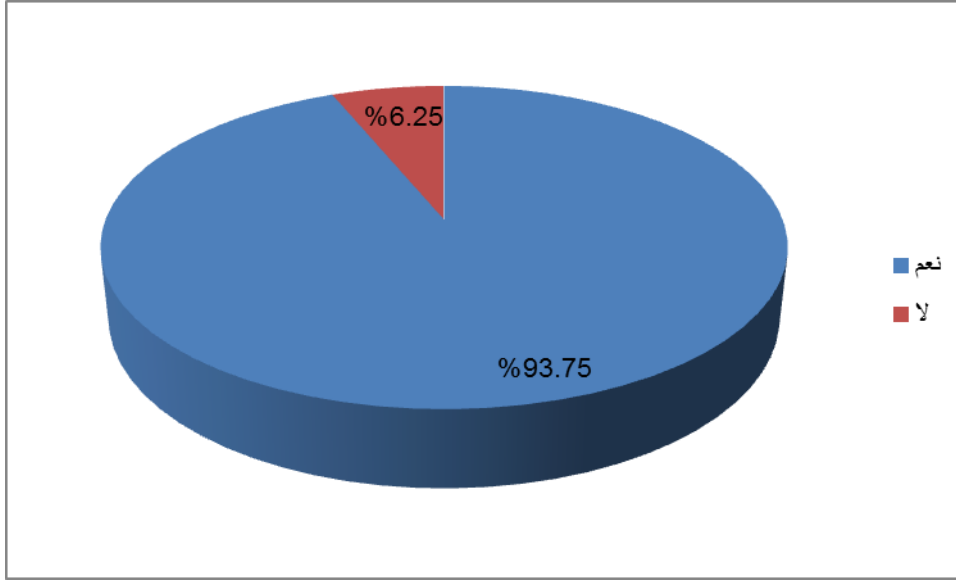


الجدول رقم (32): يوضح قيام العمال بإجراءات تصحيحية بعد تلقيهم لملاحظات حول ادائهم لعملهم

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	45	93.8
لا	3	6.3
المجموع	48	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 93.8% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون انهم يقومون بالإجراءات التصحيحية بعد تلقيهم لملاحظات حول ادائهم لعملهم ، في حين نجد 6.3% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون انهم لا يقومون بالإجراءات التصحيحية بعد تلقيهم لملاحظات حول ادائهم لعملهم، ويمكن تفسير هذه النتائج بان العمال هم على دراية بان هذه الملاحظات المقدمة لهم حول ادائهم في عملهم تكون بعد خضوعهم لعملية تقييم الاداء سواء كانوا على علم بها او لم يتم اعلامهم بها، ومن جهة اخرى فإن المؤسسة تهدف الى تحقيق اقصى لاستفادة ممكنة من عمالها لذا تبادر الى القيام بتقديم ملاحظات لهم حول عملهم حتى يكون هناك تحسن فيه، وهذا الامر يلقا الترحيب من قبل العمال لانهم هم بدورهم يريدون دائما ان يكون ادائهم لعملهم ممتاز وجيد، وهذا ما يجعلهم يقومون بالإجراءات التصحيحية التي تقدم لهم.

الشكل رقم (31): يوضح قيام العمال بإجراءات تصحيحية بعد تلقيهم لملاحظات حول أدائهم لعملهم

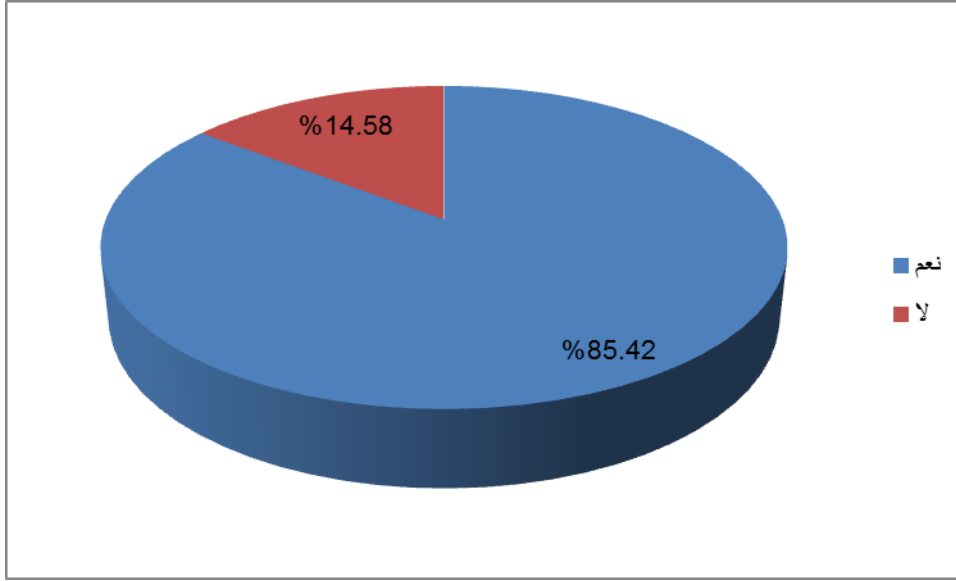


الجدول رقم (33): يوضح تشجيع العاملين على اطلاق إرادتهم على المبادرة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	41	85.4
لا	7	14.6
المجموع	48	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 85.4% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على ان مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة تشجعهم على اطلاق قدراتهم على المبادرة، بينما نجد 14.6% من أفراد مجتمع الدراسة يرون ان المؤسسة لا تشجعهم على اطلاق قدراتهم على المبادرة ، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن ادارة المؤسسة تهدف الى تحقيق الاهداف التي تأسست من اجلها، وهي تعلم بانه حتى تستطيع تحقيقها لابد من وجود عمال مؤهلين لذلك، لذا هي تقوم دائما بتشجيع العمال على اطلاق قدراتهم من خلال العمل على تحفيزهم للمبادرة في العمل وتبني افكار جديدة فيه.

