

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة سطيف (2)  
مذكرة

مقدمة بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم النفس و علوم التربية و الأروطونيا  
لنيل شهادة

الماجستير

تخصص سلوك تنظيمي

من طرف الطالب

عاشور لعور

بعنوان:

التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى  
أفراد الحماية المدنية

-دراسة ميدانية بالمديرية الولائية لسكيكدة-

أمام اللجنة المتكونة من:

- |        |            |                      |                       |
|--------|------------|----------------------|-----------------------|
| رئيسا  | جامعة سطيف | أستاذ محاضر          | - د/ نور الدين بو علي |
| مشرفا  | جامعة سطيف | أستاذ التعليم العالي | - أ. د / علي لونيس    |
| مناقشا | جامعة سطيف | أستاذ محاضر          | - د/ زهير بغول        |

السنة الجامعية 2013 - 2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمدا  
عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم، أما بعد:

أشكر الله العليّ القدير أولا وأخير على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل  
المتواضع، فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما.

وانطلقا من قوله عليه الصلاة والسلام: " لا يشكر الله من لا يشكر  
الناس " فإنني أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذي القدير **الأستاذ الدكتور علي  
لونيس** الذي أشرف على انجاز هذه المذكرة ، حيث بفضل الله تعالى ثم بفضل  
نصائحه وتوجيهاته أتممنا هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل أساتذتي في جامعات: سكيكدة، عنابة  
وسطيف، دون أن أنسى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ، ولهم مني  
جميعا كل التقدير والاحترام.



خطة البحث		
الصفحة		
أ - ب	مقدمة	
	الجانب النظري	
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي	
01	1- إشكالية الدراسة	
04	2- فرضيات الدراسة	
04	3- أهمية الدراسة	
05	4- أهداف الدراسة	
05	5- مصطلحات الدراسة	
08	6- تحديد الدراسات السابقة	
	الفصل الثاني: التمكين النفسي	
25	1- ماهية التمكين النفسي	
25	1- مفهوم التمكين النفسي	
27	2- تعريف التمكين	
28	3- تعريف التمكين النفسي	
29	4- التمكين في الفكر الإداري	
30	أ- النظريات الكلاسيكية	
33	ب- الأساليب السلوكية	
37	ج- الأساليب الحديثة	
39	5- علاقة التمكين ببعض المفاهيم	
40	6- التمكين في القرآن الكريم	
41	2- متطلبات التمكين النفسي	
45	3- أبعاد التمكين النفسي	
48	4- أهمية التمكين	
49	5- أساليب التمكين النفسي	
49	1- أسلوب القيادة الذاتية	
50	2- أسلوب تمكين الأفراد	
50	3- أسلوب تمكين الفريق	
51	4- أسلوب إدارة الجودة الشاملة	
51	5- أسلوب الأبعاد المتعددة	

52	مستويات التمكين النفسي	-6
55	المناخ الملائم للتمكين النفسي	-7
56	1- الأمان الوظيفي	-7
57	2- الانتقائية في التوظيف	-7
57	3- الأجور العالية	-7
58	4- الحوافز	-7
59	5- الموظف المالك	-7
59	6- تدفق المعلومات	-7
60	7- المشاركة	-7
60	8- روح الفريق	-7
61	9- التدريب	-7
62	10- المساواة الاجتماعية	-7
62	11- الترقية من الداخل	-7
63	معوقات التمكين النفسي	-8
<b>الفصل الثاني: المواطنة التنظيمية</b>		
66	مفهوم المواطنة	-1
67	مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية	-2
68	تعريف سلوك المواطنة التنظيمية	-3
69	علاقة مفهوم المواطنة التنظيمية بعض المفاهيم	-4
69	1- الطاعة التنظيمية	-4
69	2- الرضا الوظيفي	-4
70	3- الولاء التنظيمي	-4
70	4- الالتزام التنظيمي	-4
71	أبعاد المواطنة التنظيمية	-5
72	1- النموذج الثنائي	-5
72	2- النموذج الخماسي	-5
73	3- النموذج السباعي	-5
75	مداخل سلوك المواطنة التنظيمية	-6

75	1- المدخل الأول	-6
76	2- المدخل الثاني	-6
77	محددات المواطنة التنظيمية	-7
77	1- الرضا الوظيفي	-7
78	2- الولاء التنظيمي	-7
78	3- العدالة التنظيمية	-7
79	4- القيادة الإدارية	-7
80	5- عمر الموظف	-7
80	6- مدة خدمة الموظف	-7
81	7- الدوافع الذاتية	-7
81	8- الثقافة التنظيمية	-7
82	9- السياسات التنظيمية	-7
83	أنماط المواطنة التنظيمية	-8
85	أهمية المواطنة التنظيمية	-9
86	معوقات المواطنة التنظيمية	-10
88	الآثار التنظيمية للمواطنة التنظيمية	-11
	<b>الفصل الرابع: التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية</b>	
92	التمكين النفسي والدعم التنظيمي	-1
94	التمكين النفسي ومعنى الوظيفة	-2
95	التمكين النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي	-3
95	التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي	-4
	<b>الجانب التطبيقي</b>	
	<b>الفصل الخامس: الدراسة الميدانية</b>	
98	1- الدراسة الاستطلاعية	-1
98	1- مجالات الدراسة الاستطلاعية	-1
101	2- أدوات جمع البيانات	

102	3- الشروط السيكومترية لأداة الدراسة	-1
108	4- نتائج الدراسة الاستطلاعية	-1
109	الدراسة الأساسية	- 2
109	1- عينة الدراسة	-2
114	2- المنهج المستخدم في الدراسة	-2
114	3- أدوات جمع البيانات	-2
115	4- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة	-2
	<b>الفصل السادس: تفريغ البيانات والتعليق عليها</b>	
118	نتائج مقياس التمكين النفسي	-1
118	1- استجابة أفراد العينة على محور أهمية العمل	-1
119	2- استجابة أفراد العينة على محور الاستقلالية	-1
121	3- استجابة أفراد العينة على محور الكفاءة	-1
122	4- استجابة أفراد العينة على محور التأثير في العمل	-1
	نتائج مقياس المواطنة التنظيمية	-2
125	1- استجابة أفراد العينة على محور الإيثار	-2
127	2- استجابة أفراد العينة على محور اللطف والكرامة	-2
128	3- استجابة أفراد العينة على محور وعي الضمير	-2
129	4- استجابة أفراد العينة على محور السلوك الحضاري	-2
130	5- استجابة أفراد العينة على محور الروح الرياضية	-2
	<b>الفصل السادس: تفسير النتائج في ضوء الإجابة على الفرضيات</b>	
133	بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى	- 1
136	بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية	- 2
137	بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة	-3
139	بالنسبة للفرضية الجزئية الرابعة	-4
140	بالنسبة للفرضية الجزئية الخامسة	-5
141	بالنسبة للفرضية الجزئية السادسة	-6
142	بالنسبة للفرضية العامة	-7
145	النتائج العامة	-8
146	الاقتراحات	-9
148	خاتمة	
	<b>قائمة المراجع</b>	
	<b>قائمة الملاحق</b>	



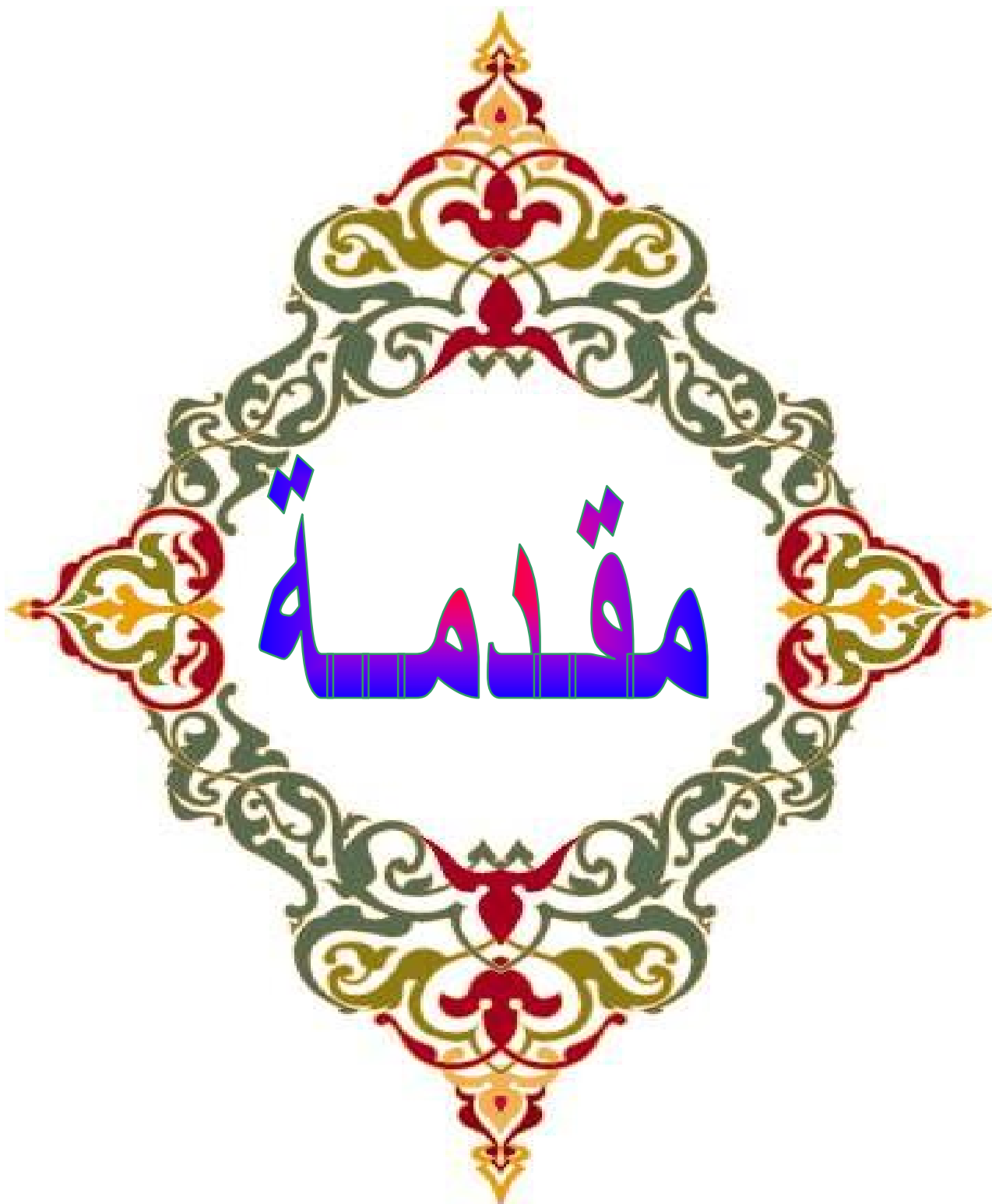
## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
47	نظرة مجموعة من الباحثين إلى أبعاد التمكين	01
71	مراحل ارتباط الموظف بالوظيفة	02
101	وصف محاور وبنود مقياس التمكين النفسي	03
102	وصف محاور وبنود مقياس المواطنة التنظيمية	04
104	معامل ثبات ألفا كرومباخ لمقياس التمكين النفسي	05
104	معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس التمكين والدرجة الكلية	06
105	ملخص الاختبارات السيكومترية لمقياس التمكين النفسي	07
107	معامل ثبات ألفا كرومباخ لمقياس المواطنة التنظيمية	08
107	معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية.	09
108	ملخص الاختبارات السيكومترية لمقياس المواطنة التنظيمية	10
109	خصائص مجتمع الدراسة حسب السن	11
110	خصائص مجتمع الدراسة حسب الوظيفة	12
111	خصائص عينة الدراسة حسب السن	13
112	خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	14
113	خصائص عينة الدراسة حسب الوظيفة	15
118	استجابة أفراد العينة على حول بنود محور أهمية العمل	16
119	استجابة أفراد العينة على حول بنود محور الاستقلالية	17
121	استجابة أفراد العينة على حول بنود محور الكفاءة	18
122	استجابة أفراد العينة على حول بنود محور التأثير في العمل	19
124	ترتيب أبعاد التمكين حسب المستوى	20
125	استجابة أفراد العينة على حول بنود محور الإيثار	21

127	استجابة أفراد العينة على حول بنود محور الكياسة	22
128	استجابة أفراد العينة على حول بنود محور وعي الضمير	23
129	استجابة أفراد العينة على حول بنود محور السلوك الحضاري	24
130	استجابة أفراد العينة على حول بنود محور الروح الرياضية	25
131	ترتيب أبعاد المواطنة التنظيمية حسب المستوى	26
133	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر أهمية العمل على المواطنة التنظيمية	27
135	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الاستقلالية على المواطنة التنظيمية	28
136	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الكفاءة على المواطنة التنظيمية	29
138	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر التأثير في العمل على المواطنة التنظيمية	30
139	تحليل تباين تأثير السن على المواطنة التنظيمية	31
140	تحليل تباين تأثير سنوات العمل على المواطنة التنظيمية	32
141	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر التمكين النفسي على المواطنة التنظيمية	33
142	نتائج قوة أبعاد التمكين النفسي على المواطنة التنظيمية	34

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
33	التمكين في النظريات الكلاسيكية	01
36	الأساليب السلوكية والتمكين	02
41	عناصر عملية التمكين	03
47	أبعاد التمكين النفسي	04
52	تسلسل أساليب التمكين	05
53	مستويات التنمية المعنوية	06
55	الخطوات الأساسية لتمكين العمال	07
63	المناخ الملائم للتمكين	08
75	أبعاد المواطنة التنظيمية	09
76	مداخل سلوك المواطنة التنظيمية	10
83	محددات المواطنة التنظيمية	11
84	سلوكات المواطنة التنظيمية	12
110	خصائص مجتمع الدراسة حسب السن	13
111	خصائص مجتمع الدراسة حسب الوظيفة	14
112	خصائص أفراد العينة حسب السن	15
113	خصائص أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	16
114	خصائص أفراد العينة حسب الوظيفة	17



## مقدمة

إن القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة ومتعددة، والاهتمام بالعنصر البشري موضوع معروف وتم التطرق إليه في كتب الإدارة والسلوك بأشكال متنوعة، تُجمع في مجملها على أهمية الاختيار والانتقاء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتطوير الإمكانيات والتدريب والمحافظة على الموظفين وإعطائهم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، إلى غير ذلك من أساليب التحفيز وتطوير الأداء والعلاقات الفردية والجماعية.

حيث يبرز من بين هذه القضايا موضوع ما زالت الإدارات العالمية في مختلف شركات العالم، لم تتناوله باهتمام ورعاية وهو موضوع التمكين النفسي، خاصة لما له من تأثير مباشر على اتجاهات العمال وحالتهم النفسية داخل مؤسساتهم، فإما أن يكون حافزا ودعما وإما أن يكون العكس، ومن بين أهم السلوكات الايجابية التي تنتج عن التمكين النفسي نجد السلوكات التطوعية وتقديم الدعم والمساعدة لكل ما هو داخل التنظيم، وهذا ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية.

لذلك سنحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على موضوع التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لأفراد الحماية المدنية بولاية سكيكدة، ولتحقيق ذلك قمنا بتنظيم الدراسة حسب الخطة التالية.

### الجانب النظري: ويضم أربع فصول،

**الفصل الأول:** بدأنا الدراسة بتقديم فصل تمهيدي نعرض من خلاله إشكالية الدراسة وفرضياتها، ثم أهميتها وأهدافها، مصطلحات الدراسة، وأخيرا الدراسات السابقة التي تطرقت لنفس متغيرات الدراسة والتي استفدنا منها في دراستنا.

**الفصل الثاني: التمكين النفسي،** ويحتوي على مختلف الأفكار المرتبطة بالتمكين النفسي، انطلاقا من تقديم ماهية التمكين، أبعاده وأساليبه، وصولا إلى أهمية التمكين ومعوقاته.

**الفصل الثالث: المواطنة التنظيمية،** والذي يحتوي على مختلف الأفكار المتعلقة بالمواطنة التنظيمية، من مفاهيم ومصطلحات قريبة، أبعادها وأهميتها، وأخيرا معوقاتها وأثارها التنظيمية.

**الفصل الرابع: التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية،** ونعرض من خلاله وجهة نظرنا في تأثير التمكين النفسي على المواطنة التنظيمية من خلال ما توصلنا إليه في الفصلين السابقين.

**الجانب التطبيقي:** يضم ثلاث فصول:

**الفصل الخامس: الدراسة الميدانية،** ويحتوي على الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية، موضحين فيه المنهج المستخدم، عينة الدراسة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

**الفصل السادس: تفرغ البيانات والتعليق عليها،** يحتوي على البيانات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية، واستجابات أفراد العينة على مختلف أبعاد كل من مقياس التمكين النفسي ومقياس المواطنة التنظيمية.

**الفصل السابع: تحليل النتائج على ضوء الفرضيات،** وقمنا من خلاله بتحليل النتائج المتحصل عليها في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة، والتحقق من مختلف الفرضيات، وبعدها قمنا بتقديم النتائج النهائية متنوعة ببعض الاقتراحات التي تتعلق بموضوع الدراسة.

ثم ختمنا الدراسة بتقديم خاتمة لما توصلنا إليه، تليها مختلف المراجع المعتمدة والملاحق المستخدمة في الدراسة.

# الجانب النظري

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- مصطلحات الدراسة
- 6- الدراسات السابقة



## 1- إشكالية الدراسة:

يشهد العالم منذ عقدين من الزمن تقريباً بروز قوى مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة وتستدعى تغييراً أساسياً في الاستراتيجيات التنظيمية ، وتتمثل أهم هذه القوى في العولمة، الدرجة العالية من التعقيد، التكنولوجيا الجديدة، زيادة حدة المنافسة، والتغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية.

وتنعكس هذه القوى على المنظمات بكافة أشكالها وعليها أن تكون سريعة التكيف والاستجابة وأخذ زمام المبادرة حتى تستطيع أن تحافظ على مكانتها واستمراريتها ، وقد واكب ذلك ظهور العديد من المفاهيم التي تسعى لتطوير وتحسين الأداء التنظيمي ومن أبرزها مفهوم التمكين.

وفي ظل مسؤولية القادة والمديرين عن فشل أو نجاح المنظمات، أصبح الاهتمام بالإنسان وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال، والتقنية، والهياكل التنظيمية، وذلك لكونه يزر بحدرات كثيرة ملموسة، فهو متعدد المواقف، والانطباعات والغرائز والدوافع التي لا ترى، وتصعب ملاحظتها وقياسها، لذلك برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة.

ومفهوم التمكين النفسي يهتم بشكل رئيسي بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعمال وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعمال، أو كما يطلق عليه في أدبيات الإدارة " هم " مقابل "نحن". فالشركات والمؤسسات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز. ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العمال يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات والشركات في العالم العربي والجزائر خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة، وفقاً لذلك فإن قطاع الأعمال في الجزائر في حاجة ماسة للتغيير وتبنى ممارسات وسياسات تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

ويعتبر موضوع دراسة تمكين العمال من الموضوعات الإدارية الحديثة والتي لم تحظى حتى الآن باهتمام الدارسين والباحثين. وعلى الرغم من أهمية التمكين إلا أن أدبيات التمكين تنزع إلى وجه نظر شاملة فيما يتعلق بالمفهوم على أنه ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف.

حيث حظي موضوع التمكين باهتمام الباحثين والدارسين لمعرفة محدداته ونتائجه، حيث توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة ايجابية بين التمكين من جهة، والرضا الوظيفي

والإبداع الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة والثقة والقيادة التحويلية والأداء من جهة أخرى. (رياض أبا زيد، 2010، ص499)

ومفهوم التمكين النفسي يعني إعطاء العمال الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العمال عنصرا أساسيا لنجاح المنظمات، وخلق رباط قوي بين المنظمات وأفرادها.

وبالتالي فمفهوم التمكين النفسي من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة، وإن اختلفت التعريفات والمفاهيم، فإن جوهره يتمركز حول منح العمال حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقومون به والشعور بالأهمية وروح المسؤولية.

ومن بين المفاهيم التنظيمية التي أنتجها الفكر التنظيمي المعاصر واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين في مجال السلوك التنظيمي والإداري نجد سلوك المواطنة التنظيمية، هذا الأخير يساهم وبشكل كبير في الارتقاء بمستوى أداء المنظمة وضمان مكانتها والوقوف أمام تحديات عصر المنافسة والتغيير، ويدور محور سلوك المواطنة التنظيمية حول الموظف أو العامل الذي يعد أهم الموارد التنظيمية وباختفائه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي، وهو ركيزة تطور وتقدم أي مؤسسة أو مجتمع، فالكثير من المجتمعات وصلت إلى قمة التطور والازدهار في مختلف المجالات بسبب الأهمية المعطاة لمواردها البشرية، فاليابان مثلا استطاعت التربع على عرش التقدم التكنولوجي ليس بما تملكه من موارد طبيعية بل بما تملكه من موارد بشرية.

وفي خضم ما نعيشه من صراعات تنظيمية وإدارية، وما تشهده الساحة من تغييرات متسارعة، أضحت المؤسسات الوطنية بحاجة ماسة إلى إيجاد مناخ يساعد العمال على العمل والإنتاج والإبداع، ويصبح بذلك العامل أكثر ولاء وانتماء لمؤسسته، وصالحا لمجتمعه ووطنه،

ويظهر بذلك لديه سلوك المواطنة التنظيمية أو السلوك التطوعي الاختياري الهادف إلى الارتقاء بمستوى كفاءة وفعالية هذه المؤسسات، دون ربط هذا السلوك بالحصول على أي مردود مادي أو معنوي مقابل ذلك.

كما تعد مؤسسات القطاع العام في الجزائر من أكبر المؤسسات التي تعاني العديد من المشاكل التنظيمية والإدارية، خاصة المتعلقة بعلاقة العمال مع الإدارة من جهة، أو المركزية والبيروقراطية في التسيير من جهة ثانية، وفي كلتا الحالتين يجد العمال أنفسهم في صراعات لا خروج منها، ويتولد لديهم الشعور بالإحباط والدونية، والتخوف من مكانتهم في المؤسسة، ويعود ذلك بالسلب على أدائهم المهني والتزامهم التنظيمي وولائهم وانتمائهم للمؤسسة، وهي كلها مشاكل تستدعي التدخل العاجل، ودراسة الوضع، ووضع خطط وبرامج من شأنها إعادة ترتيب المؤسسة وخلق مناخ وبيئة تنظيمية محفزة ومشجعة على العمل والإبداع والولاء .

ووقفا عند هذه الوضعية التنظيمية سنحاول من خلال دراستنا هذه، إلقاء الضوء على موضوع تنظيمي هام جدا، وله تأثير مباشر على مجمل السلوكيات العمالية والنشاطات التنظيمية الأخرى، من خلال الوقوف على حال التمكين النفسي في مؤسسة الحماية المدنية باعتبارها مؤسسة جزائرية هامة، ومدى تأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفرادها، وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

**هل يؤثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية ؟ وتحت**

هذا السؤال ندرج مجموعة من التساؤلات الجزئية والمتمثلة في:

- 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 المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية ؟

**2- فرضيات الدراسة:**

**الفرضية العامة:**

التمكين النفسي يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية .

### الفرضيات الجزئية:

1. أهمية العمل تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية .
2. الاستقلالية في العمل تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية .
3. الكفاءة (الجدارة) في العمل تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية.
4. الشعور بالتأثير في العمل يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الحماية المدنية بسكيدة في مستوى التمكين النفسي و سلوك المواطنة التنظيمية حسب السن.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الحماية المدنية بسكيدة في مستوى التمكين النفسي و سلوك المواطنة التنظيمية حسب سنوات الخدمة.

### 3- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة في كونها من أوائل الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في الجزائر، وكونها كذلك تتزامن مع مرحلة هامة وحساسة جدا تمر بها المؤسسات في الجزائر، خاصة من حيث المشاكل التنظيمية والصراعات بين العمال والإدارة من جهة، وبين المؤسسات من جهة أخرى، والتي أدت إلى خلق هوة بين العمال ومؤسساتهم، وبين المواطنين ودولتهم من جهة أخرى.