الشكل رقم (32): يوضح تشجيع العاملين على إطلاق إرادتهم على المبادرة

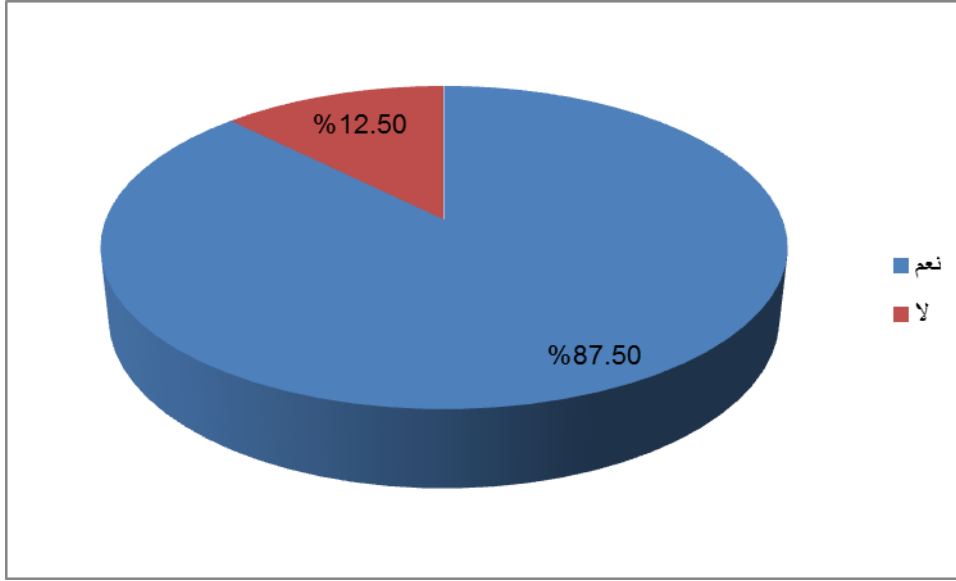


الجدول رقم (34): يوضح تأثير ثقافة العمل الايجابية على شعور العامل بالتحفيز

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	42	87.5
لا	6	12.5
المجموع	48	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 87.5% من أفراد مجتمع يؤكدون على ان ثقافة العمل الايجابية المتبعة في مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة تشعرهم بالتحفيز، بينما نجد 12.5% من أفراد مجتمع الدراسة يرون ان ثقافة العمل الايجابية المتبعة في مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة لا تشعرهم بالتحفيز، ويمكن تفسير ذلك بأن ثقافة العمل الايجابية تقوم بالأساس على عدة مبادئ كالا احترام المتبادل بين العمال والادارة وبين العمال فيما بينهم، اضافة الى مبدأ التعاون وغيره، كل هذا يجعل العامل يحفز من اجل تقديم افضل ما لديه في عمله وذلك حتى يضمن لنفسه الاستمرار في عمله داخل المؤسسة وفي امكانية حصوله على ترقية مستقبلية.

الشكل رقم (33): يوضح تأثير ثقافة العمل الايجابية على شعور العامل بالتحفيز

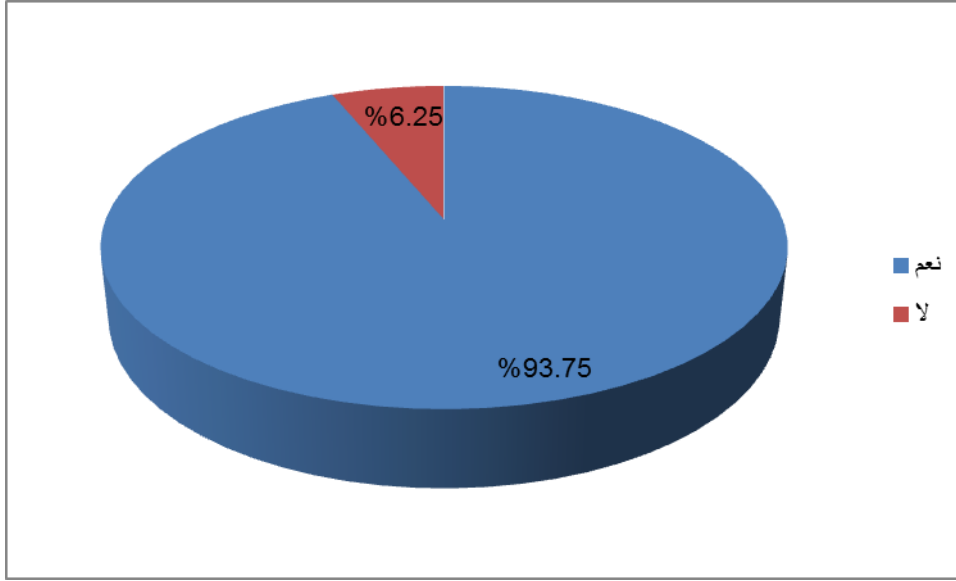


الجدول رقم (35): يوضح قيام العامل بتدارك وتحسين نقاط ضعفه في العمل بعد معرفتها

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	45	93.8
لا	3	6.3
المجموع	48	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 93.8% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون انهم يقومون بتدارك وتحسين نقاط ضعفهم في العمل بعد معرفتهم لها، في حين نجد 6.3% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون انهم لا يقومون بتدارك وتحسين نقاط ضعفهم في العمل بعد معرفتهم لها، ويمكن تفسير هذه النتائج بان العمال يريدون دائما تحسين مستوى ادائهم لانهم يريدون الحصول على التكريمات والتحفيزات التي يتم تقديمها من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة، اضافة الى رغبتهم في الحصول على الترقيات في العمل والتي ربما تكون على اساس الكفاءة والاختبار.

الشكل رقم (34): يوضح قيام العامل بتدارك وتحسين نقاط ضعفه في العمل بعد معرفتها

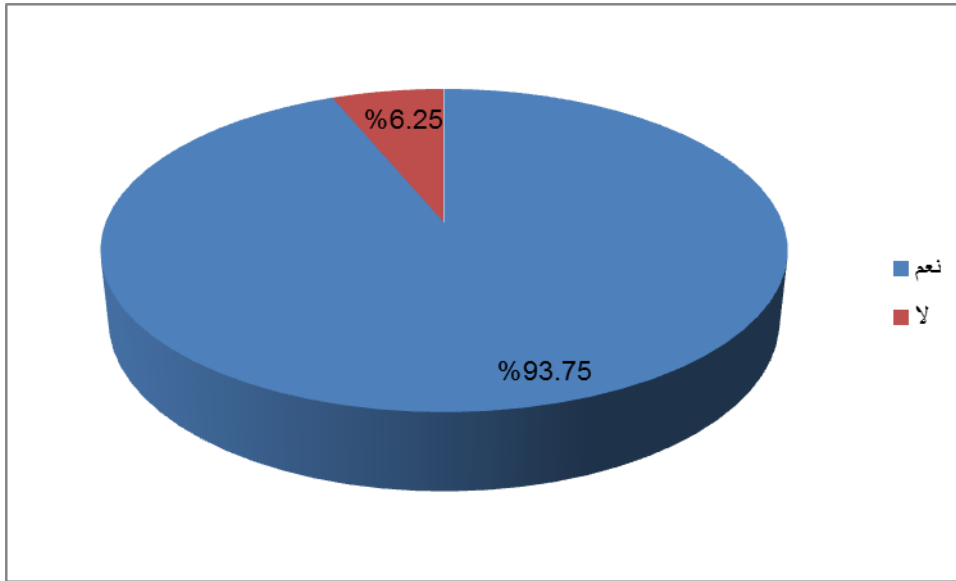


الجدول رقم (36): يوضح مساعدة بيئة العمل للعامل على الشعور بالمسؤولية والانجاز

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	45	93.8
لا	3	6.3
المجموع	48	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 93.8% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون ان بيئة العمل الداعمة تشجعهم على الشعور بالمسؤولية، في حين نجد 6.3% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون ان بيئة العمل الداعمة لا تشجعهم على الشعور بالمسؤولية، ويمكن تفسير هذه النتائج بان المؤسسة تهدف من خلال بيئة العمل الداعمة الى توفير كل المتطلبات الضرورية واللازمة للعامل حتى يقوم بأداء عمله في احسن الظروف، وهذا ما يجعل العامل يشعر بمسؤولية مهنية واخلاقية اتجاه عمله واتجاه المؤسسة لأنها اي المؤسسة لم تبخل عليه بأي شيء، بل انها قامت بتوفير المناخ التنظيمي المناسب.

الشكل رقم (35): يوضح مساعدة بيئة العمل للعامل على الشعور بالمسؤولية والانجاز



سؤال رقم 35 : كيف ترى مساهمة الإثراء الوظيفي في تحقيق المناخ التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة؟
يساهم الإثراء الوظيفي بدرجة كبيرة في تحقيق المناخ التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة.

		هل تساعدك بيئة العمل الداعمة على الشعور بالمسؤولية والانجاز؟		المجموع
		نعم	لا	
هل يتم تشجيع العاملين على إطلاق قدراتهم على المبادرة؟	نعم	40	1	41
	لا	5	2	7
المجموع		45	3	48

نلاحظ من خلال نتائج الجدول اعلاه مايلي:

- 40 مفردة من مفردات العينة من الذين يؤكدون على انه يتم تشجيع العاملين على اطلاق قدراتهم ، يبررون ذلك بأن بيئة العمل الداعمة تساعدهم على الشعور بالمسؤولية والانجاز في العمل.
 - 5 من مفردات العينة من الذين يؤكدون على انه لا يتم تشجيع العاملين على اطلاق قدراتهم ، يبررون ذلك بأن بيئة العمل الداعمة لا تساعدهم على الشعور بالمسؤولية والانجاز في العمل.
- وهذا ما يمكن تفسيره على ان بيئة العمل الداعمة الموجودة في المؤسسة هي التي تؤثر على العاملين من خلال تشجيعهم على اطلاق دراتهم في المبادرة وتحمل المسؤولية، وهذا ما

يمكن اعتباره دليل على ان المناخ التنظيمي او بيئة العمل الموجودة في المؤسسة هي بيئة داعمة لتحسين الاداء الوظيفي للعمال والمؤسسة معا.

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى: يساهم التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة

من خلال البيانات الاحصائية، المتعلقة بالفرضية الاولى، توصلنا الى النتائج التالية:

-95.8% من أفراد مجتمع الدراسة، يؤكدون استفادتهم من برنامج تدريبي قبل التحاقهم بمناصبهم في المؤسسة.

- 60.4 % من أفراد مجتمع الدراسة الذين خضعوا للتدريب قبل التحاقهم بمناصبهم في مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة يؤكدون انها خضعوا للتدريب خارج المؤسسة،

- 83.3% من افراد مجتمع الدراسة يؤكدون على ان المؤسسة تتيح فرصة التدريب لجميع العمال.

-77.1% من افراد مجتمع الدراسة يرون أن الوقت المحدد للتدريب كافي.

- كل افراد مجتمع الدراسة اي 100 % من مجتمع الدراسة، يؤكدون على محتوى برنامج التدريب يتناسب مع مستواهم التعليمي.

-89.6% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على ان التدريب على التكنولوجيا الرقمية في المؤسسة لم يساهم في جعلهم ملتزمين في عملهم و لا يبدعون فيه.

-54.2% من افراد مجتمع الدراسة يرون ان اختيار المتدرب يكون على اساس الانضباط في العمل.

وإجمالاً، يمكن لنا ان نرفض الفرضية الاولى: اي انه التدريب لا يساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية: يساعد تفويض السلطة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة

من خلال البيانات الاحصائية، المتعلقة بالفرضية الثانية، توصلنا الى النتائج الاتية:

-81.3% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على ان المؤسسة تشجعهم على تولى سلطة ما داخل المؤسسة.

-81.3% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على وجود تفويض للسلطة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة.

-85.4% من افراد مجتمع الدراسة يرون ان تفويض السلطة يقوم بتسهيل عملية اتخاذ القرار لدى المرؤوسين.

- 47.9% من أفراد مجتمع الدراسة يرون ان تفويض السلطة أحيانا ما يساهم في زيادة الثقة بين افراد المؤسسة.
- 58.3% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون ان مسؤولهم المباشر يمنحهم حرية التصرف اثناء عطلته السنوية.
- 77.1% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على ان المؤسسة تسمح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار.
- 87.5% من أفراد مجتمع يؤكدون على ان تفويض السلطة سمح لهم بإبراز قدراتهم للمسؤولين.
- 77.1% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على ان تفويض السلطة جعلهم يشعرون بالرضا عن عملهم.
- 68.8% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على انه فوضت لهم سلطة القيام بشيء ما. وإجمالاً ومن خلال النتائج نرى أنه يمكن قبول الفرضية الثانية والتي تنص على ان تفويض السلطة يساعد في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة
- 3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة: يعمل الاثراء الوظيفي في انجاح المناخ التنظيمي لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة.**
- من خلال البيانات الاحصائية، المتعلقة بالفرضية الثالثة، توصلنا الى النتائج التالية:
- 95.8% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على ان القانون الداخلي للمؤسسة ساعدهم على اداء مهامهم.
- 91.7% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على ان الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة اتصالات الجزائر يساعد في تحقيق الانسجام والتنسيق بين المهام داخل المؤسسة.
- 91.7% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون التشجيع على روح المبادرة يؤثر على ابراز كفاءة العامل داخل المؤسسة.
- 83.3% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على انه يقومون بالمبادرة في تبني افكار جديدة والبحث عن حلول لمختلف المشكلات التي توجد داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة.
- 93.8% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون انهم يقومون بالإجراءات التصحيحية بعد تلقيهم ملاحظات حول ادائهم لعملهم.
- 85.4% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على ان مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة تشجعهم على اطلاق قدراتهم على المبادرة.
- 87.5% من أفراد مجتمع يؤكدون على ان ثقافة العمل الايجابية المتبعة في مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة تشعرهم بالتحفيز.

93.8% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون انهم يقومون بتدارك وتحسين نقاط ضعفهم في العمل بعد معرفتهم لها.

93.8% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون ان بيئة العمل الداعمة تشجعهم على الشعور بالمسؤولية.

وإجمالاً ومن خلال النتائج نرى أنه يمكن قبول الفرضية الثالثة والتي تنص على ان الاثراء الوظيفي يعمل في انجاح المناخ التنظيمي لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

يمكن لنا مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة كمايلي:

- تختلف نتائج الدراسة السابقة الموسومة بعنوان: أهمية تمكين العاملين في تدعيم اداء العاملين، للطالب ولد حمن سيد محمد مع نتائج دراستنا الحالية.

- تختلف نتائج الدراسة السابقة الموسومة بعنوان: التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية، للطالب عبد الرحمن باي راقد مع نتائج دراستنا الحالية.