وتزيد أهمية هذه الدراسة بالنظر إلى ما حققته العديد من المؤسسات العربية والعالمية من رقي وازدهار نتيجة اهتمامها بمواردها البشرية، وبناء ركائز تنظيمية متينة أساسها البناء النفسي للعامل وتربيته على التمسك بالمبادئ والأخلاق النبيلة وجعله جزءا من المؤسسة التي يعمل بها. كما أننا في دراستنا هذه سنسلط الضوء على مؤسسة وطنية هامة ولا يمكن الاستغناء عنها، وأفرادها هم من يحمي الأفراد والممتلكات ومن ينقذ الأرواح أثناء الحوادث والكوارث، لذلك فهم بحاجة إلى تمكين نفسي، ونحن بحاجة إلى سلوكياتهم وأعمالهم ومهامهم النبيلة، من هنا تتبع أهمية دراستنا.

#### 4- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، حيث تتمثل هذه الأهداف في:

1. معرفة مدى إدراك أفراد الحماية المدنية بسكيدة للتمكين النفسي.
2. معرفة مدى سلوك أفراد الحماية المدنية لسلوك المواطنة التنظيمية والسلوكات التطوعية.
3. معرفة مدى تأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية.
4. إثراء المكتبة الجامعية بمعلومات في كل من موضوع التمكين و موضوع المواطنة التنظيمية.
5. جمع اكبر قدر ممكن من التراث الأدبي والدراسات العلمية المتعلقة بالتمكين النفسي والمواطنة التنظيمية.
6. الوقوف على واقع التمكين النفسي و المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية .
7. معرفة مدى وعي العمال في الجزائر بمجال التمكين والمواطنة التنظيمية.
8. الوصول إلى نتائج وحقائق يمكن الاستفادة منها في مجال السلوك التنظيمي، والعمل الإداري في المؤسسات الجزائرية.

#### 5- تحديد مصطلحات الدراسة:

##### 1-5 تمكين العمال:

##### أ- لغة:

"التمكين" مصدر للفعل مكن وهو من مزيد الثلاثي والأصل "مكن" وقد وردت مادة "مكن" في كتب اللغة ولم تخرج عن أصل وضعها، قال الجوهري: ("مكن" مكنه الله من الشيء وأمكنه منه بمعنى، واستمكن الرجل من الشيء وتمكن منه بمعنى، وفلان لا يمكنه النهوض: أي لا يقدر عليه.

والمكن: بيض الضب، قال الكسائي: أمكنت الضبة جمعت بيضها في بطنها. (الجوهري،

2005، ص5)

وجاء في لسان العرب: "وقد مكنت الضبة وهي مكون، وأمكنت وهي ممكن إذا جمعت البيض في جوفها"

وفي حديث أبي سعيد: "لقد كنا على عهد رسول الله -صلى الله عليه وسلم- يهدى لأحدنا الضبة المكون أحب إليه من أن يُهدى إليه دجاجة سمينة"; المكون التي جمعت المكن وهو بيضاها، وقيل: الضبة المكون التي على بيضاها، والمكينة التمكن؛ تقول العرب: إن بني فلان لذوو مكينة من السلطان أي تمكن.

وقال ابن سيده: والمكانة المنزلة عند الملك، والجمع مكانات ولا يجمع جمع تكسير وقد مكن مكانة فهو مكين، والجمع مكناء، وتمكن كمكن. وتمكن من الشيء واستمكن ظفر، والاسم من كل ذلك المكانة.

وجاء في لسان العرب: يقال أمكنني الأمر، يمكنني فهو ممكن، ولا يقال: أنا أمكنه بمعنى أستطيعه. (ابن منظور ، ص 412-415).

وجاء في المفردات في غريب القرآن عند مادة "مكن": المكان عند أهل اللغة الموضع الحاوي للشيء، وعند بعض المتكلمين أنه عرض وهو اجتماع جسمين حاو ومحوي، وذلك أن يكون سطح الجسم الحاوي محيطاً بالمحوي، فالمكان عندهم هو المناسبة بين هذين الجسمين، قال: مكناً سوى، وإذا ألقوا منها مكاناً ضيقاً، ويقال: مكنته ومكنت له فتمكن. وهناك العديد من المواضع نذكر منها: ولقد مكناكم في الأرض ولقد مكناهم فيما إن مكناكم فيه، أولم نمكن لهم ، وليمكنن لهم دينهم الذي ارتضى لهم..، وأمكنت فلانا من فلان ويقال: مكان ومكانة، قال تعالى: "اعملوا على مكاتكم" وفي قراءة أخرى: "على مكاتكم".

وقوله: "ذي قوة عند ذي العرش مكين" أي متمكن ذي قدر ومنزلة، ومكّنات الطير ومكّناتها مقارّه. (الراغب الأصفهاني، ص 471)

ومما سبق نخلص إلى أن مادة مكن استعملت بمعان عديدة متقاربة لا تخرج عن أصل الاستعمال فقد استعملت بمعنى القدرة على الشيء والظفر به، وكذلك بمعنى السلطان والقدر والمنزلة.

أما في المعجم الوسيط فإن (مكن) له في الشيء أي جعل له عليه سلطانا، (أمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطانا وقدرة وسهل ويسر عليه. (نجاح القاضي، 2008، ص 08)

وفي معجم محيط المحيط ورد تعريف مفصل ومطول لكلمة التمكين ومشتقاتها، حيث أن (مكن) الشيء أي قوى و متن ورسخ، استمكن من الأمر أي قدر واستطاع عليه، كما يعرف القاموس " إكسפורد" التمكين على أنه إعطاء القدرة للشخص الممكن. (أحمد الخطيب، عادل معاينة، 2009، ص 29)

وفي اللغة الإنجليزية يعني منح سلطة رسمية لشخص ما، (Authorize) أو قانونية ( Invest with legal power)، وهو بالإنجليزية والفرنسية "Empowerment"، وهذا المفهوم مشتق من كلمة power، أي القوة، وإذا ترجمناها إلى العربية، فنحن نعني التمكين، وعندما نعرف التمكين كمفهوم إداري، فغالبية التعاريف تتفق على أن التمكين يختص بمنح الموظف السلطة المتعلقة بالأعمال والمهام ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من الضبط المحدد عن طريق التعليمات، ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية آرائه، وقراراته، وتطبيقاته. (خالد بن سليمان الرشودي، 2009، ص 13).

#### ب- اصطلاحا

يمثل تمكين العمال تلك العملية التي يسمح من خلالها للعمال بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويعد مدخل تمكين العمال أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العملاء وزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي لدى العمال، والالتزام التنظيمي، والفعالية التنظيمية.

#### التمكين النفسي:

التمكين النفسي حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثّل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوفر لديه الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.

وفي دراستنا هذه نقصد بالتمكين النفسي: إعطاء أفراد الحماية المدنية الحرية التامة في العمل والتدخل، وفي تحمل المسؤوليات اتجاه نشاطاتهم، وبالتالي تحرر مواهبهم

وقدراتهم الكامنة، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار ، وهو ما تقيسه بنود وأبعاد مقياس التمكين النفسي المعد لذلك.

## 2-5 المواطنة التنظيمية:

أ- لغة:

المواطنة والمواطن مأخوذة في العربية من الوطن : المنزل تقيم فيه وهو " موطن الإنسان ومحلّه " وطن . (ابن منظور ، مادة ( و ط ن ) ) ،

الوطن : مكان إقامة الإنسان ومقره ، ولد به أم لم يولد . (محمد بن أبي بكر الرازي، ( و ط ن ) ، د-ت) .

ب- اصطلاحا:

هي السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها. (أحمد بن سالم العامري، 2003، 68). وتعرف كذلك على أنها سلوك تطوعي اختياري لا يندرج تحت نظام توزيع الأدوار في منظمة ما، ويهدف هذا السلوك إلى تجسيد روح التعاون والتكافل داخل التنظيم، وتعزيز أدائه، والرقي بسمعته وما إلى ذلك من الجوانب الايجابية التي تزيد التنظيم تقدما وازدهارا، كما أن هذه السلوكيات تتصف بعدم الإكراهية وأنها تعتمد على الاختيار الشخصي. (عطوي عبد القادر وجنان عبد الحق، 2007، 62)

وفي دراستنا هذه تمثل المواطنة التنظيمية مختلف السلوكات التطوعية لأفراد الحماية المدنية والعمل الإنساني من إيثار ووعي للضمير والتضحيات في سبيل إنقاذ الأرواح والحفاظ على الممتلكات ، والاستعداد الدائم للعمل، وهو ما تقيسه أبعاد مقياس المواطنة التنظيمية المعد لذلك .

6- الدراسات السابقة:

أ/ الدراسات المتعلقة بالتمكين النفسي:

1- دراسة حيدر (2001): العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للتمكين، استهدفت هذه الدراسة تحديد مدى استقلالية الأبعاد الأربعة لمفهوم التمكين " المغزى من العمل - الجدارة - ذاتية التصرف -التأثير" عن بعضها البعض ومساهمتها في بناء المفهوم الكلي لتمكين العاملين، وتحديد العوامل



المؤثرة على مستوى إدراك العمال للتمكين ، وتحديد طبيعة العلاقة بين مستوى شعور العمال بالتمكين والميل إلى ترك العمل. وتوصلت الدراسة إلى:

- أن تمكين العمال هو مفهوم متعدد الأبعاد ، وتلك الأبعاد هي المغزى عن العمل الجدارة - ذاتية التصرف - الشعور بالتأثير ، وكل منها يساهم في تكوين المفهوم الكلي للتمكين.
- انخفاض مستوى شعور العمال في وحدات الحكم المحلي بمحاظفة المنوفية بالتمكين.
- أن هناك عدد من العوامل تؤثر على مستوى شعور العمال بالتمكين ، وتلك العوامل هي السلوك التدعيمي من جانب الرؤساء - غموض الدور - الحصول على المعلومات.

2- دراسة المسدي(2003): التمكين وتأثيره على الدافعية للإنجاز ، حيث استهدفت هذه الدراسة بحث مدى تأثير تمكين العمال في وظائفهم على الدافعية للإنجاز.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين تمكين العمال في وظائفهم والدافعية للإنجاز ، كما أوضحت الدراسة أنه على الرغم من أن دافعية الأفراد للإنجاز تتأثر بمجموعة من محددات تمكين العمال ، إلا أن هذه المحددات قد تختلف في تأثيرها على دافعية الأفراد للإنجاز ، فقد جاءت الفعالية الذاتية للعمال في المقام الأول ، يليها درجة الحرية الممنوحة للعمال في وظائفهم، ثم درجة تأثير الأفراد على القرارات ، وأخيرا إدراك الأفراد لمعنى العمل.

3- دراسة تامر ممتاز عبد الخالق (2010) مصر: أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، حيث حاول الباحث من خلال دراسته إلقاء الضوء على ماهية التمكين وأبعاده ومتطلبات تطبيقه وآثاره ومعوقاته، ومعرفة العلاقة بينه وبين المواطنة التنظيمية.

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

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

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

• مستوى كل من التمكين والمواطنة التنظيمية لدى المؤسسة المصرفية مرتفع ولكن عنصر

المواطنة التنظيمية أقوى من التمكين. (تامر ممتاز عبد الخالق، 2010)

4- دراسة أيوب بن حجاب بن نحيث (2008) الرياض: تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء

المنظمات الأمنية، دراسة ميدانية على الضباط العاملين في المديرية العامة للسجون والمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض، ترجع أهمية الدراسة إلى أنها سعت إلى الوقوف على علاقة تمكين العمال بتطوير أداء المنظمات الأمنية في المملكة العربية السعودية ، بهدف توعية وتبصير القيادات الأمنية والعاملين في هذه المنظمات بمفهوم تمكين العمال كأحد الأساليب الإدارية المستحدثة التي تستهدف تطوير الأداء من خلال رفع مهارات وقدرات العمال وتنمية معارفهم وصقل خبراتهم، وتزويد المنظمات الأمنية بوسائل وتقنيات التمكين الحديثة، وتدريب العمال على إتقان استخدامها، لتفعيل إجراءات وعمليات صنع واتخاذ القرارات عند مواجهة المشكلات في الظروف العادية والطارئة بروح الفريق.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي المقارن عن طريق مدخل الدراسات الوثائقية ، ومدخل المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصل إلى جملة من النتائج منها:

- إمام العمال في المنظمات الأمنية بمفهوم التمكين بدرجة كبيرة.
- تبني المنظمات الأمنية للتمكين كفلسفة ومهج إداري بدرجة متوسطة.
- التنفيذ الفعلي لأسلوب التمكين بدرجة كبيرة.
- هناك معوقات تحد من تنفيذ أسلوب التمكين في المنظمات الأمنية بدرجة كبيرة
- هناك ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية بين درجة تبني المنظمات الأمنية محل الدراسة التمكين كفلسفة ومهج إداري وبين درجة تطوير الأداء في المنظمات. (أيوب بن حجاب بن

نحيث، 2008)

5- دراسة رياض أبا زيد (2009) الأردن: أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، حيث سعت الدراسة إلى الكشف عن

مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات الضمان الاجتماعي في الأردن، ولتحقيق أهداف البحث تبني الباحث استبانة مطورة وتعديلها لتناسب غايات الدراسة، موزعة على عينة تتكون من 328 عاملاً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها:

- وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية عند العمال.
  - وجود تأثير للتمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية.
  - عدم وجود فروقات بين العمال تعزى للمتغيرات الشخصية. (رياض أبا زيد، 2009)
- 6- دراسة مصعب عبد الهادي القتامي (2009) الرياض: التمكين النفسي وتأثيره على الولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، انطلق الباحث من سؤال عام للإشكالية والمتمثل في : ما مستوى إدراك العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض للتمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي؟، مستخدماً في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، مستعملاً استبانة بالتطبيق على عينة من العمال الإداريين بالمستشفى والبالغ عددهم 210 موظفاً وموظفة. وتوصلت الدراسة إلى :

- أفراد مجتمع الدراسة موافقون على إدراك العمال للتمكين النفسي
- أفراد مجتمع الدراسة موافقون على إدراك العمال للولاء التنظيمي.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والولاء التنظيمي لدى العاملين بالمستشفى. (مصعب عبد الهادي القتامي ، 2009)

7- دراسة محمد مفضي الكساسبة ( 2009 ) الأردن: تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة تأثير ثقافة التمكين (التمكين الفني، والإداري) والقيادة التحويلية ( المتطلبات المادية والمعنوية للتحويل) على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، وتوضح أهمية الدراسة من محاولة الربط بين تأثير نمط القيادة التحويلية كخاصية فردية، وثقافة التمكين كخاصية تنظيمية على المنظمة المتعلمة، وبذلك فإن هذه الدراسة تتبنى منهجاً متكاملًا في دراستها لتأثير كل من القيادة والتابعين بدلاً من التركيز على أحدهما فقط على المنظمة المتعلمة.

وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيتين الرئيسيتين الآتيتين وما انبثق عنهما من فرضيات أخرى فرعية. الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير ثقافة التمكين في منظمة التعلم. الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير القيادة التحويلية في منظمة التعلم. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ هناك تأثير للمتغير المستقل ثقافة التمكين على المتغير التابع منظمة التعلم عند مستوى الدلالة 0,01.

✓ هناك تأثير للمتغير المستقل القيادة التحويلية على المتغير التابع منظمة التعلم عند مستوى الدلالة 0,01.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يوصي الباحثون بتعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري عبر رفع سقف المسامحة عن الأخطاء، وتفويض المزيد من الصلاحيات للعامل، وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعمال، وتشجيع العمال على التسلح بالمعرفة، والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلهم للمشكلات، وعن طريق ربط أنظمة التعيين والترقية بامتلاك المعرفة المتخصصة لتعزيز بناء مجموعة شركات طلال أبو غزالة كمنظمة تعلم. (محمد مفضي الكساسبة ، 2009)

8- دراسة خالد بن سليمان الرشودي (2009) المملكة العربية السعودية: مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة أهمية مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين في كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية الذين يحملون رتبة ملازم فما فوق وعددهم 348 ضابطاً، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

● تتمثل أهم مقومات التمكين من وجهة نظر أفراد الدراسة في دعم الإدارة العليا وقناعاتها بجدوى التمكين يليها البرامج التدريبية الملائمة، أما أقل مقومات التمكين أهمية فتمثل في الحوافز المادية والمعنوية.

- أكثر مقومات التمكين توافرا حسب وجهة نظر أفراد الدراسة تتمثل في ثقافة التمكين لدى الضباط، يليها البرامج التدريبية الملائمة والبيئة التنظيمية المناسبة، أما أقلها توافرا فتتمثل في ضعف الحوافز المادية والمعنوية.
- أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على أهمية مقومات التمكين في هذه الكليات .
- أفراد العينة متأكدون بدرجة متوسطة على مدى جاهزية الكليات لتطبيق التمكين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة حول درجة أهمية مقومات التمكين في الكليات لصالح لضباط العاملين في كلية الملك خالد العسكرية. (خالد بن سليمان الرشودي، 2009)

9- دراسة دعاء عبد العزيز الجعبري(2010) فلسطين: واقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية العامة من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التمكين لدى العمال الإداريين في جامعات الضفة الغربية العامة، من منظوري التمكين الإداري والتمكين النفسي، والاطلاع على علاقة المنظور الإداري بالمنظور النفسي، وهدفت أيضا التعرف إلى معيقات تطبيق التمكين من وجهة نظر العمال أنفسهم. وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج من أهمها:

- أن واقع التمكين لدى العمال جاء مرتفعا بدرجة كبيرة و قد كانت درجة التمكين النفسي أعلى من للتمكين الإداري.
- لا توجد فروق في التمكين الكلي تعزى للمتغيرات: الجنس و العمر و المؤهل العلمي، بينما هناك فروق تعزى لسنوات الخبرة و لمتغير الجامعة التي يعمل بها.
- هناك علاقة متوسطة بين التمكين النفسي و التمكين الإداري.
- و قد أشارت الدراسة إلى أكثر العوامل إعاقة لتطبيق التمكين في الجامعات محل الدراسة.

و بالتالي أوصت الدراسة إلى ضرورة تشخيص هذه المعوقات و العمل على تقوية الأبعاد التي تزيد من درجة تمكين العمال مثل زيادة تفويض السلطة و الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية، و نشر ثقافة المشاركة للسلطة بين المديرين و العمال في الجامعات، إضافة إلى وجوب تعزيز سبل الاتصال و العمل على سهولة انسياب المعلومات في الجامعة و تعزيز تبادل

المعرفة والمعلومات وتوضيح الأهداف، والاهتمام بالتدريب والعمل الجماعي، إضافة إلى أهمية تمكين العمال بشكل تدريجي وليس كخطوة واحدة. (دعاء عبد العزيز الجعبري، 2010)

**10-دراسة أحمد يوسف عريقات (2010) الأردن: دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال،** هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم تمكين العمال، ومتطلباته، وكيفية تحقيق و بيان دور التمكين في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة بالإضافة إلى بيان الفرق ما بين المنظمة التي تطبق التمكين والمنظمة التي لا تؤمن ب التمكين في إدارة كلٍ منهما للأزمات، شملت عينة الدراسة كل من بنك الإسكان للتجارة والتمويل، والبنك التجاري الأردني، وشركة السنابل الدولية، واعتمادا على خطوات المنهج الوصفي تم جمع البيانات عن طريق استبانة أعدت خصيصا لذلك، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن تبني المنظمة لعملية تمكين العمال من خلال زرع الثقة في أنفسهم وشعورهم بأهمية ما يقومون به من أعمال، ومشاورتهم، وأخذ رأيهم، والاستماع لوجهات نظرهم، بالإضافة إلى إلحاقهم ببرامج تدريبية تهدف إلى رفع مستوى تفكيرهم ليصبح إبداعياً خلاقاً، إلى جانب وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بنقل وتفويض السلطات والمسؤوليات، بشكل يسهم في عملية تمكين العمال مساهمة فعالة وأساسية.

- إن الموظفين الممكّنين الذين يتمتعون بالاستقلالية في أخذ القرارات يستطيعون تحمل نتائج هذه القرارات وبالتالي فهم مؤهلون لتوقع المشاكل والصعاب والأزمات والتصدي لها عبر ما يمتلكون من معارف وخبرات.

- كلما كانت عملية التمكين تحظى بالاهتمام البالغ من قبل إدارة المنظمة، فإن تمكين العمال يأخذ صفة القوة، بحيث يتصرف الموظف الممكن وكأن المنظمة مملوكة له، وعند حدوث الأزمة يعمل هؤلاء الموظفين الممكنين على تجهيز خطة طوارئ قبل حدوث الأزمة ومن خلال الإنذار المبكر لها بهدف تطويقها والخروج منها بأقل الخسائر والأضرار. ( أحمد يوسف عريقات ، 2010)

يوسف عريقات ، 2010)

**11- دراسة باسم عبد الحسين (2011) الرصافة: أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات،** هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر أبعاد تمكين العمال المتمثلة في (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف و بناء

فرق العمل الذاتية ) في مستوى الالتزام التنظيمي في الهيئة العامة للسود والخرانات ، وتم اختيار عينة الدراسة لتشمل كل من رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب العاملين في الهيئة. ولتحقيق أهداف الدراسات تم تطوير استبانته وزعت على عينة بلغت (40) مبحوثا استعيدت بالكامل وبنسبة استجابة بلغت(100%) وبهدف معالجة البيانات استعملت الكثير من الأساليب الإحصائية أبرزها الإحصاءات الوصفية والانحدار المتعدد ومعامل الارتباط (Spearman)، وقد كانت أبرز النتائج التي تمخضت عن الدراسة وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي لتمكين العمال في مستوى الالتزام التنظيمي.

أما أبرز التوصيات فتمثلت بالعمل على زيادة تبني إستراتيجية تمكين العمال وذلك عن طريق الأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لانجاز الأعمال، تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين عن طريق الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الايجابية للموظفين بما يخدم أهداف المنظمة وخطتها مما يعزز التزام الموظفين لدى المنظمات التي يعملون بها. ( دراسة باسم عبد الحسين ، 2011 )

**12- دراسة أحمد اسماعيل المعاني (2011) الأردن: أثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية،** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعمال في الشركات الصناعية الأردنية، تناولت الدراسة النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي من خلال: المشاركة، والتدريب والتنمية، والثقافة التنظيمية، والحوافز، والنمط القيادي، وفرق العمل، فيما تناولت مدارك التمكين النفسي من خلال: معنى (قيمة) العمل، الكفاءة، الاستقلالية وحرية التصرف، والتأثير الإدراكي. وللوصول إلى هذه الغاية تم بناء استبانة بحثية تم توزيعها على عشرين شركة صناعية أردنية بواقع عشرة استبانات لكل شركة وكانت وحدة المعاينة خمسة عمال إداريين وخمسة عمال فنيين من كل شركة صناعية، وتم الحصول على (185) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: هناك اثر للنشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعمال بالشركات الصناعية الأردنية، كان للدور القيادي الأثر الأكبر في دعم النشاطات الإبداعية ثم الثقافة التظيمية، ثم المشاركة وفرق العمل ثم الحوافز، وأخيراً

نشاط التدريب والتنمية. وكان لكفاءة العمال وثقتهم بقدراتهم وكفاءاتهم اللازمة لأداء أعمالهم الأثر الأكبر في تحقيق التمكين النفسي للعمال، تلاه إدراك العمال لمعنى العمل الذي يقومون به، وكان هناك فروق في إدراك المبحوثين لبعض متغيرات الدراسة (مدارك التمكين النفسي) تعزى لبعض العوامل الديموغرافية كالخبرة والمستوى الثقافي. (أحمد اسماعيل المعاني، 2011)

**13-دراسة محمد فلاق وقدر بن نافلة (2011) الأردن: أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange).** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين، تكونت عينة الدراسة من (82) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي. (محمد فلاق وقدر بن نافلة، 2011)

أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفون، كما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى إلى مدة الخدمة والمسمى الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى الموظفين في مجموعة الاتصالات الأردنية، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية بعيداً عن المحسوبة.