- تختلف نتائج الدراسة السابقة الموسومة بعنوان: الصحة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، للطالب نور الدين عيواز مع نتائج دراستنا الحالية.

- تختلف نتائج الدراسة السابقة الموسومة بعنوان: التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى افراد الحماية المدنية، للطالب عاشور لعور مع نتائج دراستنا الحالية.

- تختلف نتائج الدراسة السابقة الموسومة بعنوان: اثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات الخاصة الاردنية، للطالبة نسرین صايل سلامة الريالات مع نتائج دراستنا الحالية.

- تتفق نتائج الدراسة السابقة الموسومة بعنوان: اثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الاردن، للطالبة دعاء ابراهيم عبد الهادي الرحامنة مع نتائج دراستنا الحالية.

- تختلف نتائج الدراسة السابقة الموسومة بعنوان: اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة قطاع الصحة في باكستان، للطالب Ali .N مع نتائج دراستنا الحالية.

- تختلف نتائج الدراسة السابقة الموسومة بعنوان: تأثير التمكين على الاداء الوظيفي: دراسة القطاع البرمجيات في باكستان، للطالب Muhammad Arslan . Rashid Zama مع نتائج دراستنا الحالية.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم

يمكن لنا مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة كمايلي:

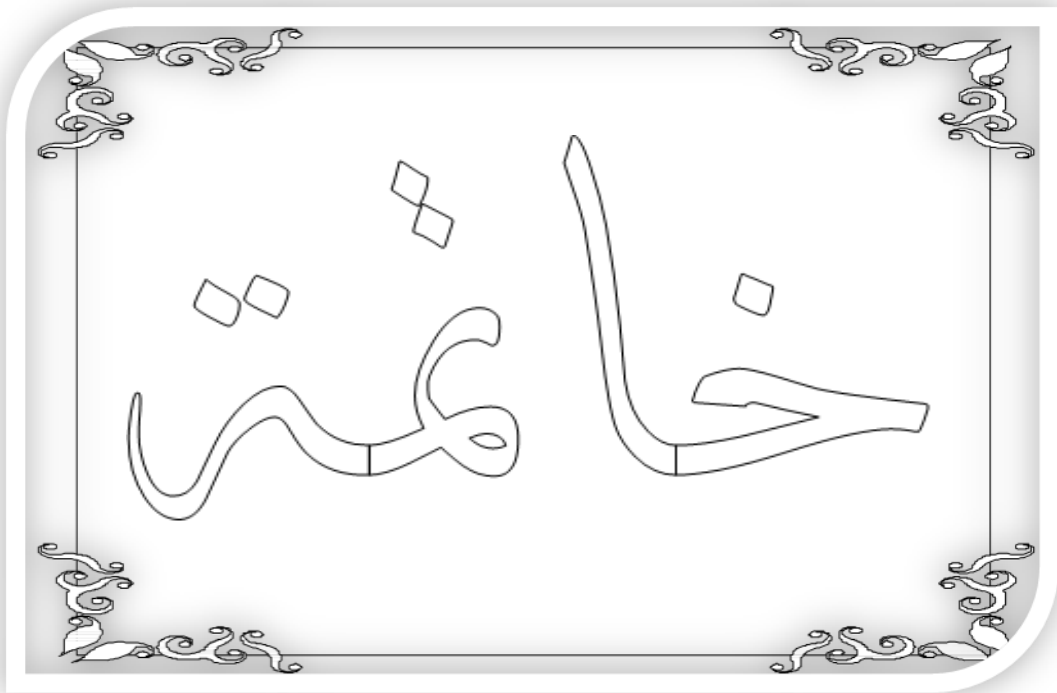
- تتفق نتائج دراستنا مع محتوى نظرية الادارة بالأهداف، حيث ان هذه الاخيرة ترى ان اشراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الاهداف واتخاذ القرارات تؤثر بشكل مباشر

- وايجابيا على عمله، وهذا ما يتفق مع نتيجة دراستنا التي توصلت الى ان تفويض السلطة يساعد في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.
- تختلف نتائج دراستنا مع محتوى نظرية العاملين.
 - تختلف نتائج دراستنا مع محتوى نظرية الادارة العلمية.
 - تختلف نتائج دراستنا مع محتوى نظرية ماسلو.
 - تتفق نتائج دراستنا مع محتوى نظرية X.Y، حيث ان افتراضات نظرية Y تنص على منح مجال اوسع لمشاركة العمال ومنحهم حرية التصرف، وهذا ما يمكن ان يساهم في تحقيق الولاء لدى العمال، وهو ما يتفق مع نتيجة دراستنا الحالية التي مفادها تفويض السلطة يساعد في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.
 - تختلف نتائج دراستنا مع محتوى نظرية التعاون.
 - تختلف نتائج دراستنا مع محتوى نظرية التبادل الاجتماعي

خامسا: النتائج العامة

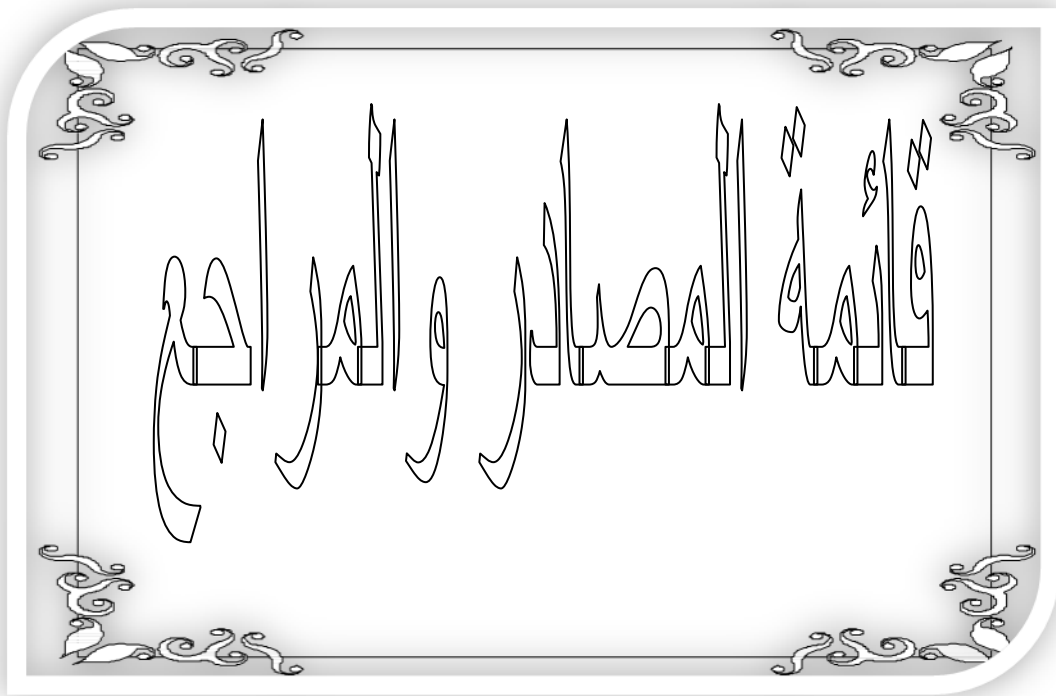
بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية و عرض واستخلاص النتائج في ضوء الفرضيات، تم التوصل الى النتائج العامة التالية:

- يلعب تمكين المورد البشري دورا فعالا في تحقيق المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة، وهذا ما تم استنتاجه من خلال مساهمة كل ابعاد تمكين المورد البشري في كل ابعاد المواطنة التنظيمية.
- التدريب لا يساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة، وذلك راجع الى تدريب المورد البشري في المؤسسة غير قائم وغير مخطط بالطريقة التي تسمح بتحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، وهذا ما يمكن اعتباره دليلا على فشل برنامج التدريب المطبق بالمؤسسة.
- تفويض السلطة يساعد في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة، وذلك راجع الى ان تفويض السلطة يساهم في جعل العاملين يشعرون بالأمن والمكانة المرموقة بالمؤسسة وهو ما ينعكس ايجابا على تعزيز شعورهم بالولاء والانتماء التنظيمي للمؤسسة.
- الاثراء الوظيفي يعمل في انجاح المناخ التنظيمي لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة، وهذا من خلال ان الاثراء الوظيفي يسمح بتحسين مهارات وقدرات وامكانيات العاملين وهو ما يجعلهم يؤدون مهامهم على اكمل وجه، وهو ما يعكس رضاهم عن المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة.



إن النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني، والتي تناولت دراسة تمكين المورد البشري ودوره في تحقيق المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، تبين لنا أن هناك مساهمة كبيرة لتمكين المورد البشري في تحقيق المواطنة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

ويظهر هذا الدور من خلال ان تمكين المورد ابشري بمختلف أبعاده [التدريب، الاثراء الوظيفي، تفويض السلطة] تساعد على تحقيق المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما ظهر من خلال تأثير ابعاد الحراك المهني السالفة الذكر على ابعاد الكفاءة التنظيمية [الابداع التنظيمي، الاستقرار الوظيفي، الالتزام الوظيفي]، وهذا ما يوضح الاهمية الكبيرة التي يؤديها تمكين المورد البشري في تحقيق اهداف العمال واهداف المؤسسة معا. بناءا عليه، نرى أنه حتى تستطيع مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة من تحقيق اهدافها المسطرة، لابد عليها من تطبيق ابعاد تمكين المورد البشري من خلال القيام بتدريبها لتحسين مستوى أدائها لمهامها المسندة اليها، وكذلك تفويض السلطة لها للقيام ببعض الصلاحيات والمهام اضافة الى الاثراء الوظيفي من خلال تحسين مهاراتها وقدراتها المختلفة، وهذا كله يمكن ان ينعكس ايجابا على تحقيق المواطنة التنظيمية بمختلف ابعادها التي تم التطرق اليها في دراستنا الحالية.



أولاً: المصادر

1. المعجم الوسيط ، ط3، من إصدار مجمع اللغة العربية بالقاهرة، مصر، 1998 .

ثانياً: المراجع

1- الكتب

1. ربحي مصطفى ، علبان ، مناهج و أساليب البحث العلمي ، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000.
2. رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال "دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها"، دار الرضا للنشر، ط1، سوريا-دمشق،-، 2004.
3. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر ، سوريا، 2004.
4. سنان الموسوي : الإدارة المعاصرة "الأصول والتطبيقات" دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، (2004).
5. طلعت إبراهيم لطفى، كمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
6. عبد الرحمن الجاموس : إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل، ط1، الأردن ، (2013) .
7. عبد السلام بن شايح القحطاني : سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري ، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، ط1، (2016).
8. عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري ، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع ، 2016.
9. عبدا لله إبراهيم ،علم الاجتماع(السيكولوجيا)ط1،المركز الثقافي العربي ، الرباط، المغرب، 2001.
10. عزيز داوود ، مناهج البحث العلمي، دار أسامة ، عمان ، الأردن ، 2006.
11. عماد علي المهيرات :أثر التمكين على فاعلية المنظمة ، دار جليس الزمان ، ط1، (2014).
12. غريب سيد احمد ، تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2005.
13. محمد عبيدات وآخرون ، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، ط 2، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، 1999.
14. محمود محمد جراح ، أصول البحث العلمي ، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008.
15. معمن خليل عمر ، معجم علم الاجتماع المعاصر ، ط1، دار الشروق ، عمان ، الأردن .

16. مورس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تر : صحراوي بوزيد وآخرون ، ط 2 ، دار القصة ، الجزائر ، 2006.

2- المذكرات والرسائل

1. حنان مراد، **مكانة المواطن والمواطنة في المدن**، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنمية، جامعة محمد خيضر بسكرة، (2016-2017)، ص15.

2. دعاء ابراهيم عبد الهادي الرحامنة : أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الاردن، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية ، السلط، الاردن ، 2014

3. رباحي زهيدة: **التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية** ، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، (2017-2018)، ص19.

4. رقيق عبدالله، **النخبة السياسية وقيم المواطنة في الجزائر**، أطروحة دكتوراه الطور الثالث (LMD) في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع سياسي، جامعة الشيخ العربي التبسي، (2020-2021)، ص102.

5. عاشور لعور: **التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية، دراسة ميدانية بالمديرية الولائية لسكيكدة**، مذكرة مقدمة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا لنيل شهادة الماجستير، تخصص سلوك تنظيمي، جامعة سطيف2، (2013-2014).

6. عاشور لعور: **التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية**، رسالة ماجستير تخصص سلوك تنظيمي، جامعة سطيف2، (2014/2013)

7. عالية إبراهيم محمد طحطوح: **تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية(دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك سعود العزيز بجدة)**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية ، (2016).

8. عبد الرحمن باي راقد ، **التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية** ، دراسة ميدانية بملبنة الحضنة بالمسيلة الجزائر ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة (2022-2023)

9. عبد الرحمن باي راقد: **التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية**، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، (2023/2022)

10. عبد الكريم محمود ضوء دغفوس: **أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي**، رسالة الماجستير في الإدارة ، جامعة الزاوية(2020)

11. فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح: **تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة**، رسالة الماجستير في القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، (2016)
12. فوزية برسولي: **أثر التمكين في الأداء البشري**، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، (2018/2017)
13. كبير عمر: **أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، (2021/2020)
14. كرمية توفيق: **تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، رسالة الماجستير، (2007)
15. محمد بن موسى، **أثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، (2012-2013)، ص17.
16. محمد ناصر راشد أبو سمعان، **محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2015.
17. نسرين صايل سلامة الريالات، **أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات الخاصة الأردنية**، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2019
18. نسرين صايل سمة الريالات: **أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات الخاصة الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، (2019).
19. نور الدين عيواز، **الصحة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية**، دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS) بالمسيلة رسالة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، (2022-2023)
20. نوي عمار: **دور القيادة في إدارة العمل التطوعي الجماعي**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، (2010-2009)، ص24، 25
21. ولد حمن سيد محمد: **أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة**، دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، (2010-2011)
22. ولد حمن سيد محمد: **أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، (2011/2010)

23. ونوغي فتيحة، أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة البويرة، 2021/2020.