**ب - الدراسات المتعلقة بالمواطنة التنظيمية:**

**14- دراسة عريشة (1996) مصر: محددات سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي للأفراد في منظمات العمل،** وقد شملت الدراسة 41 مشرفاً ، 318 عاملاً ممن يعملون بخمس شركات صناعية في مجال الصناعات الغذائية، والصناعات الهندسية والغزل والنسيج وإحدى المستشفيات التابعة للمؤسسة العلاجية بالقاهرة وإدارتين بوزارة الزراعة ، وكان الهدف من الدراسة هو معرفة أثر المتغيرات المتعلقة بخصائص الوظيفة وبيئة العمل وبعض المتغيرات الفردية على كل من سلوكيات الأدوار الإضافية وسلوكيات الدور الرسمي

وتبين من نتائج الدراسة أن فرص تكوين صداقات في العمل وإدراك الأفراد لعدالة المشرف والحالة النفسية للأفراد تؤثر بشكل معنوي على كل من سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي. (عريشة، 1996)



15-دراسة خليفة(1997) الإمارات العربية: محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية، شملت الدراسة 360 مرئوساً و52 مشرفاً ممن يعملون في عشرة منظمات حكومية ، وكشفت النتائج عن انخفاض مستوى الممارسات التطوعية للأفراد، وكذلك وجد أن هناك علاقة إيجابية بين نظم العدالة الإجرائية ، المحيط الاجتماعي ، القدرة القيادية، الرضا الوظيفي، المسؤولية الاجتماعية ، الجنس وحجم الانخراط التطوعي. (خليفة، 1997)

16-دراسة زايد ( 2000 ) مصر: سلوك المواطنة التنظيمي للعاملين بشركات قطاع الأعمال المصري، شملت الدراسة 382 عاملاً بخمسة عشر شركة من قطاع الصناعات الغذائية، وجد أن هناك انخفاضاً في رغبة العمال في الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية وإحساسهم بدرجة منخفضة من الرضا عن الترقية، كما وجد أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين مكونات الرضا الوظيفي ومكونات سلوك المواطنة التنظيمي ما عدا مكون الروح الرياضية. (زايد، 2000).

17-دراسة معراج هوارى، مريم شرع (2001) الجزائر: العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية، هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى تبني الموظفون لسلوكيات المواطنة التنظيمية وأثره في جودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا العملاء كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية للبنك الوطني الجزائري، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

❖ هل يتبع العمال سلوكيات المواطنة التنظيمية في البنك الوطني الجزائري؟

❖ ما هو مستوى جودة الخدمة البنكية المقدمة من منظور عمال البنك الوطني الجزائري؟

❖ ما هو رضا عملاء البنك الوطني الجزائري؟

❖ ما هو أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية في جودة الخدمة البنكية المقدمة من جهة، وفي رضا

عملاء البنك الوطني الجزائري من جهة أخرى؟

حيث أظهرت نتائج تحليل البيانات وجود أثر طردي لسلوك المواطنة التنظيمية في جودة الخدمة البنكية ، وكذلك وجود أثر طردي لسلوك المواطنة التنظيمية في رضا العمال.

18-دراسة احمد بن سالم العامري (2003) المملكة العربية السعودية: سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

بصفة عامة وللمنظمات الصحية بصفة خاصة، والكشف عن مستواه في المستشفيات الحكومية، ولتحقيق ذلك تم استقصاء آراء 250 مديرا من مختلف المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة في مدينة الرياض، استعمل مجموعة من الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين والارتباط.

وتوصل في الأخير إلى وجود سلوك المواطنة التنظيمية في هذه المستشفيات ولكنه بدرجة متدنية، كما توصل إلى وجود ارتباط قوي بين عمر المدير ورؤيته لسلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى وجود فروق جوهرية بين العرب والأجانب في بعض أبعاد هذا المفهوم. (احمد بن سالم العامري، 2003)

19-دراسة أحمد اليوسفي وآخرون (2006) سوريا: العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا، حيث تركز الهدف الأساسي للدراسة على تفسير العلاقة بين كلا من القيادة التحويلية والعدالة الإجرائية، الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك في ضوء تحليل العديد من الدراسات السابقة التي تناولن موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية، واعتمادا على تلك الدراسات فقد افترض الباحثون أن العوامل السابقة ستؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية بشكل مباشر.

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

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

20-دراسة ياسر فتحي الهنداوي المهدي (2006) مصر: العدالة التنظيمية واداء المعلمين بسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة، هدفت هذه الدراسة إلى التوصل إلى نموذج مقترح لتعزيز العدالة التنظيمية وتنمية أداء المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية بما يؤدي إلى تفعيل العلاقة بينهما

بالمدارس الثانوية العامة في مصر، وفي سياق ذلك يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

✓ الوصول إلى نموذج نظري مفسر للعلاقات القائمة بين العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة.

✓ الكشف عن مستوى تقييم المعلمين للعدالة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر.

✓ الوقوف على مستوى أداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر.

✓ اختبار مدى مطابقة النموذج النظري المفترض لواقع العلاقات القائمة بين العدالة

✓ التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر.

اعتمد الباحث في دراسته على مقياسين ، مقياس العدالة التنظيمية المدركة لدى المعلمين

ومقياس أداء المعلمين لسلوك المواطنة ، تم تطبيق المقياسين السابقين على عينة عشوائية من معلمي

المدارس الثانوية العامة وعددهم 1083 حيث تم اختيارهم من ثماني محافظات بطريقة عشوائية،

في إطار المنهج الوصفي. (ياسر فتحي الهنداوي ، 2006)

21-دراسة محمد ناصر اسماعيل (2007): أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية

لأعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة بالرصافة، اهتم الباحث بدراسة علاقة الارتباط والأثر

بين أبعاد المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي ، اتخذت الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية

في معهد الإدارة بالرصافة عينة لها، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على

استمارة أعدت في ضوء متغيرات البحث. إذ تم توزيعها على 75 فردا.

وبعد الاعتماد على عدد من الوسائل الإحصائية كالتحليل العاملي، معامل الارتباط البسيط،

اختبار T تم التوصل إلى إثبات الفرضية الرئيسية والفرعية ، أي وجود علاقة ارتباط واثر للمناخ

التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي، وانتهت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها ، زيادة الاهتمام

بتوسيع قاعدة المشاركة وإتاحة الحرية في التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل، وتشجيع الإدارة

للجهد المبذول وتنمية الحيوية في العمل ، التأكيد على ضرورة إعادة النظر بنظام الحوافز

والمكافآت للتحويل من التركيز على العوائد المادية والمنافع الشخصية إلى التحفيز وزيادة الدافعية إذ

إن كل ذلك يتيح الفرصة أمام التدريسيين لتبني سلوك المواطنة التنظيمي. (محمد ناصر اسماعيل،

2007)

22-دراسة محمد بن عبد الله سعيد الزهراني (2008) العربية السعودية: سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة ، تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بهدف تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام ومن ثم الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم هذا السلوك وتطويره.

تكونت عينة الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة والبالغ عددهم 393 مديرًا، بالإضافة إلى عينة عشوائية من معلمي تلك المدارس بلغ عددهم 964 معلمًا، واعتمدت نتائج الدراسة على استجابات 289 مديرًا و 786 معلمًا.  
وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يرى المديرون أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بصفة عامة هو مستوى متوسط.
- يرى المديرون أن المعلمين يميلون إلى تكرار ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وفق الترتيب التالي: الكياسة، يليه السلوك الحضاري، ثم وعي الضمير ثم الإيثار، وأخيرًا الروح الرياضية.
- يرى المعلمون أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم هو مستوى عال.
- عدم وجود علاقة ارتباطية - وإن وجدت فهي ضعيفة - بين العوامل الشخصية لأفراد عينة الدراسة ورؤيتهم لممارسة المعلمين لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التالية(الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري). (محمد بن عبد الله الزهراني ، 2008))

23- دراسة ساجدة جاسم الهولي(2009) الكويت: سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء القيادي وجودة أداء الإشراف والتوجيه للتربية البدنية بدولة الكويت ، هدفت هذه الرسالة إلى التعرف على مدى توافر محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العمال في المستويات الإدارية قيد هذه الدراسة من خلال قياس (الرضا الوظيفي، الانتماء التنظيمي، القيادة، جودة الأداء) ومسببات هذا السلوك في كل من مجتمع البحث بشكل عام، ووفقا للتنظيم الإداري وتحديد العلاقة

بين سلوك المواطنة التنظيمية والأنماط القيادية، وسلوك المواطنة التنظيمية وجودة الأداء، وبين جودة الأداء والأنماط القيادية، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، حيث اختارت عينة قوامها (288) تم اختيارها بالحصر الشامل تمثل الإدارة العليا والإدارة التنفيذية والمعلمين ومعلمات بالطريقة الطبقيّة العشوائية من المناطق التعليمية بوزارة التربية بدولة الكويت.

و أهم النتائج النسبة المئوية لسلوك المواطنة التنظيمية للعينة الكلية (17,85%) ولعينة الإدارة العليا (75,71%) ولعينة الإدارة التنفيذية (95,84%) ولعينة المعلمين (58,85%) وتتقارب سلوك المواطنة التنظيمية بين الأنماط القيادية (الديمقراطي-الدكتاتوري-الفوضوي) من حيث السلوك المواطنة وتأثرها علي تحقيق المرؤوسين للتعليمات الخاصة بجودة الإشراف والتوجيه حيث أن العملية التنفيذية في مجال التربية البدنية كما تراها الباحثة هي علاقة متسقة بين المعلمين كقيادة والمتعلمين وهذه العلاقة يجب أن تتسم بالإنسانية والاحترام وطاعة الأوامر التي تحقق الأهداف المرسومة وهي تنمية وتعديل سلوك المتعلم والتأكيد علي المواطنة لديه. (ساجدة جاسم الهولي، 2009)

24-دراسة مروة عبد الكريم الزهيري (2010): دور عوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطنة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي، كان الغرض من الدراسة هو تحديد عوامل النجاح الحرجة ذات الأثر الكبير في المنظمة المبحوثة، وكيفية استخدامها بفاعلية من المديرين لاحتواء تأثيرها، فضلا عن تشخيص واقعي لسلوك المواطنة التنظيمية وتحديد دور كل منهما في الحد من الانهيار التنظيمي ومن هنا نتضح لنا أهميتها.

وعبرت الرسالة عن مشكلتها من خلال مجموعة تساؤلات متمحورة حول فيما إذا كانت هناك علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات الدراسة التفسيرية والمتغير الاستجابي، وفي ضوء ذلك تم بناء نموذج افتراضي انبثقت عنه سبع فرضيات رئيسة تفرعت عنها العديد من الفرضيات الفرعية.

ولاختبار صحة الفرضيات تم جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة تم إعدادها لهذا الغرض واختيرت لذلك عينة قصدية تمثلت في 80 مديرا من المستوى التنظيمي الأول والثاني.

وتوصلت الدراسة إلى :

• تتسجم مبادئ الإدارة العليا وقيمها مع قيم ومبادئ المنتسبين وتكون ميالة لنزعة الخيرية ومستعدة لبذل درجات عالية من الجهد للارتقاء بالمنظمة.

• يتحمل الأفراد الانزعاج من اجل الارتقاء بالمنظمة إلا أنهم لا يسيطرون على الانحرافات دائما وذلك لتركيزهم على الجوانب الايجابية. (مروة عبد الكريم الزهيري، 2010).

25-دراسة أحمد عبد الحميد أمين(2010) دمياط: العلاقة بين الدعم القيادي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالقطاع الحكومي، حيث انطبق الباحث من إشكالية انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالقطاع الحكومي بمحافظة الدقهلية ودمياط، وقصور في فهم المديرين فهما كاملا لموضوع الدعم القيادي الواجب منحه للعمال .

في ضوء ذلك انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على استمارة لقياس مختلف متغيرات دراسته، وتوصل الباحث بعد تحليل البيانات المتحصل عليها إلى النتائج التالية:

• وجود ارتباط قوى ذو دلالة إحصائية بين الدعم القيادي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.  
• وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية بصفة عامة وبين الدعم القيادي، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين إتباع التعليمات وبين الدعم القيادي .

• يوجد تأثير معنوي بين الدعم القيادي كمتغير مستقل وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

• يوجد تأثير مشترك بين المتغيرات الديموجرافية ( النوع، المؤهل، الحالة الاجتماعية،

السن ، سنوات الخدمة) والدعم القيادي كمتغيرات مستقلة في تأثيرهم على سلوكيات المواطنة التنظيمية .

• تختلف القدرة التنبؤية للمتغيرات الديموجرافية (النوع، المؤهل، الحالة الاجتماعية،

السن ، سنوات الخدمة) والدعم القيادي كمتغيرات مستقلة في تأثيرهم على سلوكيات

المواطنة التنظيمية . (أحمد عبد الحميد أمين، 2010)

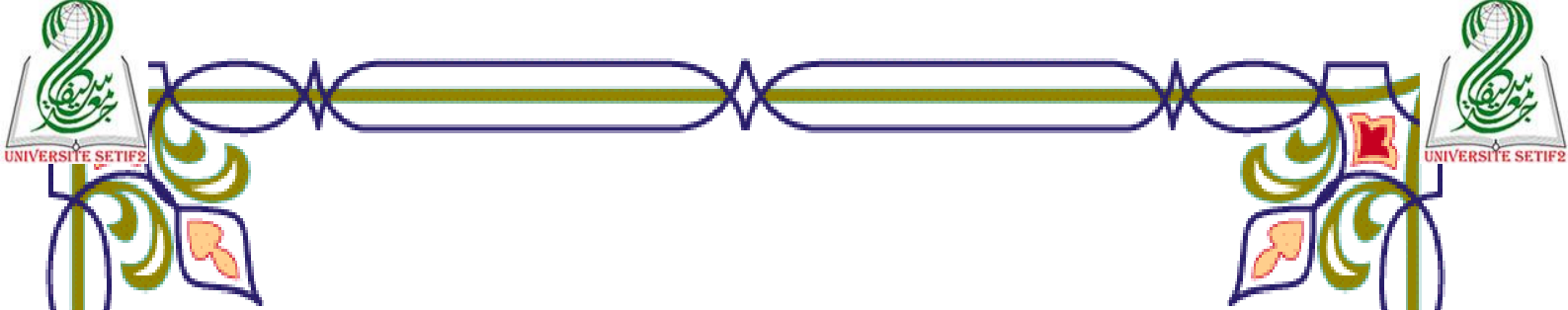
26-دراسة بندر كريم أبو تايه (2011) الأردن: أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة

التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إحساس

العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن

افتترضت الدراسة وجود أثر إيجابي بين العدالة التنظيمية ممثلة بأبعادها التالية : (العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) على سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها (الإيثار والكمياسة ، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير) ، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها وفرضياتها ، ولقد أظهرت النتائج التي تم الحصول ع ليها من (360) مستجيباً من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط ، بينما أظهرت النتائج ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة، كما بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها.

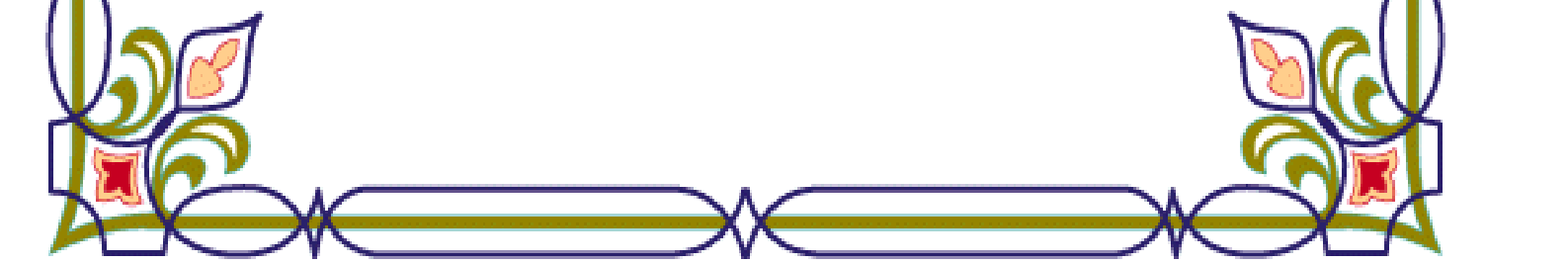
كما بينت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية(العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية) وبناء على تلك النتائج ، أوصت الدراسة بتعزيز قيم العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الوزارات الحكومية الأردنية. (بندر كريم أبو تايه ، 2011)



# الفصل الثاني: التمكين النفسي

## 1 - ماهية التمكين

- 1-1 مفهوم التمكين النفسي
- 2-1 تعريف التمكين
- 3-1 تعريف التمكين النفسي
- 4-1 التمكين في الفكر الإداري
- 5-1 علاقة التمكين ببعض المفاهيم
- 6-1 التمكين في القرآن الكريم
- 2- متطلبات التمكين النفسي
- 3- أبعاد التمكين النفسي
- 4- أهمية التمكين النفسي
- 5- أساليب التمكين النفسي
- 6- مستويات التمكين
- 7- المناخ الملائم للتمكين النفسي
- 8- معوقات التمكين النفسي





## 1- ماهية التمكين

### 1-1 مفهوم التمكين

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

وفي هذا السياق جيء مدخل تمكين العمال **Employee empowerment** فهو ذا صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة، فتمكين العمال يعد من الموضوعات التي برزت على الساحة في أواخر الثمانينات ولاقت رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من التسعينات من الناحية النظرية والتطبيقية. (مطر عبد المحسن الجميلي، 2008، ص23)

ومنه، يعتبر موضوع التمكين من الموضوعات الإدارية الحديثة والتي لم تحض باهتمام الدارسين والباحثين، وعلى الرغم من أهمية تمكين العمال، إلا أن أدبيات التمكين لها وجهة نظر شاملة فيما يتعلق بالمفهوم على أنه ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف، ويرجع الاهتمام المتزايد بمفهوم التمكين للأسباب التالية:

- أن الدراسات في مجال القيادة والمهارات الإدارية تؤكد أو تقترح أن سياسة التمكين هي مكون هام في الفعالية التنظيمية والإدارية.
  - تحليل السلطة والرقابة في المنظمات يشير إلى أن الأشكال الكلية من السلطة والفعالية التنظيمية تنمو من خلال مشاركة المرؤوسين في السلطة والرقابة.
  - الخبرات في مجال بناء الفريق داخل المنظمات تقترح أن التمكين يمكن أن يلعب دوراً حيوياً في تطور الجماعة والحفاظ عليها.
- والتمكين مصطلح جديد في إدارة الأعمال الأمريكية، ظهر نتيجة لرغبة المؤسسة في التوجه إلى زبائنها وإعادة بعث نشاطها من جديد واختصار وقت القرار، والتمكين يختلف

جوهريا عن التفويض والاستقلالية، فالذي يتلقى تفويضا لا يملك القوة في اتخاذ القرار من نفسه، بل يقرر عندما يكون مسؤوله غائبا أو يقرر بالنيابة عن الآخرين.

ورغم تعدد التعريفات باعتباره أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، فمن الكتاب من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية، وهناك أيضا من اعتبر التمكين ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم، من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى كلما أمكن ذلك، كما رأى كتاب آخرون أن التمكين هو عبارة عن النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العمال لتحقيق مصالحها على المدى الطويل.

ويعتبر التمكين من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة، وهو الصيحة التي تتردد أخيرا في تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام 180 ° من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة. (خولة خميس عبيد، 2003 ، ص87)

ويشير مفهوم التمكين Empowerment إلى زيادة السلطة والمسؤولية الموكلة إلى العمال في المستويات الإدارية المباشرة، بحيث تعادل أو تكاد تعادل السلطة والمسؤولية الموكلة في الإدارة العليا وهذا بغرض نجاح عمليات التفاوض والتفاهم بين المديرين والعمال حيث يكاد يتساوى الطرفان من حيث القوة، كما يعني مفهوم التمكين أيضا زيادة قدرة العمال في المنظمة ككل على التعامل بنجاح مع المواقف التي يمرون بها بأنفسهم ودون انتظار غيرهم ليتخذ القرار ويقوموا فقط بتنفيذه. (خولة خميس عبيد، المرجع نفسه ، ص 88)

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

## 2-1 تعريف التمكين

قبل مناقشة تعريف مصطلح التمكين، لابد من الاعتراف بأن هنالك آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء العامل صلاحية، وحرية أكبر في مجال عمله، وفتح الأبواب أمامه، وتحفيزه أكثر من أجل تحسين دافعيته نحو العمل وكسب ولائه وانتماؤه لمنظّمته.

فالتمكين يقود الفرد إلى الشعور بالانتماء المادي المعنوي للمؤسسة، وكل منها مكمل للآخر، ويترك كل منها أثراً إيجابية على نفسية العامل أو الموظف وشعوره بالأهمية وبالاعتبار والتقدير في مؤسسته.

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

- التمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.
- التمكين هو إعطاء الصلاحية للعمال في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم.
- التمكين هو نقل السلطات الكافية للعمال لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكولة إليهم بحرية، دون تدخل مباشرة من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ ملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة.

(**عطية حسن أفندي، 2003، ص 11**)

أما **علي محمد عبد الوهاب** فعرفه على أنه " منح العمال قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العمال في إدارة المنظمات الذين يعملون فيها، وحل مشاكلها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج." ونقوم بتفصيل هذا التعريف:

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

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

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

أما مازن عبد العزيز مسودة فعرف التمكين على أنه "نقل طوعي لملكية الأعمال أو الحالات والظروف إلى مجموعة أو أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في محيط ممكن ويمتلكون السلطة والمسؤولية والمهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل والدافعية والالتزام والثقة والإدارة الصادقة في محيط لا يمنع العمل المناسب والإتاحة الكافية لإطلاق إبداعاتهم وطاقاتهم. (مازن عبد العزيز مسودة، 2010 ، ص01)

### 3-1 تعريف التمكين النفسي:

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

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

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها. (Rafiq and Ahmed, 1998).

تعريف **Randolph** : التمكين هو الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي.

فهناك فرق شاسع بين من يمتلك إرادته ومن لا يمتلكها، ومن يتحمل المسؤولية ومن لا يتحملها، ومن هو جدير بالثقة ومن هو غير جدير بها، فإذا جرّدنا الفرد في أي سياق اجتماعي وتنظيمي من هذه المقومات، فسيكون في هذا تكريس للانصياع واللامسؤولية والشعور بعدم الأهمية، والشعور بعدم الاستقلالية والشعور بفقدان أي معنى للوظيفة والشعور بالنقص وتكريس الشعور بالتبعية وعدم القدرة على التصرف. (يحي سليم ملحم، 2006، ص 12)

وحسب Caeless (2004) فإن التمكين النفسي هو أسلوب إداري ولكنه شعور نفسي بالمقام الأول بمعنى ان هذا الشعور وهذه الدوافع لا تعطى للعامل، وإنما هي أشياء ذاتية متأصلة بداخلهم، كل ما تستطيع الإدارة العليا عمله هو توفير المناخ المناسب والبيئة المساندة لرعايته وتعزيزه ، أما Bhatnagar (2005) فيرى بأنه مفتاح الابتكار والإبداع في بيئة العمل، وحسب Pitts (2005) فإن رؤية الفرد لنفسه وإدراكه لأهمية عمله هي بداية التمكين النفسي وان لديه الجدارة والكفاءة لتحقيق هذا الهدف. (رياض أبا زيد، 2010، ص 500)

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

#### 4-1 التمكين في الفكر الإداري

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

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

## أ- النظريات الكلاسيكية

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

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

لقد كانت تلك المبادئ بمثابة رد فعل من أب الإدارة العلمية تجاه حالة عدم التقيد من قبل العمال بأي أسس أثناء قيامهم في العمل، فكلُّ يعمل على هواه وكيفما أتفق، مما يؤدي إلى تذبذب في الإنتاج، وهذا التذبذب قد يفقد الإدارة قدرتها على التنبؤ والتخطيط ومعرفة حجم الإنتاج المستقبلي. فإما أن تكون هنالك طريقة مثلى محددة في تأدية العمل ضمن خطوات وأسس محددة وموحدة، وإما أن يعمل كل واحد بالطريقة التي يراها مناسبة، فلا تتحقق الكفاءة ولا تتحقق مستويات الإنتاج المتوقعة. فاقترح فرديريك تيلور منهجه المشهور "بالطريقة المثلى" في العمل، تلك الطريقة التي تتحقق من خلال دراسة خطوات العمل وتحديد الخطوات الضرورية والإبقاء عليها وتحديد الخطوات غير الضرورية وإلغائها، فتبقى الطريقة المثلى لتأدية أي عمل يقوم به العامل. (يحي سليم ملحم، المرجع السابق، ص 26)

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

فقد تبين له أن الإدارة لم تكن لديها فكرة واضحة عن مسؤولية إدارة وتوجيه العمل، كما لم يكن هناك أيه معايير لأداء العمل، وأن قرارات الإدارة تعتمد على أسلوب المحاولة والخطأ، ولم تكن هناك دراسة علمية لطرق العمل وأدواته، وأن العمال يكلفون اعتباطا يكلفون بأداء أعمال لا

قدرة لهم عليها ولا رغبة لهم فيها مما يؤدي إلى قيام النزاع بين الإدارة والعمال. (بغول زهير، 2011، ص 53)

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

### أ-2 نظرية العمليات الإدارية

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

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

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

### أ-3 نظرية ماري باركر فوليت

إن ماري باركر فوليت وأفكارها الإنسانية التي قدمتها في تلك الحقبة قد سبقت زمانها بعقود طويلة، ولقد كان صوت **Follett** الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي تميز عن بقية الأصوات، وإذا كان **Taylor** يدعى بأب الإدارة العلمية، فإن **Follett** كانت كما يصفها **Peter Drucker** أم الإدارة، فقد تحدثت في مواضيع في أوائل القرن الماضي ينظر إليها على أنها حديثة حتى في وقتنا الحاضر، فتناولت مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة،

وشجعت العمال والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى، وأكدت أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل، ورأت بأنه من واجب المدير أن يساعد الناس في المنظمة على التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف.

(يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 27)

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

#### أ-4 النظرية البيروقراطية:

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

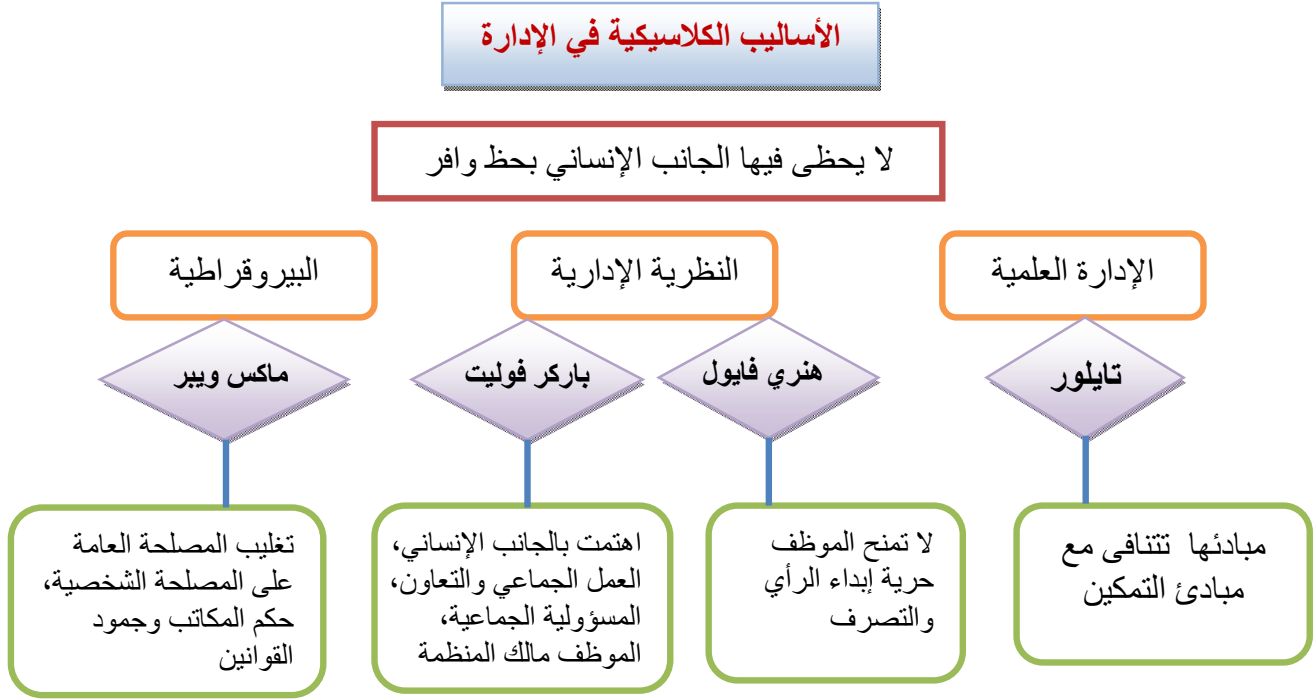
وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات، والتركيز على جانب من الجوانب الإدارية قد يكون على حساب جوانب أخرى ويحدث هنا مرة أخرى، ما حدث مع **تيلور** من ردة فعل تجاه التسبب ففجدة النتيجة هنا مبالغة في التشدد والبطء في الإجراءات والجمود في القوانين، وكان جل هدف وغاية المفكر البيروقراطي هو تحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد والبعده عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المنظمة، وهذه الغايات مهمة جدا في حياة المنظمات، وهناك الكثير من المنظمات في العالم التي أصبحت منذ ذلك الوقت تأخذ بالنظرية البيروقراطية وتستفيد منها. (يحي سليم ملحم،

مرجع سابق، ص 27)



وسنحاول تلخيص أهم الأفكار التي قدمتها الأساليب الكلاسيكية في الفكر الإداري وعلاقتها بمفهوم التمكين في الشكل التالي:

### الشكل رقم ( 1 ) : التمكين في النظريات الكلاسيكية



المصدر: إعداد الباحث

### ب- الأساليب السلوكية

#### ب-1 حركة العلاقات الإنسانية

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

وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية، (مستوى الإضاءة) وأثرها على إنتاجية العمال، إلا أنها قد ظهر صدفة متغير آخر وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف

العمل المادية التي قامت الدراسة أصلا من أجل قياسها وقياس أثرها. وظهرت مقدمات هامة جدا مثل إثراء العمل وتوسيع العمل وإشراك العامل في المشورة واتخاذ القرار، لتحسين صورة المنظمات بعدما استغرقت لعدة عقود في عمليات الإنتاج والتسويق والربح وتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة، وقد ظل حجم الطلب يزيد عن حجم العرض لفترات زمنية طويلة.

### ب-2 نظرية الحاجات لماسلو:

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

فالفرد كما يرى ماسلو يندفع في البداية نحو العمل لتلبية احتياجاته الأساسية الفسيولوجية وعندما تلبى هذه الحاجات تبرز حاجات عليا جديدة تنال نفس الأهمية التي كانت تحوز عليها الحاجات الأولى التي تم إشباعها فتظهر حاجات الأمن ثم الحاجات الاجتماعية ثم الحاجة إلى الاحترام والتقدير وأخيرا الحاجة إلى تحقيق الذات. (بغول زهير، مرجع سابق، ص 115)

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

تعتبر بمثابة خطوة هامة تجاه التمكين، حيث تأثر (McGregor) بأفكار Maslow ودراسات هوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتابه "الوجه الإنساني للمنظمة، من خلال نظريته التي سماها نظرية X و Y. ولكل من مهما افتراضات؛ ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماما، فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز.

وعلى هذا الأساس يرى **مجريغور** أن على الإدارة أن تعمل على توفير الظروف التي تجعل الأفراد العاملين يعكسون قدراتهم في نماذج السلوك التي يظهرونها في العمل، وأنه يجب إعداد

المنظمة بشكل تكون فضاء يمكن الأفراد من تحقيق رغباتهم إذا هم أسهموا في تحقيق الأهداف التنظيمية. (بغول زهير، مرجع سابق، ص 139)

#### ب-4 نظرية النضج (كريس أرجريس):

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

- ينتقل الفرد من الحالة السلبية كطفل إلى الحالة الإيجابية النشطة كإنسان راشد.
- ينتقل الفرد من مرحلة الاعتماد على الغير إلى مرحلة الاستقلال التي تميز الإنسان البالغ.
- تتنوع طرق السلوك بتقدم الفرد في العمر الزمني.
- ينتقل الفرد من عالم صغير محدود (طفل) إلى عالم واسع له مدلولات واستشارات مختلفة.
- يتغير المنظور الزمني للفرد من الإدراك للحاضر ليشمل الماضي والحاضر والمستقبل.
- ينتقل الفرد من مرحلة عدم القدرة على السيطرة على ذاته إلى القدرة على السيطرة على الذات وإدراكها.

وهذه التغيرات، كما يراها أرجريس، تعتبر من خصائص المسار الطبيعي للشخصية

#### السوية. (بغول زهير، مرجع سابق، ص 140)

والدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى استخدام مصطلح التمكين EMPOWERMENT بشكل حرفي ومحدد، وما قام به كريس أرجريس من جهود في نقد أفكار النظريات التقليدية، هو في حد ذاته تعبير واضح منذ عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتابه "المؤسسة والشخصية" مؤكدا أن النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تنسجم مع الإنسان؛ إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل.

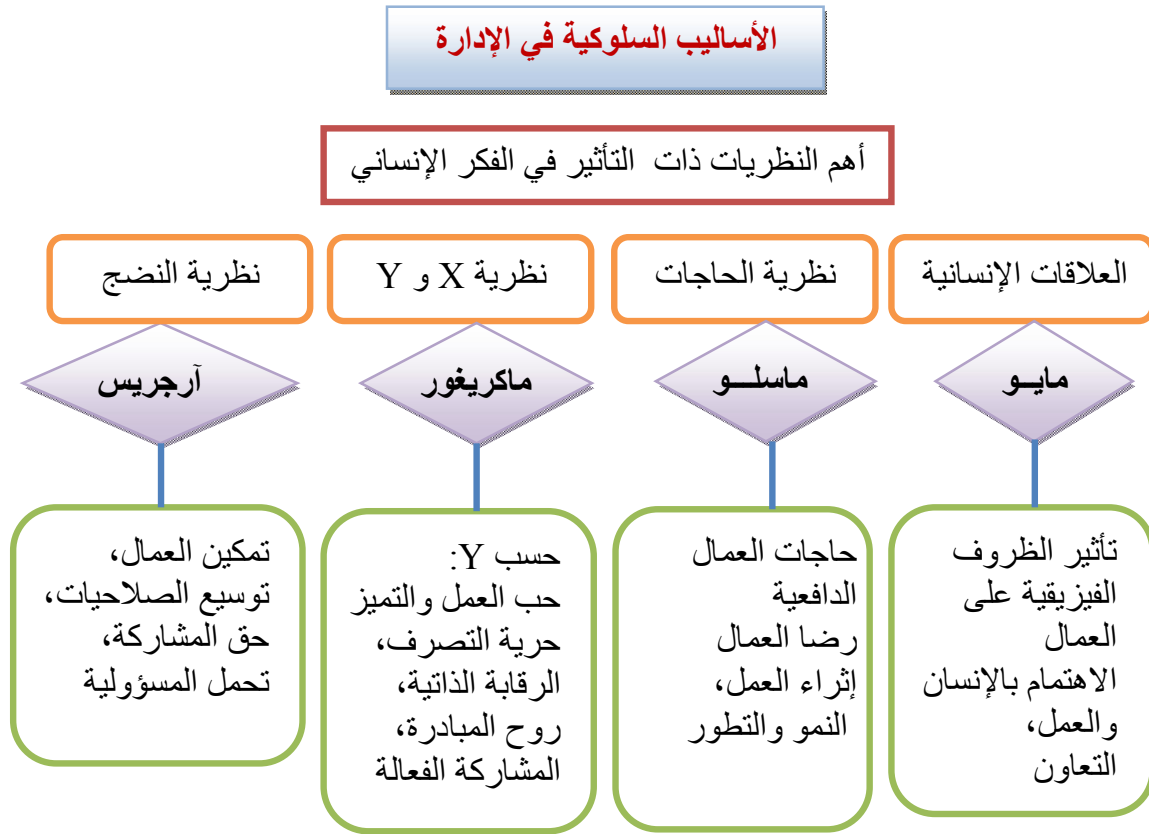
ويرى أرجريس بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته، لأن كل شيء محدد مسبقا ومقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد، كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان اعتمادي وسلبي يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات

العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية وسيطرتها على جميع السلطات بشكل مركزي.

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

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

### الشكل رقم ( 2 ) : الأساليب السلوكية والتمكين



### ج- الأساليب الحديثة

#### ج-1 نظرية النظم

حدد ليكرت أربع أنظمة مختلفة للإدارة، وفي النظام الرابع منها يثق الرؤساء ثقة كبيرة بمروؤوسيهم ، حيث يقوم الرئيس بإشراك مروؤوسيه في القرارات، وإحاطتهم بمعلومات عن الموقف الحالي، سواء كان جيدا أو سيئا وفي جميع الظروف، ويكون على وعي بأخلاقيات المنظمة، ويبدل قصارى جهده للمحافظة عليها، والرقي بها كلما أمكن ذلك، ويعمل على تطوير وترتيب مروؤوسيه والاتصال بهم، مع وجود الاستعداد الكامل لديه والرغبة للتغيير، ودعم مروؤوسيه بغض النظر عن أخطائهم، ويعبر عن شكره وتقديره عندما يقوم مروؤوسيه بانجاز طيب أو أداء متميز. ( مطر عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص44)

#### ج-2 النظريات الظرفية:

تقوم هذه النظريات على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة، وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف .

وهذا يعني أنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان، فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتوائم بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى، وما يناسب مؤسسة أو ظرف من الظروف، قد لا يناسب مؤسسة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى.

وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة، وما يبرر ذلك أن كثيرا من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف، أو للثقافة، أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة.

#### ج-3 حركة الجودة والتميز:

بدأت حركة الجودة تتبلور وأخذت أهميتها تتزايد بعد الثمانينات من القرن العشرين، وظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يُعنى بتحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن، وظهرت مؤسسات عالمية لرعاية المنظمات التي تحقق

معايير جودة متميزة ودعمها، مثل شهادة الايزو ومالكوم بالدرج (Malcolm Baldrige) وغيرها، وظهرت أفكار تتعلق بسلسلة القيمة Value Chain والتميز في الأداء Performance Excellence، مما أدى إلى تنامي الاهتمام بمفهوم الجودة من عدة أبعاد بما في ذلك جودة المنتجات، والخدمات وأهم من ذلك أيضا، جودة أداء العمال؛ لأن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات، سواء أكانت سلعا مملوسة أم خدمات غير مملوسة. (المعيوف، 2007، ص18)

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

فركزت أدبيات الإدارة على موضوع "تمكين الموظفين" بشكل واضح ومركز عند الحديث عن الجودة الشاملة، لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي، دون دور الموظف المحوري والهام في تلك العملية، وخاصة لأن الجودة وتحسينها بشكل مستمر لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف وانتمائه لفكر الجودة؛ ولأن التمكين يحتاج لانتماء الموظف وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونها مع المنظمة في سبيل تحقيقها.

#### ج-4 النظرية Z:

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

والفلسفة التي قامت عليها هذه النظرية مفادها ضرورة إحداث نوع من التكيف الإجتماعي داخل المنظمة من خلال نقل وتطبيق القيم السائدة داخل الأسرة اليابانية إلى داخل المنظمة اليابانية والتي تتصف بخاصية الإستقرار والإيمان بأهمية العمل والجهد الجماعي الذي يخضع فيه سلوك

الفرد لسلوك أعضاء الجماعة في كيان إجتماعي منسجم مع نفسه. (بغول زهير، مرجع سابق، ص172).

مما تقدم نرى بأن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العمال وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة.

فبينما كانت المفاهيم الإدارية التقليدية تتجاهل مفهوم التمكين وتتجاهل مقومات التمكين، فإن الإدارة المعاصرة أصبحت تتحول نحو الاهتمام بشكل خاص بموضوع التمكين، سواء أكان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر، فنرى الأدبيات ذات العلاقة تتحدث بإسهاب وتركيز عن مواضيع مثل: التمكين، والمشاركة، وحرية العامل، ورضا العمال، وغيرها من المواضيع التي تصب في فكرة مفادها أنّ تحقيق التميز والنجاح في المنظمات يتحقق من خلال الإدارة الصحيحة للعنصر البشري، ومن خلال الدور المحوري الذي يمكن أن يساهم به الإنسان في المنظمة.

### 5-1 علاقة التمكين ببعض المفاهيم

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

### 1-5-1 التمكين وتفويض السلطة:

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ، والوصول إلى الأهداف التنظيمية.

فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين، فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية. (هاشم، 1984، ص123)

## 1-5-2 التمكين والمشاركة:

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، ووفقا لتعريف تمكين العمال، تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العمال، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل. (الطاهر ومرزوق، 2005، ص 54).

## 1-6 التمكين في القرآن الكريم:

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

وتظهر الآيات القرآنية وجود علاقة ارتباطيه وثيقة بين مفهومي التمكين والاستخلاف فانه تعالى يقول : ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا﴾ (النور، 52)، وفيها يبدو الاستخلاف في الأرض بوصفه سببا لعملية التمكين في الدين على حين يأتي التمكين باعتباره النتيجة المترتبة على عملية الاستخلاف، وتشير الآيات القرآنية كذلك إلى أن التمكين مثلما يتحقق في المستوى الجمعي فإنه قد يتحقق في المستوى الفردي؛ فانه عز وجل يقول : ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ﴾ (يوسف، 56)

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



الثانية يتم التمكين عبر المستوى الروحي حيث يفضي التمكين للدين إلى تحقيق الأمن للإنسان وهو ما يتجلى في قوله تعالى ﴿وَلِيْمَكُنْ لَهُم دِينَهُمَ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلِيُبَدِلنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا﴾ (النور، 52)

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

## 2- متطلبات التمكين النفسي:

من خلال التعريفات السابقة ومختلف الأدبيات والدراسات التي تناولت موضوع التمكين، فإننا نلمس هناك جانبين ضروريين في هذه العملية، هما الإدارة من جهة، والعمال من جهة ثانية. فإذا كانت إدارة المنظمة ترفع وتشجع عملية تمكين الموظفين فيتحتم عليها تهيئة الظروف التي تسمح للأفراد بممارسة كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم؛ ما يقوي لديهم روح المبادرة والحرص على أداء أعمال ذات معنى. ( يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص 6).

والطرف الآخر في عملية التمكين هو الفرد نفسه، فإذا لم يكن الفرد على استعداد لأن يصبح موظفًا متمكنًا فإن جهود المنظمة وإدارتها ستفشل؛ وذلك لأن الاستقلالية هي حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بمجرد فرضه على الإنسان من الخارج. (المعاني، 2008، ص 18)

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

## الشكل رقم (3): عناصر عملية التمكين



فمن الممكن أن تقوم الإدارة بتبني التمكين والتخطيط له وتشجيعه، وإيجاد كل ما يلزم لإنجاحه، ولكنها تواجه موظف ليس لديه أي استعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات، وليس لديه

مستوى عالٍ من الثقة بالنفس، وكذلك ممن يفضلون البقاء في الصفوف الخلفية، فلن تنجح عملية التمكين في هذه الحالة، وفي المقابل قد نجد موظفاً لديه كافة متطلبات الموظف الممكن، ويقابل بإدارة لا تؤمن بالتمكين، ولا تجيد غير المركزية في الإدارة، فعندها ستفشل عملية التمكين أيضاً. ولكي يتحقق التمكين الناجح والفعال في المنظمة، لا بد من توافر مستلزمات ومتطلبات لدى طرفي المعادلة، وبالنسبة للموظف فلا بد أن يكون لديه شعور بالثقة بالنفس وبقدراته الذاتية ويأتي دور التمكين ليدعم شعور هذا الموظف بقدراته الذاتية وذلك من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز والفشل، ويدفعه لتوظيف ما يملكه من قدرات وإمكانات.

#### أ- بالنسبة للمنظمة:

- **القيادة الممكنة:** وهي القيادة التي تهيئ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى، وأن تفوض الصلاحيات، وتشرك العمال باتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها، كما تحفز موظفيها على الإبداع في العمل، وتكافئ العمال لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المنظمة والعمال.
- **الثقافة التنظيمية:** تأتي أهمية الثقافة التنظيمية كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المنظمة، وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفاً بحيث لا يمكن تحديده بشكل مسبق، ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة، تأخذ بالاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكه، وتركز على تمكين العمال.
- **التكنولوجيا:** إن توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق تمكين العمال، ومهما كانت التكنولوجيا متطورة ومتخصصة لم تجدي نفعاً إذا لم تتوافر القدرات البشرية الماهرة والمتخصصة في استخدام هذه التكنولوجيا.
- **إدارة المعرفة:** تعني إدارة المعرفة الحصول على المعلومات والبيانات، واستخلاص الجيد منها ومعالجتها، وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة أفراد المنظمة. (أحمد يوسف عريقات، 2011، ص 17).

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

➤ **تصميم العمل:** لكي يتحقق التمكين الفعال لا بد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي وإن استخدام فرق العمل يتفق كثيراً مع تمكين العمال، وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق، وفي هذا تمكين كبير للفرد ولل فريق. ( Besterfield, 2003, P98 )

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

#### ب- بالنسبة للعامل:

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

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

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

➤ **التأثير (Impact):** ويعني إدراك الفرد بأن وجوده بالمنظمة يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمة.

بالإضافة إلى هذه النقاط المهمة، نجد هناك العديد من الأمور التنظيمية التي تساعد في نجاح التمكين النفسي وتحقيق أهدافه، نذكر منها: (عبد الباري محمد الطاهر، عبد العزيز علي مرزوق، مرجع سابق، ص4)

❖ **التدريب:** لا يمكن تمكين العمال دون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المدير أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، إن تمكين العاملين يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لتمكين العمال، وهو ما يستوجب تضمين جهود المنظمة برامج ومواد تدريبية مناسبة، وفي ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة فإنه من الضروري لمنظمات العصر أن تدرب أعضائها وتعيد تدريبهم، لأنهم يريدون منظمة أعضائها على مستوى عالي من المهارة كالمهارة في التشخيص وفي التحليل وفي اتخاذ القرارات في ضوء مستجدات الواقع، والمهارة في التكيف مع الظروف المتغيرة، والمهارات الاجتماعية في التعامل مع باقي أعضاء الفرق التي ينتمون إليها. (الهواري، 2002، ص10)

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

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

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

❖ **مكافأة الموظفين:** تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العمال، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

إن المكافئة هنا لا تقتصر على الجانب المادي الذي يقدم كحوافز تشجيعية لتعزيز السلوكات الإيجابية التي يحققها التمكين لدى العمال، بل يتعداه ليشمل كل الفرص والمزايا التي يتطلع لها العمال أنفسهم وعلى أن لا تكون المكافآت هي الغاية وغنما نتيجة للتمكين. (مطر عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص 48)

### 3- أبعاد التمكين النفسي:

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

وسنحاول الآن التعرض لكل بعد من هذه الأبعاد على حدى :

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

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

وقد لاحظ Bandura أن الكفاءة الذاتية المنخفضة تقود الفرد لتجنب المواقف التي تتطلب المهارات المرتبطة، وهذا السلوك لا يساعد الفرد في التغلب على الخوف وزيادة تطوير قدراته. وبالتتابع، فإن هذا السلوك الإنسحابي يميل لأن يمنع الفرد من مواجهة المخاوف، لكن يمنعه أيضا من بناء أو تحسين الكفاءة، فضلا عن ذلك، فقد استنتج Abramson أن الأفراد الذين يواجهون عدم الكفاءة) الفشل (الشخصي بجانب معاناتهم من نقص الخبرة يواجهون مصاعب في ثقتهم الذاتية بأنفسهم، وعلى العكس، فإن الكفاءة الذاتية المرتفعة تؤدي إلى سلوكيات المبادأة (سلوكيات ابتكارية) وجهد مرتفع بجانب القدرة المرتفعة على مواجهة المصاعب. (خولة خميس عبيد، مرجع سابق، ص103)

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

❖ تنوع المهارات التي تحتاجها الوظيفة.

❖ إكمال العمل.

❖ أهمية الوظيفة.