3- المجالات والملتقيات:

1. أحمد سالم العاملي، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 17، العدد 02، المملكة العربية السعودية، 2003.

2. أمال سعود، أحمد فريجة : المقاربات النظرية لمفهوم التمكين، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، المجلد 21، العدد2، (2021)

3. بدري قسم الفراج مرسال، صديق بلال إبراهيم، أثر التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 07، العدد 12، جامعة الوادي، الجزائر، 2017.

4. براهيمية براهيم: تدريب المورد البشري وإشكالية الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة العدد8 .

5. بوخمخ عبد الفتاح، بوتاعة سليمة: إشكالية تطبيق العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات ، العدد1، (2015)

6. بومنقار مراد، سلابي الزهير، الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19، جامعة عنابة.

7. جدي سارة : الرضا الوظيفي : مفهومه، محدداته، وأثره على الأداء، مجلة المناجر، العدد1.

8. الحاج علي نورة واخرون ، أثر الإثراء الوظيفي على التطوير المهني للأفراد، المجلة الجزائرية للموارد البشرية جامعة معسكر، المجلد3، العدد2، 2018

9. حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14 ، جامعة غرداية، الجزائر، 2014.

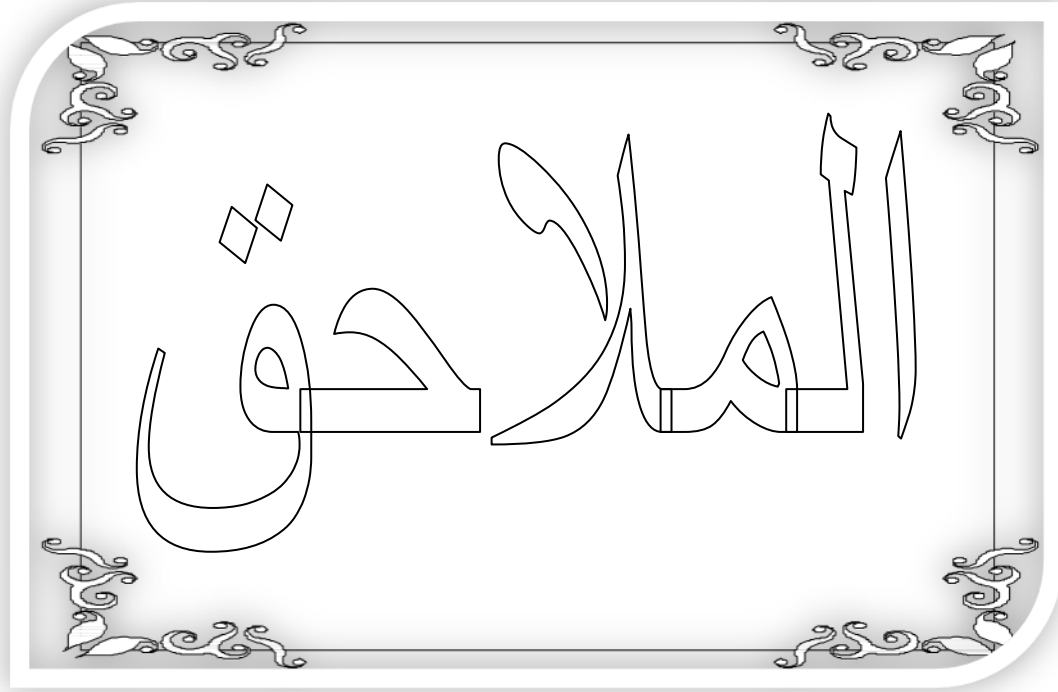
10. حمي عبد الستار ، حورية ترزولت عمروني: الفعالية التنظيمية -دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات -، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة-الجزائر-، (2020)

11. حمياني صبرينة بن احمد لخضر، دور الولاء في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، المجلد 12، العدد1، 2019.

12. خيرة شاوشي، زهرة خلوف، علاقة الولاء التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 23، العدد 01، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2023.

13. رباب محروس عبد الحميد: مفهوم الثقافة التنظيمية ، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، جامعة القاهرة، مجلد1، العدد1، (2022)
14. رشيد مناصرية، فريد بن ختو ، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد8، 2015 .
15. ريم عام ، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد18، 2017 .
16. سليمة قشيدة: تمكين العاملين (متطلباته وفوائده ومزاياه)مجلة علوم الإنسان والمجتمع ، جامعة بسكرة، العدد20، سبتمبر2016 .
17. صفاء جواد عبد الحسين: أثر التمكين على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد32، (2012)
18. الطاهر عزاز : تمكين العاملين في المنظمات الحديثة -مقاربة نظرية-، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد2، العدد15، (2020)
19. عاشوري سهام ، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، جامعة بسكرة، العدد6 .
20. فاطمة علي، بلقاسم الفرجاني، مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين، المعهد العالي للمهن الطبية بمدينة بنغازي ، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد 09، كلية الاقتصاد والتجارة، الجامعة الأسمرية الإسلامية، ليبيا، 2017.
21. فلة عيساوي : تمكين العاملين -مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي-، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة عنابة-الجزائر-، العدد7، (2014)
22. كمال برباوي، إلياس سليمان، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة دورية علمية محكمة، العدد الاقتصادي، العدد 28، جامعة الأغوط، 2017.
23. كيسرى مسعود، ددايرة عبد الحفيظ: أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد8، (2017)
24. مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، مجلة علمية دولية محكمة سداسية ومتخصصة، المجلد 4، العدد01، (2021)
25. محمد أحمد الخلفية علي، أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية علانية ترك العمل، دور المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط، دراسة ميدانية كتطبيق على البنوك التجارية السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 14، العدد 2، السودان، 2013.
26. محمد مفضي الكساسبة وآخرون : تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مجلد 5، العدد1، 2009.
27. مرماط نبيلة :التمكين كأسلوب لتحقيق الرضا الوظيفي، معارف (مجلة علمية دولية محكمة) قسم العلوم الاقتصادية، السنة الثانية عشرة، العدد 22، (جوان 2017)

28. مريم ضبع بن كيجول محمد، قيم المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي، مجلة البحث للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدري مرباح، ورقة، 2019.
29. معاوي عبد العظيم، دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة رؤى الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 11، ديسمبر 2016
30. وهيبة مقدود وآخرون: العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي جامعة بومرداس-الجزائر-المجلة العلمية للمستقبل الاقتصادي، المجلد 9، العدد 1
31. يوسف مدوكي : الثقة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، المجلد 8، العدد 1، (2023).