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

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

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

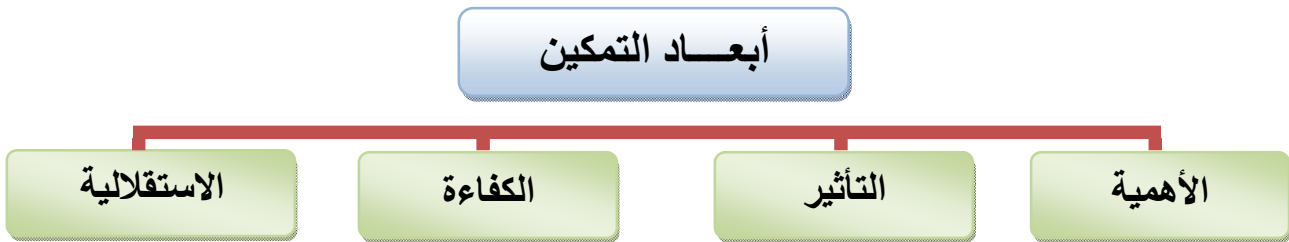
وكما أسلفنا، نظر الباحثون للتمكين من اتجاهات مختلفة، وإن كانت تلك الاتجاهات لم تؤدي إلى تناقضات حادة في تحديد وجهات النظر، ولكنها كانت تعطي تباينات في الرؤى الفلسفية، ولعل هذه التباينات ما آلت إليه اتجاهات الباحثين ورواد التمكين في تحديد أبعاد التمكين، وهذا الجدول يلخص نظرة مجموعة من الباحثين إلى أبعاد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

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

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

المصدر: الساعدي، 2006، ص65

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



الشكل رقم (04) : أبعاد التمكين

المصدر: إعداد الباحث

❖ **أهمية العمل:** ويعني الإحساس بجدوى وقيمة العمل من خلال توافق أهداف ومعتقدات أفراد الحماية المدنية من جهة، مع متطلبات وأدوار العمل من جهة أخرى، فإذا كانت النظرة منسجمة وإيجابية فإن الوظيفة ذات قيمة تؤدي إلى خلق معنى وبالتالي يصبح عمل الفرد محركا يكن له الولاء والالتزام.

- ❖ **التأثير:** وهو إدراك الفرد في الحماية المدنية بأن له تأثيراً على مختلف المهام التي يؤديها وأنه يؤثر ويساهم في سياسات وقرارات المؤسسة والتي تتعلق بعمله.
- ❖ **الكفاءة أو الجدارة:** وهي اعتقاد الفرد أن لديه المهارة والكفاءة اللازمة لانجاز المهام المطلوبة منه بإتقان وكفاءة وفعالية عالية.
- ❖ **الاستقلالية وحرية التصرف:** تعتبر الاستقلالية إدراك الفرد بحريته في تقرير انجاز عمله، واختيار البديل المناسب حيث يبادر إلى تصميمه وانجازه بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص.

#### 4- أهمية التمكين:

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

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

أ- **بالنسبة للمنظمة:** ويحقق تمكين العاملين الفوائد العديدة بالنسبة للمنظمة حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، واطاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل. (المغربي، 2001، ص3)

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



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

**ب- بالنسبة للعمال:** تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين ومن بينها زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم، إذ يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار **(المغربي، المرجع نفسه، ص3).**

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

## 5- أساليب التمكين النفسي

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

### 1-5 أسلوب القيادة الذاتية

يعد تمكين العمال من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل. (Malone, 1997,P23)

## 5-2 أسلوب تمكين الأفراد

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

## 5-3 أسلوب تمكين الفريق

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

والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً

يؤكد **Torrington** أن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العمال ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية.

هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

#### 4-5 أسلوب إدارة الجودة الشاملة:

يرى دُعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمشياً مع تمكين الموظفين، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمينغ حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة. ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع و مشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة. (Honold, 1997, P202)

وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العمال نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة؛ لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية. و لا بد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الصُعد من أجل إرضاء الزبائن.

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

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

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الاستراتيجية (Garfield, 1993, P23).

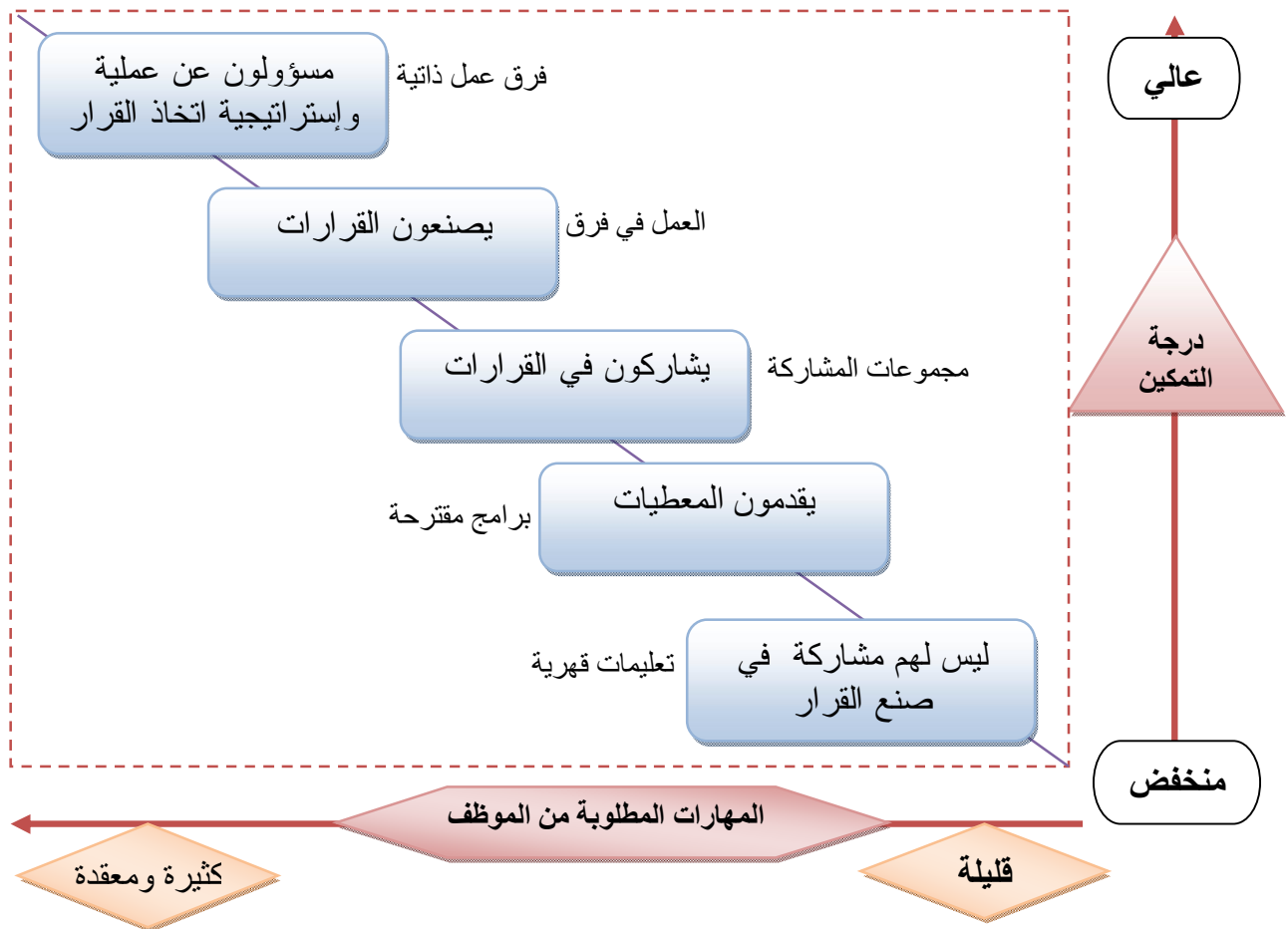
وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدها: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء

المرغوبة. فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسه بشكل عام .

### 6- مستويات التمكين:

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

### الشكل رقم (05) : تسلسل أساليب التمكين



المصدر : عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص 38.

هذا التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يشارك العمال في وضع إستراتيجية المنظمة، وأحد الأسئلة على ذلك التمكين المطلق هو عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق، ووضع معدلات للمكافأة، وهنا نبادر

ف نقول إن القليل جدا من المنظمات قد بلغ ذلك المستوى من التمكين في المنظمات التي تسعى إلى التعلم المستمر، يعتبر الأفراد مصدرا أوليا لقوة المدير، وليس تكلفة أو إنفاقا يجب خفضه وفي هذه المنظمات يتم تقديم حوافز تنافسية للعاملين وتوفير ظروف عمل جيدة، وفرص للتنمية والتطوير الذاتي والمهني، بالإضافة إلى إعطاء العاملين الإحساس بالمشاركة في الملكية بمنحهم نصيبا من الأرباح. (ماهر نسمان، ص 19)

وبصفة عامة يمكن القبول بثلاثة مستويات للتنمية المعنوية للأفراد والعاملين في المنظمة على النحو التالي:

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

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

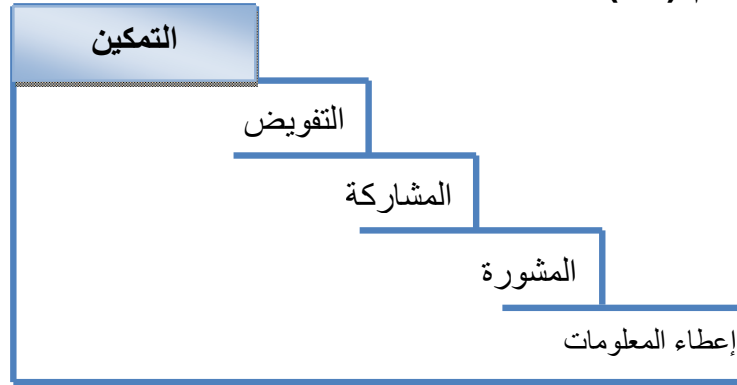
المصدر: عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص 39.

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

وقد عرف Bower & Lowler مستويات التمكين عن طريق تحديد درجة مشاركة العاملين في المكتب الأمامي أو الخط الأول في هذه المكونات الأربعة:

- ❖ المعلومات عن أداء المنظمة.
  - ❖ المكافآت المؤسسية على هذا الأداء.
  - ❖ المعرفة التي تمكن من فهم أداء المنظمة والمساهمة فيه.
  - ❖ القوة أو السلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على اتجاه المنظمة وأدائها.
- وحسب توافر هذه المكونات الأربعة، يمكن تحديد مستوى التمكين في المنظمة، وقد ميز المؤلفان وبيننا جدلها في هذا التمييز بين ما أسماه الضبط Control والانخراط Involvement ، وإذا كان التمكين هو قمة تدخل العاملين واشتركهم في صنع واتخاذ القرارات، فإن ذلك يتم على عدة مستويات، أفراد، مجموعات عمل، التمثيل للمجموعة، أو بطريقة آلية ونظامية حيث تسري المعلومات بحرية كما هو مطلوب، ويتخذ القرارات أصح الأفراد لاتخاذها، بغض النظر عن مكانتهم أو وظيفتهم.
- وفي كل حالة، هناك عدة مستويات تأخذ بها هذه المشاركة مجراها، على سبيل المثال يمكن أن تتمثل المشاركة في:
- ❖ توفير المعلومات
  - ❖ المناقشة قبل اتخاذ القرارات
  - ❖ صنع القرار الذي قد يتمثل في اتخاذ قرارات أولية أو المشاركة في التفاوض قبل .
  - ❖ اتخاذ القرار.
- وهذه المشاركة موضحة ببساطة في الشكل التالي (رقم 07)، حيث مستويات التمكين موضحة كخطوات منفصلة، ففي المؤسسة التمكينية سوف تسير الأنشطة في الاتجاهات الخمسة في آن واحد، وهذه الخطوات ربما تؤخذ على المستوى الفردي أو على مستوى المجموعة أو المؤسسة والإجراء الأفضل هو اخذ هذه العملية خطوة خطوة، بحيث يسبق إعطاء معلومات الاستشارة، وتسبق الاستشارة المشاركة والمشاركة التفويض والتفويض التمكين الكامل.
- والمجموعات المشاركة يجب أن تكتسب الخبرة في الخطوة الأولى قبل الوصول إلى الثانية وهكذا، وفي كل مرحلة سوف يختبر المديرون والعمال بعضهم البعض في مجال الإخلاص والانفتاح والثقة.

الشكل رقم (07) : الخطوات الأساسية لتمكين العمال



المصدر: عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص 42

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

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

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

7- المناخ الملائم للتمكين النفسي

هناك مجموعة من الممارسات التي تساعد على خلق مناخ تنظيمي ملائم للتمكين، هذه الممارسات تؤكد عليها الكثير من الأدبيات، بما فيها كتابات **بفيغر** لا يمكن أن تؤخذ بشكل جزئي وإنما بشكل متكامل ومتوازن بعضها مع بعض، فهناك تداخل بين هذه الممارسات وهناك نوع من

التفاعل بينها، أي أن بعضها يعتمد على البعض الآخر، فلا يمكن مثلا تحقيق التفوق بواسطة التدريب دون أن يكون هنالك أمان وظيفي، ولا يمكن تحقيق الأمان الوظيفي دون تدريب وكفاءة مناسبة. أما هذه الممارسات فهي:

### 1-7 الأمان الوظيفي

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

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

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



## 7-2 الانتقائية في التوظيف

الأمن الوظيفي الذي تم الحديث عنه في البند السابق يترتب عليه أن تكون المنظمة حريصة غاية الحرص في انتقاء الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتعني انتقائية في التدريب أن تبذل المؤسسة جهدا خاصا في عمليات التوظيف والتشغيل والانتقاء والتعيين. والجدير بالذكر هنا، أن ممارسات الكثير من المؤسسات والمنظمات في العالم العربي في التوظيف والتعيين تخضع لتأثيرات اجتماعية تؤدي إلى الجنوح بعيدا عن ممارسات المؤسسات الناجحة، وتشتكي الإدارة من أن موظفيها يفتقدون لروح المبادرة والاستقلالية والانتماء وحب العمل والروح المعنوية فضلا عن حب المشاركة والتمكين. وهذا في واقع الحال قد يعود لممارسات المؤسسة في سوء الانتقاء والتعيين، لذلك فإن أهم مدخل من مداخل إدارة الموارد البشرية هو المدخل المتعلق في الانتقاء. (سليم ملحم، مرجع سابق، ص206)

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

## 7-3 الأجور العالية :

تنص قوانين سوق العمل على أن ما يتقاضاه الفرد هو مقابل محدد للجهد الذي يبذله، فلا يجوز حسب أسس سوق العمل مثلا أن يتقاضى العامل أكثر من الجهد الذي يقدمه لصاحب العمل، هذا صحيح حسب قوانين سوق العمل، لكن إذا أرادت منظمة ما أن تنتقي أفرادا بنوعيات متميزة وتريد من هؤلاء أن يستمروا في العمل معها ليصبحوا رأس مال حقيقي في المنظمة، فعلى المنظمة ألا تنقيد كثيرا بقوانين سوق العمل، وأن تمنح موظفيها أجورا أعلى من المنافسين، لأن الرواتب العالية تجذب عددا أكبر من المقدمين للوظيفة كما ونوعا، وهذا يساعد إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بأن يكونوا أكثر انتقائية، والانتقائية مهمة جدا في الوصول إلى العمال المرشحين لتحمل مسؤولية أكبر وقدرة على العمل النوعي بكفاءة واقتدار وروح مبادرة وتمكين وتتمكن من انتقاء من لديهم الاستعداد الأكبر للتدريب والتعلم والتطور ودفع رواتب أعلى يساهم في

المحافظة على الأفراد من ترك العمل والتسرب إلى المنافسين، وربما تستغل الإدارة منح رواتب أعلى برسالة ضمنية مصاحبة ترتبط بقيمة الموظف، أي أن المؤسسة تثمن عاليا أفرادها، فتعطيهم رواتب أعلى من المنافسين. (سليم ملحم، المرجع السابق ، ص 208)

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

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

#### 4-7 الحوافز:

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

وعندما نتحدث عن العدالة والمساواة في العمل، فإنه من العدالة أيضا أن الناس الذين يتحملون مسؤولية أكبر في تحقيق أداء أكبر وربحية أعلى أن يحصلوا على نصيب من المكاسب والمنافع، فعندما تذهب المكاسب الناجمة عن أداء الموظفين وإنتاجيتهم وولائهم وانتماؤهم وجهدهم الإضافي للمساهمين أو للإدارة العليا، فإن العمال سينظرون إلى هذه الممارسات بنظرة الريبة والشك ويعتقدون بأنها ممارسات غير عادلة، مما يؤدي حتما إلى تقليل ذلك الجهد الذي يبذلونه.

ومن أهم الحوافز التي يمكن أن تساهم في تعزيز أداء العمال ما يعرف ببرامج المشاركة في الربح وبرامج المشاركة في المكاسب وهي التي تكون عندما يساهم العمال من خلال جهد إضافي بتخفيض النفقات أو زيادة الأرباح عن الحد المتوقع، وهذا له علاقة بتمكين الموظف منحه شعورا بأنه شريك وليس مجرد مستخدم، وهذا الشعور يساهم في تعزيز تحمل المسؤولية لدى العمال ، ويتولد لديهم إحساس بأن المؤسسة هي مؤسستهم وأنهم يمتلكون زمام المبادرة في كثير من

الحالات عندما تتولد لديهم هذه المشاعر التي ستساهم حتما في زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم وخاصة من ناحية الكيف وليس الكم. (سليم ملحم، مرجع سابق ، ص 211)

### 5-7 الموظف المالك:

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

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

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

### 6-7 تدفق المعلومات:

إن النقاط السابقة لا تكفي دون تدفق للمعلومات، وإن المشاركة في الأسهم وشعور العاملين بالملكية في النقطة السابقة يعد أصلا على أنه حافز ودافع قوي للمشاركة في المعلومة، والمعلومة هي مصدر قوة لأصحابها تمنحه نوعا من الثقة والمعنوية العالية والقدرة على التحكم بمهام العمل

بشكل أفضل والتمكن من المشاركة في اتخاذ القرار بشكل أكفأ، فمن لا يمتلك المعلومات الكافية لا يمكنه اتخاذ القرار السليم.

أما عن العلاقة بين التمكين وتدفق المعلومات، تكمن في أهمية المعلومات ونشرها وتوزيعها وتدريب المرؤوسين على فهمها، وهذا كله ينظر إليه على أنه متطلب أساسي من متطلبات التمكين، فحتى يكون الموظف ممكنا فلا بد من حصوله على المعلومات التي تمكنه من المشاركة في تحمل مسؤولياته على أكمل وجه، وفي المشاركة في اتخاذ القرار بشكل سليم وفي تمكينه من خدمة الزبائن بشكل صحيح وفي تمكينه من القيام بعمله بشكل واضح وسليم، في زمن أصبح عمل العامل يعتمد بالدرجة الأساسية على المعلومة في زمن تعد فيه المعلومات سلاحا قويا للتميز والتفوق والقرار السديد. (سليم ملحم، مرجع سابق ، ص 213)

#### 7-7 المشاركة:

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

#### 7-8 روح الفريق وهيكله الوظيفية:

تتمثل مزايا الهيكل التنظيمي التقليدي الهرمي في توفير الرقابة والإشراف المباشر للتأكد من أن الموظفين يقومون بما هو مطلوب منهم وإلا فسوف يستغلون وظائفهم ويستغلون الإدارة أيضا. وهناك بديل عن الهيكل التقليدي وهذا البديل يحقق التمكين للموظفين والاستقلالية في أعمالهم على الرغم من أنه يحتفظ بمقتضيات الرقابة والتنسيق المطلوب، ويتمثل هذا البديل في تطبيق عمل الفرق، فالناس اجتماعيون بطبيعتهم يستمدون سعادتهم من علاقاتهم الاجتماعية، والجماعة عادة تشكل تأثيرا كبيرا على أفرادها، فالفرق يكرس الانسجام من خلال قيم وتقاليد الجماعة التي تنظم ما هو مطلوب من العمل والأداء كما ونوعا، وهذا البديل هو بديل طبيعي،

وربما يكون مقبولا أكثر من السيطرة الهرمية للنظم التقليدية، والفريق الذي تتم رعايته من قبل الإدارة ويتم تقديم الحوافز له هو الفريق الذي يُمنح الاستقلالية أو التمكين المناسب لأداء عمله. وعندما نقول روح الفريق يقصد بذلك تلك العلاقة الخفية بين أعضاء الفريق التي تعمل كالسحر على خلق دافعية ذاتية وروح معنوية عالية ورقابة ذاتية وإجماع تلقائي وعفوي على ما هو مقبول وما هو غير مقبول، فتصبح بمنزلة عقد معنوي تحكم تصرفات أعضاء الفريق، دون الحاجة إلى قوانين مكتوبة ورقابة الفريق هذه أفضل من رقابة المسؤول بسبب تلقائيتها وعفويتها وروح العمل الجماعي الذي هو أساسها. (سليم ملحم، مرجع سابق ، ص 215)

### 7-9 التدريب:

إن أهم القضايا التي ينبغي أن يعتني بها المديرون هي محاولة التوافق بين التدريب ورفع مهارات الموظفين من جهة، وهيكلية العمل من جهة أخرى بطرق تسمح للموظفين باستغلال ذلك التطور في مهاراتهم لصالح العمل وتحسين مستواه، ففي الكثير من الحالات يحصل الأفراد في المؤسسة على التدريب والمهارات التي لا تجد ما يناسبها من وظيفة أو ممارسة داخل المؤسسة فضلا عن عدم الاستفادة من المعارف والخبرات الإضافية التي يحصل عليها العمال والمديرون في المؤسسة عقب الندوات أو المؤتمرات أو الورش التي يشاركون فيها. وعندما نتحدث عن التدريب فإنه لمن المؤكد أن التدريب ورفع كفاءة أداء الموظفين من أهم السبل لكسب المعرفة وتحسين أداء العاملين وتنمية المواهب، ولكن التدريب يجب أن يكون من أجل رفع مستوى الأداء نوعا وكما ومن أجل كسب المعرفة. كما يجب أن يكون الهدف من التدريب منح الموظف مهارات متعددة وليست مهارة واحدة حتى يتمكن من العمل في مواقع مختلفة، وهذا يساهم بدوره أيضا في القضاء على الروتين في العمل وما يصاحبه من ملل وسؤم، وفرصة بقاء الموظف في العمل وعدم الاستغناء عنه ترتبط بعدد الوظائف والمهارات الأفقية التي يتقنها داخل العمل، بحيث يمكن للموظف التناوب على مواقع مختلفة ومن موقع إلى آخر حسب الحاجة، علما بأنه من غير الممكن حدوث مثل هذا التناوب إذا لم يكتسب الموظف مهارات مختلفة في العمل. (سليم ملحم، مرجع سابق ، ص 217).

## 10-7 المساواة الاجتماعية

إن المساواة الاجتماعية هي من أهم مقومات التمكين والمشاركة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة فالرموز التي تصنع بها المؤسسات حواجز بين أفرادها تؤدي إلى ضعف انتماء الموظفين لأي برنامج من برامج التطوير أو التغيير التي ترغب الإدارة بتنفيذه. هذا الواقع الذي يعزز المساواة ويعزز عدم الشعور بقيود الفوارق بين المستويات المختلفة يعطي دلالة مهمة ورسالة قوية تتم عن قوة العلاقة والتناسق والانسجام بين الجميع، وهذا بدوره يساهم في التدفق الحر للمعلومات دون وجود أسرار ودون وجود أي مبرر للإشاعة أو نشر معلومات مغلوبة.

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

## 11-7 الترقية من الداخل

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

ما يعزز الترقية الداخلية وجود الكفاءة والمعرفة والمهارة المتنوعة والمتجددة، ففي بعض المؤسسات لا توجد برامج لدى الإدارة لتدريب الموظفين بشكل مستمر أو تنمية قدراتهم على مواقع متعددة من العمل، فيبقى العامل أو الموظف طيلة فترة حياته المهنية يعمل في نطاق عمل محدود جدا، بدافع أهمية التخصص في العمل التي يفهمها البعض بشكل مغلوط، فهي لا تفيد

عندما لا تتطوي على إضافة أي معارف أو مهارات إضافية من قريب أو بعيد، فتصبح عملية إعادة انتشار هؤلاء في غاية الصعوبة، مما يصبح عبئاً على المؤسسة، فتفكر الإدارة في تسريح هؤلاء أو إحالتهم على التقاعد المبكر، أو على الأقل بقائهم في أماكنهم عرضة للملل والروتين وعدم التجديد وكسب معارف ومهارات جديدة. (سليم ملحم، مرجع سابق ، ص 221)

### الشكل رقم (08): المناخ الملائم للتمكين النفسي



المصدر : إعداد الباحث

### 8- معوقات التمكين النفسي:

إن عملية التمكين ليست عملية سهلة خاصة، إذا ما أتضح إن هناك عدداً من المحددات الرئيسية التي تقف عائقاً أمام تحقيق فاعلية هذه العملية، فقد أشار العديد من الكتاب والباحثين إلى عدة معوقات للتمكين، إذ بعض المغربي بعض المعوقات التي قد تحد من تطبيق تمكين العمال والمتمثلة في:

- ❖ إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعمال.
- ❖ زيادة العبء والمسئولية على عمال غير قادرين عليها.
- ❖ تركيز بعض العمال على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.