الملحق رقم (01): الاستمارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم: علم الاجتماع

جامعة العربي التبسي -تبسة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة استبيان حول الموضوع

**تمكين المورد البشري و دوره في تحقيق المواطنة التنظيمية بالمؤسسة
الجزائرية**

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل
إعداد الطالبة :

رواحية شيماء

ملاحظة : ان معلومات هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لذا نرجو منكم
الإجابة عن الأسئلة بكل موضوعية .

السنة الجامعية 2024/2023

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1/ الجنس: ذكر أنثى
- 2/ السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3/ المؤهل الدراسي: ابتدائي متوسط ثانوي
- جامعي دراسات عليا
- 4/ الوظيفة: إطار تقني تقني سامي عون تنفيذ عون تحكم
- 5/ الأقدمية في العمل (الخبرة):
- أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات
- من 11-20 سنة أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: التدريب والالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة :

- 6/ هل استفدت من برنامج تدريب بعد إلتحاقك بالمؤسسة؟ نعم لا
- إذا كان الإجابة بنعم أين تم تدريبك: داخل المؤسسة خارج المؤسسة
- 7/ ما نوع التدريب الذي تلقيتَه?:
- 8/ كم دامت الدورة التدريبية التي خضعت لها:
- 9/ هل تعمل المؤسسة على إتاحة فرص التدريب لجميع العاملين؟
- نعم لا حد ما
- 10/ هل الوقت المحدد للتدريب كافي؟ نعم لا
- 11/ ما نوع أساليب التدريب المطبقة في مؤسستك؟
- 12/ هل يتناسب محتوى برنامج التدريب مع مستواك التعليمي؟ نعم لا
- 13/ هل التدريب على التكنولوجيا الرقمية في مؤسستك يجعلك تلتزم في عملك وتبدع فيه؟
- نعم لا نوعا ما
- 14/ هل يتم اختيار المتدرب(ة) على أساس الانضباط في العمل؟ نعم لا

الملاحق

15/ حسب وجهة نظرك ما الدور الذي يلعبه التدريب في تحقيق التزامك الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر؟.....

المحور الثالث: تفويض السلطة والولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة :

16/ هل المؤسسة تشجع على تولي سلطة ما ؟ نعم لا

17/ هل هناك تفويض للسلطة داخل مؤسستك؟ نعم لا

18/ هل يقوم تفويض السلطة بتسهيل عملية اتخاذ القرار لدى المرؤوسين ؟ نعم لا

19/ هل يسمح تفويض السلطة على زيادة الثقة بين أفراد المؤسسة ؟

دائما أحيانا نوعا ما

20/ في أي حالة يمنح مسؤولك المباشر حرية التصرف ؟ عطلته السنوية

خروجه في مهمة رسمية أثناء تواجد المسؤول عطلته المرضية

21/ هل تمنحك إدارة مؤسستك المشاركة في اتخاذ القرار ؟ نعم لا

22/ هل يساعدك التفويض في إبراز قدراتك للمسؤولين ؟ نعم لا

23/ هل ساعدك تفويض السلطة في إحساسك وشعورك بالرضا عن العمل ؟ نعم لا

24/ هل فوضت لك سلطة القيام بشيء ما ؟ نعم

25/ حسب رأيك ما الدور الذي يساعد تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر؟.....

المحور الرابع : الإثراء الوظيفي والمناخ التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة :

26/ هل تساعدك القوانين الداخلية للمؤسسة على أداء مهامك؟ نعم لا

27/ هل يعمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تحقيق الانسجام والتنسيق في المهام؟ نعم

28/ هل يؤثر تشجيع روح المبادرة على إبراز كفاءة العامل داخل المؤسسة؟ نعم لا

29/ هل تبادر في تبني الأفكار الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات داخل المؤسسة ؟

نعم لا

30/ هل تقوم بالإجراءات التصحيحية بعد تلقيك ملاحظات حول أدائك في العمل؟ نعم لا

31/ هل يتم تشجيع العاملين على إطلاق قدراتهم على المبادرة؟ نعم لا

32/ هل تؤثر ثقافة العمل الايجابية على شعورك بالتحفيز ؟ نعم لا

الملاحق

- 33/ هل تقوم بتدراك و تحسين نقاط ضعفك في العمل بعد معرفتك لها ? نعم لا
- 34/ هل تساعدك بيئة العمل الداعمة على الشعور بالمسؤولية والانجاز ? نعم لا
- 35/ كيف ترى مساهمة الإثراء الوظيفي في تحقيق المناخ التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر?
-

الملحق رقم (02): نتائج spss

التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	17	35.4	35.4	35.4
Valide انثى	31	64.6	64.6	100.0
Total	48	100.0	100.0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	1	2.1	2.1	2.1
Valide من 30 إلى 40 سنة	43	89.6	89.6	91.7
50 سنة فأكثر	4	8.3	8.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	

المؤهل الدراسي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	7	14.6	14.6	14.6
Valide جامعي	33	68.8	68.8	83.3
دراسات عليا	8	16.7	16.7	100.0
Total	48	100.0	100.0	

الوظيفة

الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار 25	52.1	52.1	52.1
	تقني 2	4.2	4.2	56.3
	تقني سام 10	20.8	20.8	77.1
	عون تنفيذ 6	12.5	12.5	89.6
	عون تحكم 5	10.4	10.4	100.0
	Total 48	100.0	100.0	

الأقدمية في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات 2	4.2	4.2	4.2
	من 05 إلى 10 سنوات 11	22.9	22.9	27.1
	من 11 إلى 20 سنة 26	54.2	54.2	81.3
	أكثر من 20 سنة 9	18.8	18.8	100.0
	Total 48	100.0	100.0	

- التكرارات والنسب المؤوية لعبارات للمحور الأول: التدريب والالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة

هل استفدت من برنامج تدريب بعد إلتحاقك بالمؤسسة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم 46	95.8	95.8	95.8
	لا 2	4.2	4.2	100.0
Total	48	100.0	100.0	

إذا كان الإجابة بنعم أين تم تدريبك:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	داخل المؤسسة 19	39.6	39.6	39.6
	خارج المؤسسة 29	60.4	60.4	100.0
Total	48	100.0	100.0	

الملاحق

هل تعمل المؤسسة على إتاحة فرص التدريب لجميع العاملين؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	40	83.3	83.3	83.3
لا	1	2.1	2.1	85.4
إلى حد ما	7	14.6	14.6	100.0
Total	48	100.0	100.0	

هل الوقت المحدد للتدريب كافي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	37	77.1	77.1	77.1
لا	11	22.9	22.9	100.0
Total	48	100.0	100.0	

هل يتناسب محتوى برنامج التدريب مع مستواك التعليمي؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	48	100.0	100.0	100.0

هل التدريب على التكنولوجيا الرقمية في مؤسستك يجعلك تلتزم في عملك وتبدع فيه؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	43	89.6	89.6	89.6
لا	1	2.1	2.1	91.7
نوعا ما	4	8.3	8.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	