- ❖ زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
- ❖ زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
- ❖ إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
- ❖ زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العمال عند أداء العمل الجماعي.
- ❖ عدم تمكن بعض العمال من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- ❖ اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

(المغربي، المرجع السابق، ص4)

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

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



# الفصل الثالث: المواطنة التنظيمية

- 1- مفهوم المواطنة
- 2- مفهوم المواطنة التنظيمية
- 3- تعريف المواطنة التنظيمية
- 4- علاقة مفهوم المواطنة التنظيمية ببعض المفاهيم
- 5- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
- 6- مداخل سلوك المواطنة التنظيمية
- 7- محددات المواطنة التنظيمية
- 8- أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
- 9- أهمية المواطنة التنظيمية
- 10- معوقات المواطنة التنظيمية
- 11- الآثار التنظيمية للمواطنة التنظيمية

## 1- مفهوم المواطنة:

لقد أجمع الكثير ممن تناولوا مفهوم المواطنة على الربط بينها كمفهوم والحقوق والواجبات أو المسؤوليات والالتزامات، فالمواطنة شعور وجداني بالارتباط بالأرض وأفراد المجتمع الآخرين الساكنين على تلك الأرض، وهذا الارتباط تترجمه مجموعة من القيم الاجتماعية والتراث التاريخي المشترك، ومن ثم فإن المواطنة هي جذر الهوية الاجتماعية وعصب الكينونة الاجتماعية. (مصطفى محمد قاسم زيدان، 2010، ص 10)

وهناك من عرفها على أنها صفة المواطن الذي يتمتع بالحقوق ويلتزم بالواجبات التي يفرضها عليه انتمائه إلى وطنه، وتتجاوز المواطنة بالنسبة للمواطن حدود الوطن، فهي تعني الانتماء والهوية الرسمية للفرد خارج مجتمعه، عندما يلتزم بالحقوق والواجبات، فهي إذن علاقة بين فرد ودولة كما يحدده قانون تلك الدولة. (علي خليفة الكواري، 2004، ص 21)

وتشير دائرة المعارف البريطانية على أن المواطنة علاقة بين فرد ودولة كما يحددها قانون تلك الدولة متضمنة مرتبة من الحرية وما ي صاحبها من مسؤوليات وتسبغ عليه حقوقاً سياسية مثل حقوق الانتخاب وتولي المناصب العامة وميزت الدائرة بين المواطنة والجنسية التي غالباً ما تستخدم في إطار الترادف، إذ أن الجنسية تضمن بالإضافة إلى المواطنة حقوقاً أخرى مثل الحماية في الخارج في حين لم تميز الموسوعة الدولية وموسوعة كولير الأمريكية بين الجنسية والمواطنة، فالمواطنة في الموسوعة الدولية هي عضوية كاملة في دولة أو بعض وحدات الحكم، وتؤكد الموسوعة أن المواطنين لديهم بعض الحقوق مثل حق التصويت، وحق تولي المناصب العامة، وكذلك عليهم بعض الواجبات مثل واجب دفع الضرائب والدفاع عن بلدهم (محمد عبد التواب أبو النور، 2008، ص 3).

كما أن المواطنة تعني منظومة من الحقوق الأساسية أهمها الحق في الحياة والمساواة، والملكية الخاصة، التعليم، والرعاية الصحية، والعمل والضمان الاجتماعي، والتفكير والعقيدة، إضافة إلى الانتخاب والتمثيل النيابي وتكوين النقابات والجمعيات والعدالة وتداول المعلومات والتنقل.

## 2- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior

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

❖ لقد أشار (Katz 1964) إلى أن المنظمات التي تعتمد على قيام العمال بمهامهم الرسمية فقط في منظمات ضعيفة وغير قادرة على الاستمرار في الأجل الطويل، إذ أنه غالباً ما تحتاج المنظمات إلى قيام العمال بمهام تتجاوز دورهم الرسمي . (محمد ناصر إسماعيل، 2012، ص218)

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

- 1- استمالة الأفراد وتحفيزهم للالتحاق بالمنظمة والبقاء بها.
- 2- يجب على الأفراد أداء متطلبات أدوارهم المحددة والمطلوبة منهم بطريقة صحيحة.
- 3- يجب على الأفراد ممارسة نشاط ابتكاري يتعدى نشاطهم الرئيسي بالمنظمة.

والنمط الأخير من السلوك سُمى بالمواطنة التنظيمية.

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

### 3-تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد استحوذ موضوع المواطنة التنظيمية اهتمام العديد من الباحثين مع مطلع القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، ومن خلال مراجعتنا لأدبيات الموضوع ظهر لنا بان كل باحث تناول الموضوع من منظور يختلف عن الآخر، باختلاف مداخل دراسته، لذلك سنحاول تقديم البعض من التعاريف التي تناولت موضوع المواطنة التنظيمية. (أحمد السيد الكردي، 2011، ص 50)

❖ عرفه **Konovsky & Pugh (1994)** بأنه سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة.

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

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

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

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

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

● أنه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد.

● أنه يسهم في زيادة فعالية المنظمة.

● لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة.

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

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

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

- يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشاكل.
- ❖ وعرفها **فيدر وروتر Feather, Rauter (2004)** : هي جهود إضافية وتصرف اختياري وعفوي يتجاوز حدود الوصف الوظيفي ويتخطى الدور الرسمي حيث يعمل الفرد طواعية وبدافع ذاتي دون أي حافز خارجي، ويهدف على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ومساعدة العاملين والتعامل معهم. (أبا زيد، 2010، ص502)
- ❖ وحسب **عطوي عبد القادر وجنان عبد الحق** فإن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي اختياري لا يندرج تحت نظام توزيع الأدوار في منظمة ما، ويهدف هذا السلوك إلى تجسيد روح التعاون والتكافل داخل التنظيم، وتعزيز أداءه، والرقي بسمعته وما إلى ذلك من الجوانب الايجابية التي تزيد التنظيم تقدما وازدهارا، كما أن هذه السلوكيات تتصف بعدم الإكراهية وأنها تعتمد على الاختيار الشخصي. (عطوي عبد القادر، جنان عبد الحق، 2007، ص62).

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

#### 4- علاقة مفهوم المواطنة التنظيمية ببعض المفاهيم

##### 1-4 الطاعة التنظيمية:

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

##### 2-4 الرضا الوظيفي:

يرى **الدائل (1989)** بأن الرضا الوظيفي هو أحد العناصر الرئيسية للرضا العام الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه بل و تطويره

والإبداع فيه حيث يساهم في بعث الطمأنينة في قلبه ، و به تسمو روحه ويصفو فكره فيلتهب حماسه وينقد ذهنه ويركز في عمله فينتج ويبدع.

كما أوضح كل من **الحوامدة والفهداوي ( 2002 )** أن الرضا الوظيفي يمثل شعورا إيجابيا وقناعة وظيفية واستجابة نفسية وعاطفية ذات أبعاد ايجابية صادرة عن الموظف تجاه جوانب عديدة من مهامه وصلاحياته ومسئوليته وعن مدى رضائه عن أدائه أو عن فرص ترقيته في العمل وما يمكن أن يحصل عليه من أجر وعلاقته مع رؤسائه وأقرانه ممن يتعامل معهم في المنظمة بسبب توافق ظروف العمل مع طموحاته.

#### 3-4 الولاء التنظيمي :

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

حيث يعرفه **أبا زيد الولاء التنظيمي** بأنه: رغبة الفرد في البقاء في عمله وتفانيه في خدمة المنظمة التي يعمل فيها، وقبوله أية مهام تناط به، وبذله أقصى طاقة ممكنة لانجاز أهداف المنظمة. (**أبا زيد، 2008، ص 76**).

#### 4-4 الالتزام التنظيمي

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ، وأن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقادا قويا وقبول من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها ، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، هذا المفهوم يشتمل على القناعة التامة بأهداف وقيم التنظيم والقوة للعمل وبذل الجهد والوقت من أجل تحقيق هذه الأهداف ، وأيضا الارتباط العاطفي الذي يربط الفرد بالمنظمة والبقاء فيها ويمكن النظر إليه على انه : (**صلاح الدين عبد الباقي، 2004، ص 83**)

- الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها.
- الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم.
- الرغبة الجامحة للبقاء عضوا في التنظيم.

ويرى الباحث أن الالتزام التنظيمي يتعدى مفهوم الولاء التنظيمي، حيث يشترط مع العاطفة في حالة الولاء أن يقبل الفرد ويقتنع بأهداف المنظمة، و لكن مع العاطفة يقبل الفرد ويقتنع بأهداف المنظمة في حالة الالتزام التنظيمي.

ويرى الباحث تصورا لترتيب العناصر السابقة بافتراض أن هناك محور أفقي يمثل ارتباط الوظيفة بالموظف، والمحور العمودي يمثل ارتباط الموظف بالوظيفة، فإن ترتيب الاحداثيات لعناصر العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي و الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية و الإبداع كما في الجدول التالي:

الإبداع	المواطنة التنظيمية	الالتزام التنظيمي	الولاء التنظيمي	الرضا الوظيفي	العدالة التنظيمية	الوضع التنظيمي السلوك المرغوب
						الرغبة في العمل
						الرغبة في البقاء والاستمرار
						العاطفة اتجاه المنظمة والعمال
						الدفاع عن المنظمة أمام الآخرين
						القتناع بأهداف المنظمة
						الفخر بالمنظمة والتسويق لها
						الاعمال التطوعية ومساعدة الآخرين
						الأعمال الابتكارية

الجدول رقم (02): مراحل ارتباط الموظف بالوظيفة

## 5-أبعاد المواطنة التنظيمية

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

سنقوم بعرض النماذج الثلاثة لأبعاد المواطنة التنظيمية كما حددها الباحثون.

### 1-5 النموذج الثاني:

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

### 2-5 النموذج الخامس:

هذا التقسيم لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية يقوم على أساس خمسة أبعاد رئيسية وهي: الإيثار، اللباقة و اللطف، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، و عي الضمير.

1-الإيثار Altruism : وهو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساندة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، مساعدة العاملين الجدد في التعرف عن أساليب وطرق انجاز مهامهم ، مساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب. (أحمد اليوسفي، عبد المحسن نعساني، 2006، ص05)

وهو مدى مساعدة الموظف للأشخاص الذين حوله (الزملاء، الرؤساء، العملاء) في المهام المتعلقة بالعمل، والتي بالنتيجة تفيد المنظمة.

2- اللباقة واللفظ أو المجاملة Courtesy : و هناك من يطلق عليه الكياسة، ويعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين و تجنب إثارة المشاكل معهم (خيرة، ، 2007 ، ص246).

بالإضافة إلى إعطاء المعلومات للذين يمكن أن يستفيدوا منها.

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



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

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

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

### 3-5 النموذج السباعي:

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

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

### 2-الروح الرياضية:

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

### 3-الولاء التنظيمي:

يتضمن تحسين صورة المنظمة أمام الغير والحديث عنها بطريقة تدل على الانتماء وحمائيتها والدفاع عنها من التهديدات الخارجية والالتزام نحو المنظمة ، حتى تحت الظروف الغير ملائمة.

#### 4- الطاعة التنظيمية:

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

#### 5-المبادأة الفردية:

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

#### 6-صدق المواطنة:

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

#### 7-التطوير الذاتي:

عبارة عن سلوك تطوعي يمارسه الفرد لتحسين قدراته ومستواه المهارى والمعرفي ، ووفقا لـ Podsakof فإن هذا البعد يتضمن البحث والاستفادة من الدورات التدريبية المتقدمة ، ومواكبه أحدث التطورات في مجال تخصص الفرد ، وتعلم مهارات جديدة التي تزيد من الإسهامات التي يقدمها الفرد إلى المنظمة.

هذا وقد فرّق بعض الباحثين بين بعدين لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وذلك طبقا للهدف الذي توجه إليه تلك السلوكيات.

#### سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل :

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

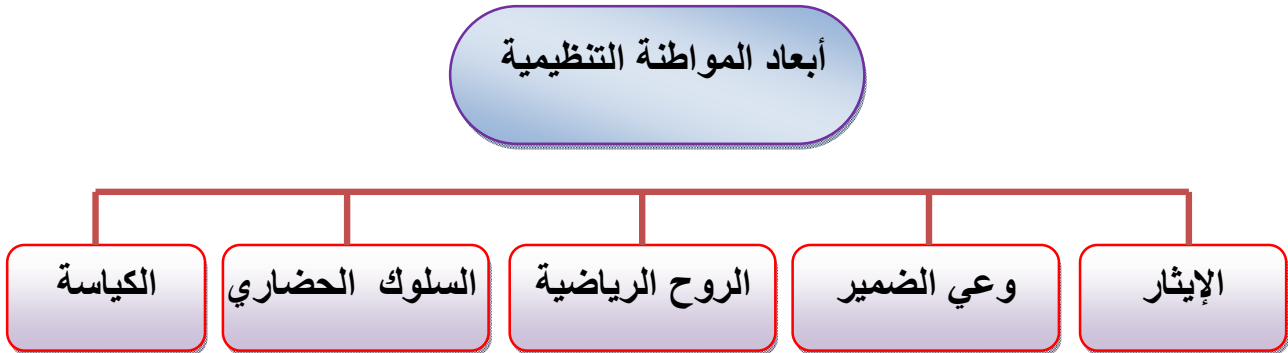
الغذاء الكافية أثناء العمل ، والتنمية الذاتية للمعلومات والمهارات والقدرات ، وعدم المبالغة في تكبير وتضخيم مشاكل العمل ، وعدم اختلق المشاكل مع زملاء العمل.

### سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراد معينين:

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

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

### الشكل رقم (09) : أبعاد المواطنة التنظيمية



المصدر: إعداد الباحث

### 6- مداخل سلوك المواطنة التنظيمية

يمكن تناول مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين أساسيين:

#### 6-1 المدخل الأول: يفترض هذا المدخل أن هناك انفصالا بين سلوكيات المواطنة التنظيمية

وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسميا، وطبقا لهذا المدخل ينظر إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية

على أنها سلوك ذاتي لا يتم مكافأته من قبل نظام المكافأة الرسمي، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة. إلا أن Vondyne أكد أن الباحثين قد تواجههم العديد من الصعوبات عند التفرقة بين الدور الرسمي والدور الإضافي إلى جانب تباين هذه التفرقة بين الأفراد والوظائف والمنظمات.

**2-6 المدخل الثاني:** ويقوم هذا المدخل على التراث الفكري لبحوث المواطنة المدنية في علوم الفلسفة، السياسة والاجتماع، حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية على أنها تشتمل على كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع.

وطبقا لهذا المدخل، فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على 3 أنواع من السلوكيات، وهي كالتالي:

❖ السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور.

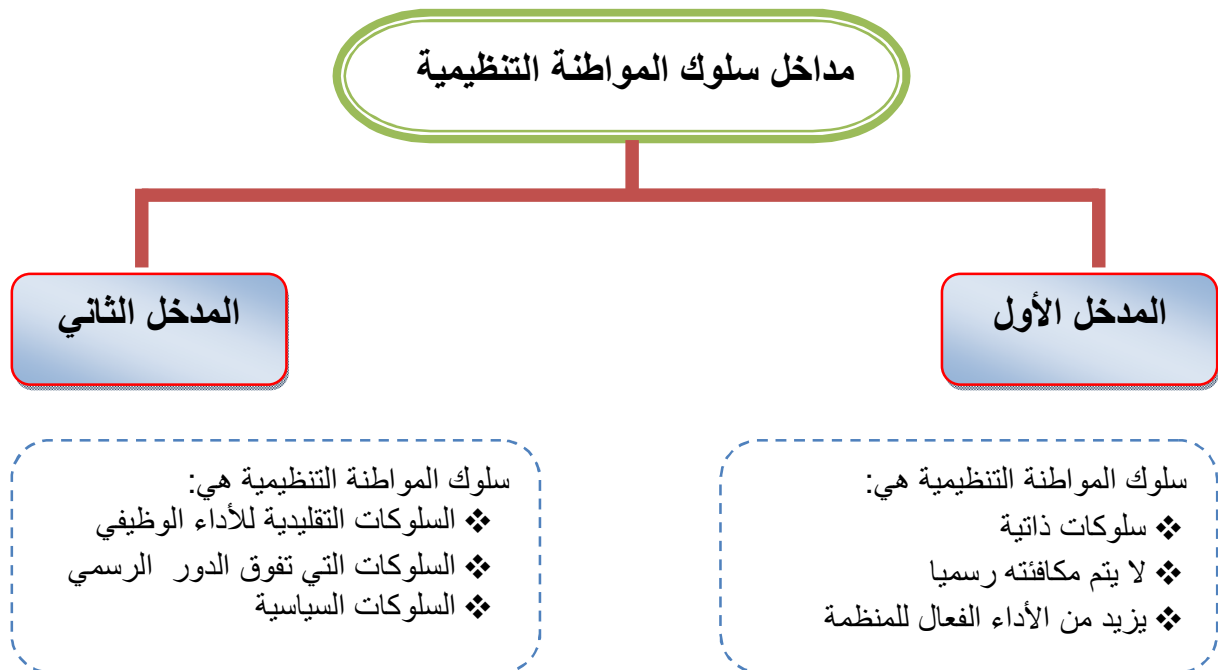
❖ السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور.

❖ السلوكيات السياسية.

ونظرا لأن أكثر الدراسات في مجال المواطنة التنظيمية قد ركزت على المدخل الأول، ونظرا لأن المدخل الأول أكثر تحديد ويمكن قياسه، ولا يتسم بالشمول والعمومية كالمدخل الثاني. (أميرة محمد رفعت حواسة، ص 20).

والشكل التالي يوضح هذين المدخلين:

الشكل رقم (10): مداخل سلوك المواطنة التنظيمية



## 7- محددات المواطنة التنظيمية :

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

### 7-1 الرضا الوظيفي :

يعتبر الكثيرون الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، ولذا قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسته باستمرار، ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات، والسبب الرئيسي لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الرواتب أو الإشراف أو التدريب و غيرها .  
و قد أجريت العديد من الدراسات للكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي و سلوك المواطنة التنظيمية، و خرجت معظم هذه الدراسات بنتيجة مفادها أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين هذين المتغيرين. (زايد، 2000 ، ص 189)

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

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة في الدول العربية، وهو عبارة عن سلوك تطوعي اختياري لا يرتبط بشكل مباشر بحوافز المنظمة، ويشمل ذلك السلوك مساعدة الموظف لزملائه والمراجعين لمنظمتهم وتجنب إثارة المشاكل وتحمل أعباء إضافية دون تدمير والمشاركة الفاعلة في تطور المنظمة واحترام قوانينها، وتبدو العلاقة واضحة بينهما؛ لأن الموظف الراضي بعمله أكثر ميلا لإظهار المواطنة التنظيمية في أنماط تصرفاته، فهو أكثر ميلا من الموظف غير السعيد بعمله لمساعدة الآخرين والحرص على مستقبل منظمتهم وتحمل أعباء إضافية دون شكوى، ولقد دلت العديد من الدراسات إلى أن الرضا الوظيفي أحد المحددات الرئيسية للمواطنة التنظيمية. (بندر أبو تايه، 2012، ص 169)

## 7-2 الولاء التنظيمي :

عرف الولاء التنظيمي على أنه " استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، و قبول القيم و الأهداف الرئيسية للتنظيم " (العزاوي و آخرون، 2010، ص426).

لقد أخذت دراسة تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعدا كبيرا في أدبيات الإدارة والسلوك الإداري مؤخرا وأفضت إلى الكثير من الدراسات الميدانية لمعرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما .

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

## 7-3 العدالة التنظيمية:

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

و تتكون العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية و هي : عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، و عدالة التعاملات:

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

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

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

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

وهناك علاقة بين المواطنة التنظيمية والعدالة التوزيعية ، إذ أن إدراك العامل عدم عدالة توزيع العوائد تؤدي إلى توتره، مما يدفعه إلى محاولة التخلص من هذا التوتر، وبما أن سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن سلوكيات تطوعية لا يشملها النظام الرسمي للمكافآت وعدم القيام بها لا يؤثر في حصول الفرد أو العامل على مكافآته بخلاف مهام الدور الرسمي فإن الفرد يختار عدم القيام بهذه السلوكيات. (علي ناصر شنوي، 2011، ص 352)

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

#### 4-7 القيادة الإدارية :

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

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

وفي هذا الصدد كشفت بعض الدراسات كدراسة (Padsakoff et al, 1990) (العامري، 2002) (Nguni et al, 2006) عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية و سلوك المواطنة التنظيمية على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوماً على حفز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم و احترامهم و الاهتمام بحاجاتهم و تقديمها على حاجاته الشخصية مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه لأن أقواله دائماً تنسجم مع أفعاله. ( أسماء يوسف، 2011، ص 21)

إن خلاصة سلوك المواطنة التنظيمية يتعاضم في ظل القيادة التحويلية القائمة على التأثير الكرزماتي للقائد، والتشجيع الإبداعي والدافعية الإلهامية والاهتمام بالحاجات الفردية للأتباع فهذه الخصائص تشكل الأرضية التي ينمو و يزدهر فيها السلوك التطوعي.

#### 5-7 عمر الموظف :

بينت بعض الدراسات كدراسة (Wanger&Rush,2000) (Babcock-Roberson& Strickland, 2010) أن لعمر الموظف تأثيراً واضحاً على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة . فقد اتضح أن الموظفين صغار السن تقريباً يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل الموظفين كبار السن يمارسون مثل هذه الأدوار الإضافية التطوعية. ( أسماء يوسف، مرجع سابق، ص 22)

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

#### 6-7 مدة خدمة الموظف :

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



والغموض عندهم حتى يصبحوا أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة مما يترتب عليه قلة النشاطات الإضافية التطوعية التي يقومون فيها . ( أسماء يوسف، المرجع السابق، ص 22 )

**7-7 الدوافع الذاتية :**

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

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

**8-7 الثقافة التنظيمية :**

يعرف **ديسلر Dessler (1996)** الثقافة التنظيمية بأنها: القيم السائدة في المؤسسة، وهي أكثر مكونات المؤسسة أهمية وتشتمل على العديد من العناصر والمكونات المعنوية والمادية، وهي تشتمل على سلوك العاملين في المؤسسة ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض، ومعايير الترقيات والحوافز والعقوبات. (مروان النصور، 2011، ص 192)

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

أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط و أي أدوار أخرى ينظر إليها بعين الشك والتخوف فسيكون حجم الممارسات التطوعية محدودا للغاية، يعني

أن الثقافة التنظيمية تؤثر سلبا أو إيجابا على سلوك المواطنة التنظيمية تبعا للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة .

### 9-7 السياسات التنظيمية :

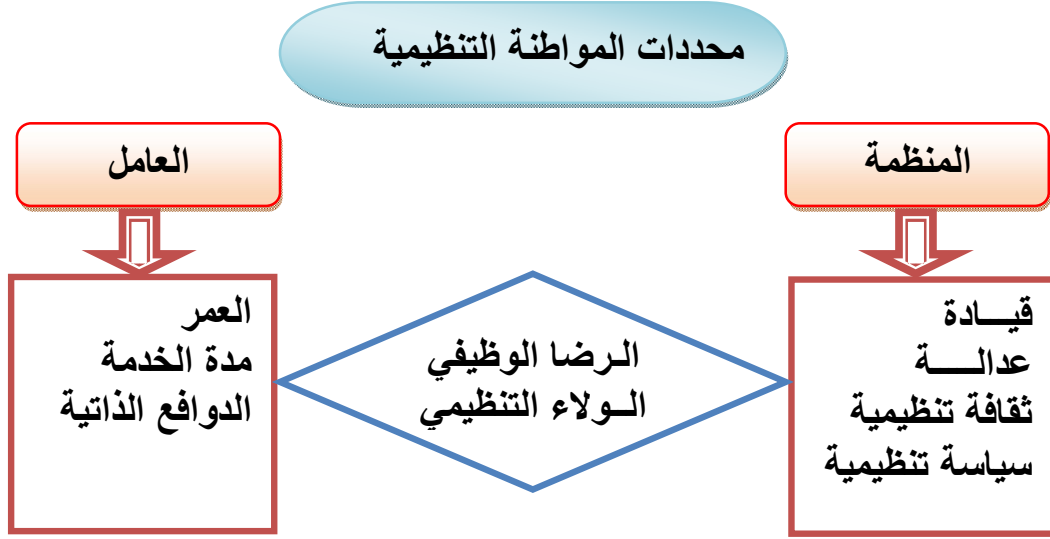
يعد مفهوم السياسة التنظيمية "Organizational politics" من المفاهيم التي تتصف بالغموض، حيث أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف محدد للسياسة التنظيمية، فالمحاولات الأولية للتعريف ترى أن السياسة التنظيمية تمثل نوعا من السلوك المتعلق باستخدام القوة في العمل والذي يمارس بوجه خاص في مجال توزيع الموارد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

وترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة فارتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية واللاشرعية سعيا وراء تحقيق الأهداف الشخصية أو حتى تلك المتعلقة بالعمل . هذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية حيث تقل الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية نظرا لما يصاحب ذلك من ضعف في الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام و كذلك ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية والتي جميعها ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية ارتباطا قويا (العامري، 2003، ص87).