هل يتم اختيار المتدرب (على أساس الانضباط في العمل)؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	26	54.2	54.2	54.2
لا	22	45.8	45.8	100.0
Total	48	100.0	100.0	

- التكرارات والنسب المؤوية لعبارات للمحور الثاني: تفويض السلطة والولاء التنظيمي لمؤسسة

اتصالات الجزائر تبسة

/هل المؤسسة تشجع على تولي سلطة ما؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

الملاحق

	نعم	39	81.3	81.3	81.3
Valide	لا	9	18.8	18.8	100.0
Total		48	100.0	100.0	

هل هناك تفويض للسلطة داخل مؤسستك؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	نعم	39	81.3	81.3	81.3
Valide	لا	9	18.8	18.8	100.0
Total		48	100.0	100.0	

هل يقوم تفويض السلطة بتسهيل عملية اتخاذ القرار لدى المروسين؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	نعم	41	85.4	85.4	85.4
Valide	لا	7	14.6	14.6	100.0
Total		48	100.0	100.0	

هل يسمح تفويض السلطة على زيادة الثقة بين أفراد المؤسسة؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	دائما	16	33.3	33.3	33.3
	أحيانا	23	47.9	47.9	81.3
Valide	نوعا ما	9	18.8	18.8	100.0
Total		48	100.0	100.0	

في أي حالة يمنح مسؤولك المباشر حرية التصرف؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	عطائه السنوية	28	58.3	58.3	58.3
	خروجه في مهمة رسمية	10	20.8	20.8	79.2
Valide	أثناء تواجد المسؤول	6	12.5	12.5	91.7
	عطائه المرضية	4	8.3	8.3	100.0
Total		48	100.0	100.0	

الملاحق

هل تمنحك إدارة مؤسستك المشاركة في اتخاذ القرار؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	37	77.1	77.1	77.1
لا	11	22.9	22.9	100.0
Total	48	100.0	100.0	

هل يساعدك التفويض في إبراز قدراتك للمسؤولين؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	42	87.5	87.5	87.5
لا	6	12.5	12.5	100.0
Total	48	100.0	100.0	

هل ساعدك تفويض السلطة في إحساسك وشعورك بالرضا عن العمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	37	77.1	77.1	77.1
لا	11	22.9	22.9	100.0
Total	48	100.0	100.0	

هل فوضت لك سلطة القيام بشيء ما؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	33	68.8	68.8	68.8
لا	15	31.3	31.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	

- التكرارات والنسب المؤوية لعبارات للمحور الثالث: الإثراء الوظيفي والمناخ التنظيمي لمؤسسة

اتصالات الجزائر تبسة

هل تساعدك القوانين الداخلية للمؤسسة على أداء مهامك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	46	95.8	95.8	95.8
لا	2	4.2	4.2	100.0
Total	48	100.0	100.0	

الملاحق

هل يعمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تحقيق الانسجام والتنسيق في المهام؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	44	91.7	91.7	91.7
لا	4	8.3	8.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	

هل يؤثر تشجيع روح المبادرة على إبراز كفاءة العامل داخل المؤسسة؟ ن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	44	91.7	91.7	91.7
لا	4	8.3	8.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	

هل تبادر في تبني الأفكار الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات داخل المؤسسة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	40	83.3	83.3	83.3
لا	8	16.7	16.7	100.0
Total	48	100.0	100.0	

هل تقوم بالإجراءات التصحيحية بعد تلقيك ملاحظات حول أدائك في العمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	45	93.8	93.8	93.8
لا	3	6.3	6.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	

هل يتم تشجيع العاملين على إطلاق قدراتهم على المبادرة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	41	85.4	85.4	85.4
لا	7	14.6	14.6	100.0
Total	48	100.0	100.0	

هل تؤثر ثقافة العمل الايجابية على شعورك بالتحفيز؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	42	87.5	87.5	87.5
لا	6	12.5	12.5	100.0
Total	48	100.0	100.0	

هل تقوم بتدارك و تحسين نقاط ضعفك في العمل بعد معرفتك لها؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

الملاحق

نعم	45	93.8	93.8	93.8
لا	3	6.3	6.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	

هل تساعدك بيئة العمل الداعمة على الشعور بالمسؤولية والانجاز؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	45	93.8	93.8	93.8
لا	3	6.3	6.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	

الملحق رقم (03): إنن بالدخول

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع
المرجع رقم: 111/ق ع إ ج 2024

إلى السيد (ة): مدير مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-

إذن بالدخول

بعد واجب التحية والاحترام...

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلبة
بإجراء زيارات ميدانية بمؤمستكم لغرض إجراء الدراسة الميدانية لمذكرة الماستر.

الطالب 1: روابحية شيماء التخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل
موضوع البحث: تمكين المورد البشري ودوره في تحقيق المواطنة التنظيمية
بالمؤسسة الجزائرية

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام.

تبسة في: 2024/02/05

المؤسسة المستقبلة
A.F.I.V.
المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم
HANNACHI Salim
ALGERIE TELECOM S.P.A
Département
Ressources
Humaines
TERRASSA

الأستاذ المشرف
رئيس القسم
قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة العربي التبسي

al c
01104 / dady
ACTEL.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور تمكين المورد البشري في تحقيق المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية اتصالات الجزائر وكالة تبسة وتم بناءا على هذا الإشكال صياغة فرضيات للدراسة وقد تم تقديم إطلالة نظرية على متغيرات الدراسة وملامسة الواقع أكثر قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة معتمدين على المنهج الوصفي الملائم لطبيعة دراستنا واختيار عينة عشوائية طبقية تتكون من 51 عامل أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فاعتمدنا على استمارة متكونة من 3 محاور بمجموع أسئلة يقدر ب 35 سؤال وقد تم تفريع وعرض تحليل وتفسير البيانات ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة وقد تم التوصل إلى أن تمكين المورد البشري يلعب دورا فعالا في تحقيق المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة، وهذا ما تم استنتاجه من خلال مساهمة كل أبعاد تمكين المورد البشري في كل أبعاد المواطنة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية : التمكين ، المورد البشري ، المواطنة التنظيمية

ABSTRACT

This study aims to know the role of empowering the human resource in achieving organizational citizenship in the Algerian corporation, Algeria Telecom, Tebessa Agency. Based on this problem, hypotheses were formulated for the study. A theoretical overview of the variables of the study was presented and to touch reality more. We conducted a field study at the Algerian Telecom Corporation, Tebessa Agency, relying on the descriptive approach. appropriate to the nature of our study and choosing a stratified random sample consisting of 51 workers. As for data collection tools, we relied on a form consisting of 3 axes with a total of questions estimated at 35 questions. The analysis and interpretation of the data were divided and presented, and the results were discussed in light of the study's hypotheses. It was concluded that empowering the resource Human resources play an effective role in achieving organizational citizenship at the Algeria Telecom Corporation in Tebessa, and this is what was concluded through the contribution of all dimensions of human resource empowerment to all dimensions of organizational citizenship.

Keywords: empowerment, human resource, organizational citizenship