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

التالي:

الشكل رقم (11): محددات المواطنة التنظيمية



المصدر: إعداد الباحث

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

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

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

- ❖ العلاقة الوظيفية: وما يميزها من مستوى الرضا الوظيفي، درجة الولاء التنظيمي... الخ

### 8- أنماط المواطنة التنظيمية :

تعددت أنماط سلوك المواطنة التنظيمية حيث يذكر كل من Brief و Motordilwo عددا من

الأنماط يمكن تلخيصها كما يلي : (أحمد سالم العامري، 2003، ص68)

1. مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل.
2. توجيه الموظفين الجدد حتى ولو كان ذلك غير مطلوب.
3. مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، مساعدة المشرف في عمله... الخ. إن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية .

4. مساعدة الزملاء فيما يتعلق بالشؤون الشخصية، ويتضمن ذلك المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل العائلية و الاجتماعية... الخ .
5. مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور لا تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة مثل إرشادهم أو الإصغاء و لإنصات لهم .
6. الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقا لها مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل، استخدام الموارد التنظيمية الاستخدام السليم... الخ
7. اقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحا و تميزا مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الإستراتيجيات أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات.
8. بذل جهود مضاعفة في العمل و تجنب مضيعة الوقت في أحاديث جانبية أو فترات استراحة طويلة و متكررة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل .
9. التطوع للقيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة كالاشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية و حماية المنظمة من الأخطار .
10. البقاء مع المنظمة بالرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها .
11. تقديم المنظمة للآخرين بصورة جيدة والدفاع عن المنظمة و الحديث عنها أمام الآخرين بصورة طيبة مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين .

والشكل التالي يبين أهم سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الشكل رقم (12): سلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: إعداد الباحث

## 9- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية :

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

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

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

2- نظرا لندرة الموارد في المنظمات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.

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

- يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و يعتبر مصدر مجاني لها.
- يؤدي إلى تحسين قدرات و مهارات العمال و المديرين على حد سواء.
- يؤدي إلى الالتزام و حل المشاكل.
- تحسين مستوى كفاءة المنظمة و فعاليتها .
- تقليل مستوى التسرب الوظيفي.
- رفع الروح المعنوية للعمال .
- أن هذه السلوكيات تحقق لممارسها أفضلية و ميزة تنافسية .

أي أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستويات الأداء الفردي و الجماعي و التنظيمي .

بالإضافة إلى ذلك هناك من عدد مزايا المواطنة التنظيمية في النقاط التالية:

- توفير موارد المنظمة والمحافظة على الموارد النادرة للمنظمة ، حيث أن الرغبة في مساعدة زملاء العمل تؤدي إلى تدعيم روح الجماعة في العمل وتماسكها ، وتقلل من حدة التوتر بين أعضائها.
  - جذب الكفاءات العالية والتميزة والاحتفاظ بأفضل العناصر لأنها تنمي لدى الأفراد الإحساس لما بعد الولاء والانتماء وخفض معدلات دوران العمل والتسرب للمنافسين.
  - الاستجابة السريعة للتغيير في المنظمة، واقتناع العاملين بأهمية التغيير وكيفية الاستجابة السريعة له لأنه سيجعلها قادرة على المنافسة والاستمرار في أداء رسالتها.
  - تخفيض نطاق الإشراف من جانب المديرين، وبالتالي توفير الوقت والجهد والمال لأن ممارسة هذه السلوكيات من جانب العاملين تجعل المديرين مطمئنين إلى العمال التي تتم في المنظمة، وبالتالي يقومون بتخفيض نطاق الإشراف.
  - تساعد ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، حيث يساهم استعداد ورغبة الأفراد لتعلم مهارات جديدة وتحمل مسؤوليات أكبر وسرعة استجابة المنظمة لمتغيرات السوق.
- من خلال هذه النقاط وغيرها يتضح لنا حقيقة أهمية سلوك المواطنة التنظيمية للمنظمات، لاسيما وأنها في عصر اشتدت فيه الميزة التنافسية ، وأصبح على المنظمات بذل المزيد من الجهود من أجل المحافظة على أفرادها من جهة، وعلى جلب الأفراد الأكفاء من جهة أخرى، ضف إلى ذلك انتشار أفكار إدارة الجودة الشاملة ونتائج العولمة والتطور السريع الحاصل في شتى مجالات الحياة.

### 10- معوقات المواطنة التنظيمية:

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

إن عدم مساهمة الموظفين في المنظمات الإدارية بسلوكيات دور إضافي تعود إلى مجموعة من المعوقات تشمل: (أسماء يوسف، مرجع سابق، ص 23-24)

- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة .
- عجز ثقافة المنظمة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين و على سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس على تميز أدائهم .
- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم و عدم رضاهم اتجاه وظائفهم . مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة .
- افتقار معظم المنظمات الإدارية لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية .

كما أن هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد و هي : (عبد

**الغني علاء الدين، 2001، ص 123)**

- فقدان الثقة من جانب العاملين و الرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة و الاغتراب ، و عدم الرضا و الدافعية للعمل .
- العوامل الاجتماعية و الاقتصادية و هياكل الأجور و المرتبات ، و العوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري و الوظيفي .

كما جاء في دراسة **Karam** فإن التغلب على هذه المعوقات السابقة يستدعي اهتمام

**المنظمات بما يلي : (Karam,2011, P312)**

- تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين. لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الاجتهادية الإضافية .
- سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل : معلومات عن ظروف العمل السيئة ، و ساعات العمل الطويلة .
- السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين م عدم التركيز على العلاقات الرسمية .
- أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعيا بالمنظمة ، مما يحفز الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمنظمة النجاح و فاعلية الأداء .

- التركيز على حاجات الموظفين و تشجيعهم على إبداء آرائهم و توجهاتهم، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء و التميز للمنظمة

### 11- الآثار التنظيمية للمواطنة التنظيمية:

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

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

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

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

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

ويذكر الخيلي 2003 تأثير ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية على الأداء الكلي للمنظمة

من خلال: (أحمد سالم العامري، المرجع نفسه، ص71)



**1-تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاجية 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 الإداري في توجيه العاملين نحو المنافسة والمبادرة المتركزة حول العمل نفسه بدلاً 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.

ويرى **Huital 2001** أن أهمية المواطنة التنظيمية تتعلق بالسمات الداخلية للمنظمة

لأنها تعزز روح فريق العمل ، و تمكن من اتصال العاملين بالإدارة و تحسن من بيئة العمل داخل المنظمة ، و تقلل نسبة الخلل بالواجب الوظيفي من قبل العمال.

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

✓ توفر المرونة التي تحتاجها المنظمة لتسيير شؤونها حيث أن المنظمة التي تقيد نفسها

بحدود الأدوار الرئيسية تتسم بعدم المرونة وعدم القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة.

✓ تنشيط أو تفعيل النظام الاجتماعي الموجود داخل المنظمة

✓ تقليل الاحتكاكات أو الخلافات .

✓ زيادة الكفاءة .

- ✓ تقليل مستوى الشعور بنقص الإمكانيات أو ندرة الموارد .
- ✓ الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة وتقليل الإهدار بها .
- ✓ تعمل كأدوات فعالة لتحقيق التنسيق بين الجهود والأنشطة المبذولة من جانب أعضاء الفريق من ناحية ومن جماعات العمل المختلفة من ناحية أخرى.
- ✓ تزيد من قدرة المنظمة على اجتذاب أفضل الأفراد والحفاظ عليهم من خلال جعل المنظمة مكان أكثر جاذبية للعمل ومن تم تقليل معدلات الدوران للعاملين وتقليل عدد الشكاوى.



## الفصل الرابع:

# التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية

- 1- التمكين النفسي وعلاقته بالدعم التنظيمي
- 2- التمكين النفسي ومعنى الوظيفة
- 3- التمكين النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي
- 4- التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي

## 1- التمكين النفسي وعلاقته بالدعم التنظيمي:

إن تنامي الاهتمام بالتمكين النفسي يصاحبه متطلبات جديدة لكل من المديرين والعمال، ومع مرور الوقت، يمنح العمال الاستقلالية والسلطة للتحكم في بيئة العمل. أما من قبل المديرين فذلك يتطلب توفير الدعم والمساندة للعمال وتشجيعهم للإدارة الذاتية والتحكم الذاتي، وذلك يعني تبني المديرين منهج سلوكي يوفر الدعم والتشجيع الاجتماعي والعاطفي وبناء الثقة والانفتاح، وتشجيع تحديد الأهداف الذاتية.

ومما لا شك فيه فإن الاهتمام بالتمكين النفسي والقيادة الذاتية يشكل عنصراً جوهرياً لمنظمات قطاع الأعمال خصوصاً في ظل الاتجاه نحو العولمة والمنافسة. حيث يمثل إيجاد بيئة تشجع وتساند التمكين والقيادة الذاتية أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تلك المنشآت. وفقاً لذلك، فإن قطاع الأعمال في العالم العربي بحاجة ماسة لتبني بيئة تساند التمكين والقيادة الذاتية تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة، ويعتبر موضوع دراسة القيادة ودورها في تحقيق ودعم التمكين النفسي من الموضوعات الإدارية الحديثة فعلمية نجاح التمكين تعتمد وبشكل أساسي تولى الإدارة الاهتمام والتفكير الكافيين وتعمل على ربط برنامج التمكين بأهداف وقيم المنظمة.

إن تمكين العمال يمثل تحولاً جذرياً في الثقافة، لذلك فإن تبني التمكين في بيئة الإدارة يعني التركيز بشكل جوهري على عملية التغيير في السياسات والممارسات والبناء التنظيمي لإيجاد مناخ داعم للتمكين، ويقصد بالثقافة ببعديها الوطني والتنظيمي. ومفهوم التمكين دفع إلى الأمام الإدارة خطوة أبعد لأنها تتطلب أن يندمج الفرد في ثقافة المنظمة ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية، وأن مستوى التمكين سيتفاوت من منظمة لأخرى وسيعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المنظمة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين.

حيث يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكاوهم .  
وينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالعمال، وتقديم المساعدات والمساهمات، والعناية بهم

وبصحتهم النفسية ، وتبدو ايجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

وتفترض نظرية الدعم التنظيمي وجود علاقة تبادلية ومشاركة بين المنظمة والعاملين بها، فلا بد أن تتفاعل وتتأثر معتقدات العمال بمدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم والعناية برفاهيتهم، وتتضمن هذه المعاملات الموضوعات المادية والشخصية على حد سواء فهي تشمل مثلاً الصداقة والاحترام والمحبة، كما تتضمن النقود والخدمات والمعلومات، وبناء على تلك المشاركة فإن إدراك الدعم التنظيمي يظهر الالتزام النفسي للعمال تجاه منظماتهم ومساعدتها في تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، ولذلك يجب على العمال الوفاء بهذا الدين من خلال التزامهم الوجداني وجهدهم المبذول.

ويشير إدراك الدعم التنظيمي إلى اعتقاد الأفراد وشعورهم باهتمام المنظمة برفاهيتهم، وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم ، مما يخلق لديهم مشاعر الالتزام والانتماء التي تجعلهم سعداء راضين بانتمائهم للمنظمة وعليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الالتزام والمواطنة وزيادة دافعيتهم للإنجاز، ومن ثم يمكن القول أن إدراك الدعم التنظيمي يعد مؤشراً على التزام المنظمة تجاه مرؤوسيه.

ويؤكد العديد من الكتاب والباحثين على أهمية إدراك الدعم الاجتماعي والدور الذي يلعبه باعتباره محدداً من محددات الأداء ، حيث يرى أن الأداء يتأثر بالخصائص الشخصية للأفراد والجهد المبذول في العمل ، بجانب الدعم التنظيمي الذي تبدو أهمية تأثيره على أداء الفرد المتوافق مع عمله بحيث تتناسب قدراته مع طبيعة عمله ، وخلاصة ذلك أن الفرد يجب أن يلقي الدعم الكافي ويستشعر ذلك ويعيه جيداً حتى يرتفع معدل إنجازه.

وإدراك الدعم التنظيمي لدى الأفراد يعد من المحددات الجوهرية لتحقيق الالتزام التنظيمي وبالتالي يعمل على تنمية الدافع إلى الإنجاز ، وبذلك يمكن أن يتوسط إدراك الدعم التنظيمي ما بين المحددات الأساسية لإدراك الدعم وهي: (العدالة التنظيمية – سلوك المشرف لمساندة العمال – المشاركة في اتخاذ القرارات – دعم تأكيد الذات لدى العمال).

كما نجد أنه نتيجة لإدراك العمال للدعم التنظيمي سيكون هناك تحسن في الإنتاجية والأداء فنجد أن إدراك الفرد لاهتمام المنظمة به يساهم بشكل مباشر في التزام هذا الفرد تجاه منظمته ، حيث يعتبر العمال أن الأنشطة الموجهة نحو رفاهيتهم والاهتمام بهم في مكان العمل دليلا على رعاية المنظمة بهم.

وتمثل علاقة النفع المتبادل بين الموظف وصاحب العمل (المنظمة) أهم العلاقات المؤثرة بين الطرفين داخل التنظيم ، حيث يترتب على هذه العلاقة الكثير من النتائج على الفرد والتنظيم معا. فالموظفين الذين يشعرون بقدر عالي من الدعم التنظيمي المدرك يحسون بأنهم مدينون للمنظمة ، ومن ثم بالحاجة إلى مبادلة المعاملة التنظيمية الحسنة باتجاهات وسلوكيات ايجابية نحو المنظمة ومن تلك السلوكيات العمل على تحسين الإنتاجية.

حيث نجد أن درجة الاستقلالية في العمل تعرف على أنها الدرجة التي تسمح للمرءوسين باستخدام كامل مواهبهم وإبداعاتهم ، وتقتض في درجة الاستقلالية هذه وجود المسؤولية الشخصية لدى الفرد ، بمعنى أن يكون لديه إحساس بالمسؤولية ، وفي المقابل فإن الإشراف اللصيق مع انخفاض درجة الاستقلالية سوف يؤدي إلى انخفاض الأداء وخضوع العمال لضغوط العمل.

## 2- التمكين النفسي ومعنى الوظيفة:

إن الموظف الممكن نفسيا يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة. فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلا من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة. (سليم ملحم، ص 111).

وإذا أدرك العامل وظيفته في إطار واسع تتولد لديه قناعات إيجابية نحو العمل ونحو منظمته ، ويشعر بأنه مسؤول وله دور في تحقيق لأهداف الخاصة والعامة ، فيسعى جاهدا لتحقيق تلك الأهداف.

### 3- التمكين النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي:

إن تحقيق الرضا الوظيفي هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين النفسي للعمال. فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العمال وشعورهم بالسعادة والراحة في مكان العمل.

وكلما أحس العامل بالرضا على عمله والرضا عن مؤسسته فإنه يكون أكثر راحة وأعلى دافعية نحو عمله، وبالتالي القيام بالنشاطات التطوعية والسعي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكل ما يملك من مجهودات وإمكانيات.

### 4- التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي:

يعتبر التمكين النفسي من أهم الأساليب الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة من أجل تحقيق أهدافها ، خاصة وأن التمكين النفسي يقوم على فلسفة جديدة في توجيه العلاقة بين الإدارة والعمال، وتحقيق الجودة والرضا العام، كما أن التمكين النفسي يعمل بشكل مباشر على رفع الروح المعنوية لدى العمال ورفع قدراتهم على تحمل المسؤولية وبالتالي رفع مستوى ولائهم التنظيمي.

وتشير الدراسات إلى أن للولاء التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية للعمال، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعمالهم ومنظماتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة وبذل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية . ( مصعب القثامي، 2009، ص33)





# الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

## أولاً- الدراسة الاستطلاعية

- 1-مجالات الدراسة الاستطلاعية
- 2- أدوات جمع البيانات
- 3- الشروط السيكومترية لأدوات الدراسة
- 4- نتائج الدراسة الاستطلاعية

## ثانياً- الدراسة الأساسية

- 1- المنهج المستخدم في الدراسة.
- 2- عينة الدراسة
- 3- أدوات جمع البيانات.
- 4- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

## أولاً- الدراسة الاستطلاعية:

### 1-1 مجالات الدراسة الاستطلاعية:

أ- **المجال الزمني:** قمنا بالدراسة الاستطلاعية في شهري أكتوبر ونوفمبر 2012 ، على مرحلتين:

**المرحلة الأولى:** امتدت من 13 أكتوبر إلى 18 أكتوبر 2012، قمنا خلالها بالتعرف على مكان ومجتمع الدراسة، كما وزعنا المقياس على العينة الاستطلاعية (15 فردا) كتطبيق أولي.

**المرحلة الثانية:** بعد 15 يوما من التطبيق الأول، عدنا من جديد من أجل إعادة التطبيق على نفس العينة، وكانت المدة الزمنية بين 04 نوفمبر إلى 08 نوفمبر 2012 .

ب- **المجال المكاني:** يتحدد الإطار المكاني لدراستنا الميدانية في المديرية الولائية للحماية المدنية بسكيكدة.

ت- **المجال البشري:** تتمثل عينة الدراسة الاستطلاعية في 15 فردا من أفراد الحماية المدنية بمدينة سكيكدة، تم اختيارهم عشوائيا.

### تقديم المديرية الولائية للحماية المدنية:

تأسست المديرية الولائية للحماية المدنية بمقتضى المرسوم التنفيذي 54/92 المؤرخ في 12 فيفري والمتعلق بتنظيم وتسيير المصالح الخارجية للحماية المدنية والذي سمح بتحويل مصالح الحماية المدنية والإسعاف للولايات إلى مديريات الحماية المدنية على مستوى الولايات وبالتالي ضبط قواعد سيرها وهيكلتها وتنظيمها. وفي ظل هذه المعطيات التنظيمية الجديدة فإن مديرية الحماية على مستوى الولاية تتولى تنسيق نشاطات المصالح المتواجدة بالولاية والمنصوص عليها في المادة (2) من نفس المرسوم، وتتمثل المصالح المنصوص عليها في المادة (2) من المرسوم السابق الذكر في:

- مصلحة الوقاية .
- مصلحة الحماية العامة .
- مصلحة الإدارة والإمداد.

كما تقوم المديرية على مستوى الولاية بإصدار الأمر بصرف الاعتمادات المخولة لها.

**مهامها الرئيسية:**

- ❖ الوقاية والتدخل أثناء الكوارث الطبيعية والتكنولوجية.
- ❖ حراسة الشواطئ وحماية المصطافين.
- ❖ تقديم الإسعافات في مختلف الحوادث
- ❖ البحث عن النائحين في الصحراء.
- ❖ الإنقاذ والإسعاف في مختلف الأخطار
- ❖ إخماد الحرائق بمختلف أنواعها.
- ❖ إعداد الدراسات الوقائية للوقاية من مختلف الأخطار .
- ❖ القيام بحملات التحسيس والتوعية من مختلف الأخطار.
- ❖ التغطية الأمنية في نقل المواد الخطرة.

### الإدارة المركزية للحماية المدنية:

- يترأسها مدير عام ويساعده ثلاث مديرين للدراسات وتتمتع المديرية العامة بالاستقلال المالي، وتتشكل الإدارة المركزية للحماية المدنية من:
- أولاً: مديرية الوقاية:** ومن أهم مهامها:
- دراسة وتعريف القواعد والاحتياطات الأمنية والوقائية لمكافحة الحرائق، الانفجارات، أخطار الهلع في مختلف القطاعات.
  - دراسة وإعداد النصوص القانونية المتعلقة بالوقاية وبأمن الأشخاص وممتلكاتهم.
  - دراسة ومتابعة المشاكل المتعلقة بالوقاية من الأخطار المتعلقة بالكوارث الكبرى (التكنولوجية والطبيعية).
  - مشاركة المصالح المعنية في تعريف وتحديد القواعد المتبعة في الدفاع المدني وحماية البيئة.
  - دراسة وإعداد الخريطة الوطنية المتعلقة بالأخطار.
  - دراسة وتطوير حملات الإعلام والتوعية (غاز، كهرباء) قصد التحسيس بمختلف الأخطار.
  - جمع وتحليل واستغلال الإحصائيات الخاصة بعمليات التدخل، وتعمل هذه المديرية مع المديرية الفرعية التالية:
- أ-المديرية الفرعية للدراسات والتنظيم.

ب- المديرية الفرعية للأخطار الكبرى.

ت- المديرية الفرعية للإحصاء والإعلام.

**ثانيا: مديرية الإمداد والمنشآت: تهتم بـ:**

- إعداد البرامج المتعلقة بالمنشآت ومتابعة ومراقبة تطبيقها.
- تحديد استغلال قروض الميزانية المتعلقة بالتسيير والتجهيز.
- تعزيز قواعد صيانة العتاد وتجهيزات الحماية المدنية.
- إدارة وصرف وترتيب المصارف، وتعمل هذه المديرية مع المديرية الفرعية التالية:
  - أ- المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة.
  - ب- المديرية الفرعية للمنشآت.
  - ت- المديرية الفرعية للتجهيزات والإمداد.

**ثالثا: مديرية الموظفين والتكوين: وتهتم بـ:**

- تسيير وتوزيع الموارد البشرية التي تتوفر عليها قطاع الحماية المدنية.
  - إعداد سياسة الحماية المدنية الخاصة بالتوظيف ومتابعة تنفيذها.
  - إدارة الحياة المهنية للموظفين (ترقيات).
  - ترقية النشاط الاجتماعي والطبي.
  - تعريف سياسة التكوين والتأهيل والتخصص للمستخدمين في الحماية المدنية.
  - متابعة ومراقبة النشاط البيداغوجي لمؤسسات التكوين.
- إضافة إلى هذه المديرية الفرعية هناك المدرسة الوطنية للحماية المدنية والمراكز الجهوية التابعة لمديرية الموظفين والتكوين .

**رابعا: مديرية تنظيم وتنسيق الإسعافات: وتهتم بـ:**

- دراسة وتعريف شروط مختلف مخططات التدخل وطرق وقواعد تنظيم التدخلات والإسعافات في حالة وقوع كوارث والسهرة على جعل هذه المخططات يومية.
- تنظيم وتنسيق العدد الأمنية خلال الحملات الموسمية.
- متابعة وتنسيق عمليات التدخل عند الكوارث.

■ دراسة وتحديد طرق تسيير واستغلال الاتصالات الميدانية للحماية المدنية.

### 1-2- أدوات جمع البيانات:

**المقياس الأول:** التمكين النفسي، مستنبط من مقياس التمكين النفسي للباحث رياض أبا زيد والذي أخذه بدوره عن المقاييس التي صممها كل من سبرينزر Spreitzer (1995) و هارتمان Hartmann (2002).

يتألف المقياس من 13 بندا موزعين على أربعة محاور كما يلي:

- أهمية العمل: فيه أربع بنود (1-2-3-4)
- الاستقلالية: فيه ثلاث بنود (5-6-7)
- الجدارة: فيه ثلاث بنود (8-9-10)
- التأثير : فيه ثلاث بنود (11-12-13)

وبعد عرضه على مجموعة من الأساتذة والمختصين تم تكييفه بما يتلائم مع مجال دراستنا وأصبح المقياس يضم 24 بندا ، موزعين على أربع محاور كما هو مبين في الجدول:

المحاور	العنوان	العبارات
المحور الأول	أهمية العمل	1-2-3-4-5-6
المحور الثاني	الاستقلالية	7-8-9-10-11-12
المحور الثالث	الكفاءة (الجدارة)	13-14-15-16-17-18
المحور الرابع	التأثير	19-20-21-22-23-24

### الجدول رقم (03): وصف محاور مقياس التمكين النفسي

**المقياس الثاني:** المواطنة التنظيمية، مقتبس هو كذلك من مقياس المواطنة التنظيمية للباحث رياض أبا زيد الذي أخذه بدوره عن المقياس الذي طوره لي وألانس Lee et Alens (2002) .

حيث يتألف المقياس من تسعة عشرة بندا موزعين على خمسة محاور، وذلك كما يلي:

- الإيثار: وفيه أربع بنود (1-2-3-4)
- اللطف والكياسة: وفيه أربع بنود (5-6-7-8)
- الروح الرياضية: وفيه أربع بنود (9-10-11-12)
- السلوك الحضاري: وفيه أربع بنود (13-14-15-16)

- وعي الضمير : وفيه ثلاث بنود (17-18-19)

وبعد عرض المقياس على مجموعة من الأساتذة والمختصين تم تكييفه مع بيئة ومجال الدراسة وأصبح يضم 30 بندا موزعين على خمسة محاور كما هي مبينة في الجدول:

**الجدول رقم (04) : وصف محاور وبنود مقياس المواطنة التنظيمية**

المحاور	العنوان	العبارات
المحور الأول	الإيثار	6-5-4-3-2-1
المحور الثاني	اللطف والكرامة	12-11-10-9-8-7
المحور الثالث	وعي الضمير	18-17-16-15-14-13
المحور الرابع	السلوك الحضاري	24-23-22-21-20-19
المحور الخامس	الروح الرياضية	30-29-28-27-26-25

إضافة إلى الجزء الأول الذي يضم المتغيرات أو البيانات الديمغرافية كالسن، سنوات الخدمة والوظيفة، وللإشارة تكون الإجابة على هذه البنود وفق سلم ليكرت أي خمسة بدائل (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، مطلقا).

**1-3 الشروط السيكومترية لأدوات الدراسة:**

**أولا: مقياس التمكين النفسي:**

**1-الثبات:**

ويقصد بالثبات حصول الفرد على نفس الدرجات إذا طبقت عليه نفس الأداة، وتحت نفس الظروف، ومعامل الثبات المناسب هو 0.7 فأكثر، ويتناسب معامل الثبات تناسباً عكسياً مع حجم العينة. (صلاح أحمد مراد، وأمين علي سليمان، ص 359).

وقد قمنا بحساب معامل ثبات الاختبار بثلاثة طرق وهي: طريقة إعادة تطبيق الاختبار، وطريقة التجزئة النصفية، وطريقة التباين، وذلك كما يلي:

**1-1 طريقة إعادة تطبيق المقياس:**

تمكن الباحث من تطبيق وإعادة تطبيق المقياس على 15 فرداً من عينة الصدق والثبات، وذلك بعد 20 يوم من تطبيق الاختبار الأول، وقد استخدم معادلة بيرسون للارتباط، مستعينا

في ذلك بالبرنامج الإحصائي SPSS، وبعد إجراء العمليات الحسابية تحصلنا على:  
 $r=0.77$

وهذا يشير إلى أن معامل الثبات المحسوب (0.77) جيد ، وهو دليل على ثبات المقياس.

### 1-2- طريقة التجزئة النصفية:

حيث تم تقسيم الاختبار إلى فقراته الفردية والزوجية كما يلي :

23	21	19	17	15	13	11	9	7	5	3	1
24	22	20	18	16	14	12	10	8	6	4	2

ثم استخدمت درجات النصفين، في حساب معامل الارتباط بينهما، فنتج معامل ثبات نصف الاختبار (  $r = \frac{1}{2}$  )، ويلى ذلك استخدام معادلة سبيرمان براون Spearman Brown لحساب معامل ثبات الاختبار كله، وقد قمنا باستخراج هذا المعامل، باستخدام برنامج SPSS (10)، فوجدناه يساوي (0.55) ، وهو معامل ثبات أقل من المعامل السابق حسابه، والسبب هو انخفاض عدد البنود من 24 بندا إلى 12 بندا بعد تقسيمه إلى قسمين.

وبأخذ الجذر التربيعي نحصل على معامل الصدق الذاتي وهو (0.74) ومن الواضح أنه كلما انخفضت قيمة معامل الثبات انخفضت قيمة معامل الصدق الذاتي للمقياس.

### 1-3- طريقة التباين باستخدام معادلة الفا كرونباخ Cronbach Alpha :

تعتمد معادلة الفا كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشتترط أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل بعد على أفراد، ثم قام بحساب معامل ثبات المقياس ككل، وذلك حسب صيغة معادلة الفا كرونباخ كما هو متاح على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (10) :

والجدول الآتي يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد على أفراد وللمقياس ككل:

جدول رقم (05): معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد مقياس التمكين النفسي

الأبعاد	عدد الفقرات لكل بعد	قيمة ألفا
أهمية العمل	6	0.47
الاستقلالية	6	0.36
الجدارة	6	0.30
التأثير	6	0.30
الدرجة الكلية للمقياس	24	0.84

تشير البيانات في الجدول إلى قيم معامل الثبات لإجابات المبحوثين، وتظهر أنها أقل بكثير من معاملات الثبات التي تم حسابها سابقاً، وهذا يرجع إلى قلة عدد فقرات الاختبار في كل بعد، لأن زيادة عدد الفقرات يؤدي إلى شمول أكثر للمحتوى، وبالتالي صدق محتوى مرتفع، والدليل على ذلك قيمة ألفا للمقياس ككل ( $r = 0.84$ )، حيث ارتفع عدد الفقرات من 6 إلى 24 فقرة، وهي دلالة جيدة على ثبات المقياس.

2-الصدق:

1-2 صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين كل بعد والمقياس ككل (صدق التكوين) فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (06): معاملات الارتباط بين درجات أبعاد المقياس والدرجة الكلية له

الرقم	الأبعاد	قيمة معامل الارتباط
1	أهمية العمل	0.74
2	الاستقلالية	0.44
3	الجدارة	0.63
4	التأثير	0.47

يتضح من الجدول رقم (06) أن هناك ارتباطاً إيجابياً يتراوح ما بين قوي إلى متوسط القوة بين الأبعاد والمقياس ككل، مما يدل على صدق المقياس في قياس ما وضع لأجله.

2-2الصدق الذاتي:

وهو صدق الدرجات التجريبية للاختبار بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من شوائب أخطاء القياس. (فؤاد البهي السيد، مرجع سبق ذكره، ص 452).



ويُقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، وذلك كما يلي:

معامل الصدق الذاتي =  $\sqrt{\text{معامل ثبات الاختبار}}$

- معامل الثبات بإعادة التطبيق: 0.77

إذن معامل الصدق الذاتي للاختبار =

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{0.77} = 0.88$$

وهذا يعني أن المقياس صادق ذاتيا وثابت قياسيا.

- معامل الثبات بالتجزئة النصفية : 0.55

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{0.55} = 0.74$$

إذن معامل الصدق الذاتي للاختبار = 0.74، وهذا يعني أن المقياس صادق ذاتيا وثابت قياسيا. حيث أن الصدق يتضمن الثبات، فالأداة الصادقة تكون ثابتة. (صلاح أحمد مراد،

وأمين علي سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 369)

بناء على ما تقدم، يمكن تلخيص اختبارات الصدق والثبات التي أجريت على العينة التي

تم تطبيق مقياس التمكين النفسي عليها في الجدول الآتي:

جدول رقم (07): ملخص الاختبارات السيكومترية لمقياس التمكين النفسي

الاختبار	الدرجة	الدلالة
(أ) الصدق		
(1) صدق الاتساق الداخلي	0.74 – 0.47	جيدة
(2) الصدق الذاتي	0.88 - 0.74	عالية
(ب) الثبات		
(1) الثبات بطريقة إعادة تطبيق الاختبار	0.77	عالية
(2) معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية	0.55	جيدة
(3) معامل الفا كرونباخ	0.84	جيدة

يستنتج مما سبق أن أداة الدراسة أوفت بالشروط السيكمترية للمقياس الجيد، وأنها تفي بأغراض الدراسة.

### ثانيا: مقياس المواطنة التنظيمية

#### 1- ثبات المقياس :

لقد قمنا بحساب معامل ثبات المقياس بثلاثة طرق وهي: طريقة تطبيق وإعادة تطبيق المقياس، طريقة التجزئة النصفية، وطريقة التباين، وذلك كما يلي:

#### 1-1- طريقة إعادة تطبيق المقياس:

بنفس الطريقة وفي نفس الوقت المتبع في مقياس التمكين النفسي وقد استخدم الباحث نفس المعادلة المتوفرة على البرنامج الإحصائي SPSS وتحصل على معامل الارتباط بين التطبيقين:  $r = 0.81$ ، وهذا يشير إلى أن معامل الثبات المحسوب جيد (0.81)، وهو دليل على ثبات المقياس.

#### 1-2 طريقة التجزئة النصفية:

حيث تم تقسيم الاختبار إلى فقراته الفردية والزوجية كما يلي :

29	27	25	23	21	19	17	15	13	11	9	7	5	3	1
30	28	26	24	22	20	18	16	14	12	10	8	6	4	2

ثم استخدمت درجات النصفين، في حساب معامل الارتباط بينهما، فنتج معامل ثبات نصف الاختبار (  $r = \frac{1}{2}$  )، ويلي ذلك استخدام معادلة سبيرمان براون باستخدام برنامج SPSS، فوجدناه يساوي (0.58) ، وهو معامل ثبات أقل من المعامل السابق حسابه، والسبب هو انخفاض عدد البنود من 30 بندا إلى 15 بندا بعد تقسيمه إلى قسمين.

#### 1-3 طريقة التباين باستخدام معادلة الفا كرونباخ:

الجدول الآتي يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد على أفراد وللمقياس ككل:

جدول رقم (08) : معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد مقياس المواطنة التنظيمية

الأبعاد	عدد البنود لكل بعد	قيمة ألفا
الإيثار	6	0.47
اللطف والكياسة	6	0.36
وعي الضمير	6	0.30
السلوك الحضاري	6	0.30
الروح الرياضية	6	0.43
الدرجة الكلية للمقياس	30	0.63

تشير البيانات في الجدول إلى قيم معامل الثبات لإجابات المبحوثين، وتظهر أنها أقل بكثير من معاملات الثبات التي تم حسابها سابقاً، وهذا يرجع إلى قلة عدد فقرات الاختبار في كل بعد، لأن زيادة عدد الفقرات يؤدي إلى شمول أكثر للمحتوى، وبالتالي صدق محتوى مرتفع، والدليل على ذلك قيمة ألفا للمقياس ككل = 0.63 ، حيث ارتفع عدد الفقرات من 6 إلى 30 فقرة، وهي دلالة جيدة على ثبات المقياس.

2- صدق مقياس المواطنة التنظيمية

2-1 صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين كل بعد والمقياس ككل فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (09) : معاملات الارتباط بين درجات أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس

الرقم	الأبعاد	قيمة معامل الارتباط
1	الإيثار	0.73
2	اللطف والكياسة	0.52
3	وعي الضمير	0.67
4	السلوك الحضاري	0.63
5	الروح الرياضية	0.42

يتضح من الجدول أن هناك ارتباطا إيجابيا يتراوح ما بين قوي إلى متوسط القوة بين الأبعاد والمقياس ككل، مما يدل على صدق المقياس في قياس ما وضع لأجله.

## 2-2- الصدق الذاتي:

- ويقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، تحصلنا على ما يلي:
- معامل الثبات بالتطبيق وإعادة التطبيق = (0.81) ،
  - وبأخذ الجذر التربيعي نحصل على معامل الصدق الذاتي وهو (0.90)
  - معامل الثبات بالتجزئة النصفية = 0.58
  - وبأخذ الجذر التربيعي نحصل على معامل الصدق الذاتي وهو (0.76) ومن الواضح أنه كلما انخفضت قيمة معامل الثبات انخفضت قيمة معامل الصدق الذاتي للمقياس.
  - معامل الثبات ألفا كرونباخ = 0.63
  - وبأخذ الجذر التربيعي نحصل على معامل الصدق الذاتي وهو 0.79
  - وهذا يعني أن المقياس صادق ذاتيا وثابت قياسيا.
  - بناء على ما تقدم، يمكن تلخيص اختبارات الصدق والثبات التي أجريت على العينة التي تم تطبيق مقياس المواطنة التنظيمية عليها في الجدول الآتي:

### جدول رقم (10): ملخص الاختبارات السيكومترية لمقياس المواطنة التنظيمية

الاختبار	الدرجة	الدلالة
<b>(أ) الصدق</b>		
(1) الصدق الاتساق الداخلي	0.58	جيدة
(2) الصدق الذاتي	0.90 - 0.76	عالية
<b>(ب) الثبات</b>		
(1) معامل الثبات بطريقة إعادة تطبيق الاختبار	0.81	عالية
(2) معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية	0.58	جيدة
(3) معامل الفا كرونباخ	0.63	جيدة

يستنتج مما سبق أن أداة الدراسة أوفت بالشروط السيكومترية للاختبار الجيد، وأنها تفي بأغراض الدراسة.

### 3-1 نتائج الدراسة الاستطلاعية:

خلال تواجدها بالمديرية الولائية للحماية المدنية محل الدراسة فإننا اعتمدنا أسلوب الملاحظة منذ التحاقنا بها، وكذا أثناء تنقلنا بين مختلف وحداتها وفروعها، كما كانت لنا لقاءات وحوارات مع

البعض من أفرادها، وسجلنا مجموعة من الملاحظات التي ساعدتنا من بعد في تحديد وصياغة الإشكالية بدقة، وأخذ تصور مسبق عن الحالة النفسية والتنظيمية لأفراد مجتمع الدراسة. كما تمكنا كذلك من الاطلاع على البنية البشرية والمادية للمديرية، وأخذ مختلف المعلومات التي تساعدنا في إجراء الدراسة ، لاسيما الخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة والعينة . إضافة إلى هذا فإننا قمنا بتكييف المقاييس وإخراجها في صورتها النهائية بما يخدم دراستنا هذه بعد التأكد من صدقهما وثباتهما.

### ثانيا-الدراسة الأساسية

#### 1- عينة الدراسة:

يتكون مجتمع دراستنا من أفراد الحماية المدنية بمدينة سكيكدة بالمديرية العامة المتواجدة بالولاية والمقدر عددهم بـ 417 فردا بين إداريين وأعاون تدخل ميداني موزعين كما يلي:

أ- حسب السن:

النسبة	العدد	السن
46%	193	32 -24
29%	119	41 – 33
18%	76	50 – 42
7%	29	59 - 51
100 %	417	المجموع

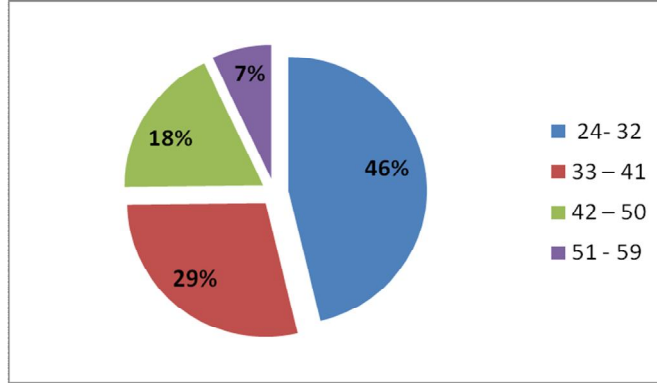
#### الجدول رقم (11): يبين خصائص مجتمع الدراسة حسب السن

من خلال النتائج الموضحة في الجدول فإننا نسجل أن أكبر نسبة هي 46% وهي تمثل الأفراد المتواجدين ضمن الفئة العمرية 32-24 سنة وهي فئة الشباب، تليها مباشرة نسبة 29% وتمثل فئة الأفراد بين 41-33 سنة، ثم بعدها تأتي النسبة 18% وهي تمثل الفئة العمرية من 42-50 سنة، وأخير وبأصغر نسبة 7% جاءت الفئة العمرية 59-51 سنة .

إن الشيء الملاحظ أن هذه النسب تدل على أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة شباب، وبأقل نسبة نجد الكهول، حيث كلما تقدمنا في السن تقل نسبة تواجد الأفراد في مجتمع الدراسة، وهذا

طبعاً يتمشى مع خصوصية الحماية المدنية ومهامها التي تتطلب الخفة والنشاط والاستعداد الدائم وتحمل الكثير من المشاق والصعاب، والعمل تحت تأثير مختلف الظروف الطبيعية والنفسية التي تتطلب فرداً قوياً نشطاً، لديه العزم والقوة الجسمية والنفسية، وهي كلها من صفات الشباب، وتقل لدى الفرد مع التقدم في السن.

والشكل التالي يبين هذا التوزيع بوضوح:



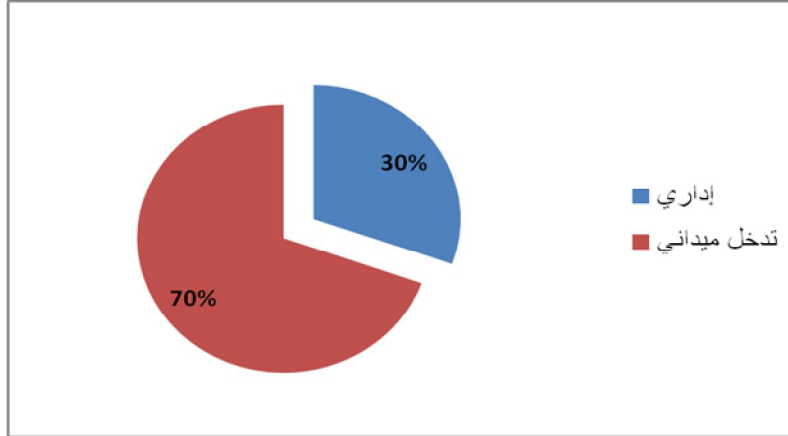
الشكل رقم (13): يبين خصائص مجتمع الدراسة حسب السن

ب- حسب الوظيفة:

الوظيفة	العدد	النسبة
إداري	127	30%
تدخل ميداني	290	70%
المجموع	417	100%

الجدول رقم (12): يبين خصائص مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

من خلال الجدول فإننا نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 70% ينتمون إلى فئة التدخل الميداني، وهي نسبة عالية إذا ما قورنت بنسبة الإداريين الذين تقدر نسبتهم بـ 30%، وهو توزيع منطقي، إذا ما علمنا أن المهم الأساسية للحماية المدنية هي التدخل الميداني، والتواجد في أماكن الحوادث في الوقت المناسب، والتواجد على استعداد دائم للتدخل وتقديم الخدمة على أكمل وجه. والشكل التالي يبين لنا هذا التوزيع بوضوح:



الشكل رقم (14): يبين خصائص مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

بما أن حجم المجتمع يقدر بالمئات، وحسب خصائص أفراد المجتمع وضمانا للعشوائية وحسن التمثيل، اخترنا عينة الدراسة اعتمادا على الطريق العشوائية، حيث أخذنا نسبة 20 % من مجتمع الدراسة وكانت النتيجة 80 فردا من أفراد الحماية المدنية بالمديرية الولائية لسكيكدة .

#### 2-1- خصائص أفراد العينة:

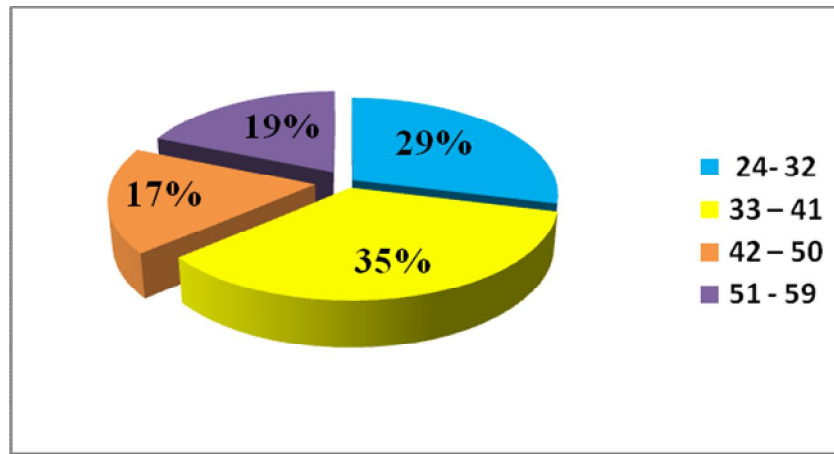
##### حسب السن:

النسبة	العدد	السن
28.8 %	23	32 - 24
35%	28	41 - 33
17.5%	14	50 - 42
18.7%	15	59 - 51
100 %	80	المجموع

الجدول رقم (13): يبين خصائص العينة تبعا لمتغير السن

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن أكبر نسبة متواجدة هي 35% وتمثل الأفراد الذين ينحصر سنهم بين 33-41 سنة، وهم طبعا من فئة الشباب، تليها

نسبة 28.8% وتمثل الفئة التي قبلها في السن مباشرة وهم الأفراد الذين سنهم بين 24-32 سنة، أما النسبة المئوية فهي 18.7% تمثل الفئة العمرية 51-59 سنة، وآخر نسبة مسجلة وهي الأقل والأصغر 17.5% تمثل الفئة العمرية بين 42-50 سنة .  
وبالتالي وحسب النتائج المبينة في الجدول فإن أغلبية أفراد العينة شباب، وأن هناك توزيع لأفراد العينة على مختلف الفئات العمرية، وهذا ما يساعدنا على اختبار الفرضيات المتعلقة بالسن. والشكل التالي يبين بوضوح هذا التوزيع :



الشكل رقم (15): يبين توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير السن

#### حسب سنوات الخدمة

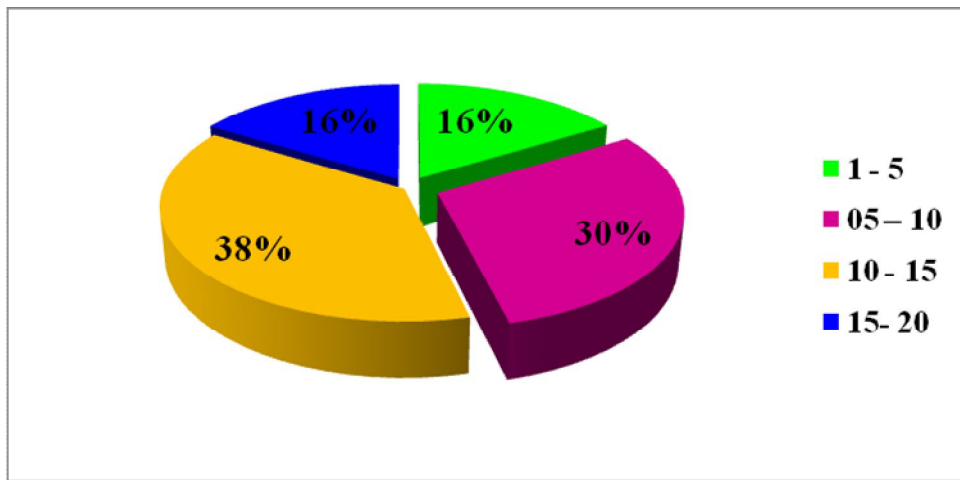
النسبة	العدد	سنوات الخدمة
16.3 %	13	05 - 01
30 %	24	10 - 05
37.5 %	30	15 - 10
16.3 %	13	20 - 15
100 %	80	المجموع

الجدول رقم (14) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة



من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن أعلى نسبة موجودة 37.5% وهي فئة الأفراد الذين يملكون بين 10-15 سنة من سنوات الخدمة، تليها نسبة 30% تمثل فئة الأفراد الذين يملكون من 10-15 سنة في الخدمة، وبعدها فئة الذين يملكون من 5-10 سنوات في الخدمة، وفي الأخير نجد نسبة (16.3%) مشتركة بين من لديهم من 01-15 سنة ومن لديهم 15-20 سنة. هذه النتائج تبين لنا توزيع أفراد العينة على مختلف فئات سنوات الخدمة وهذا ما يساعدنا على اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالفروق بدقة.

والشكل التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة بوضوح:



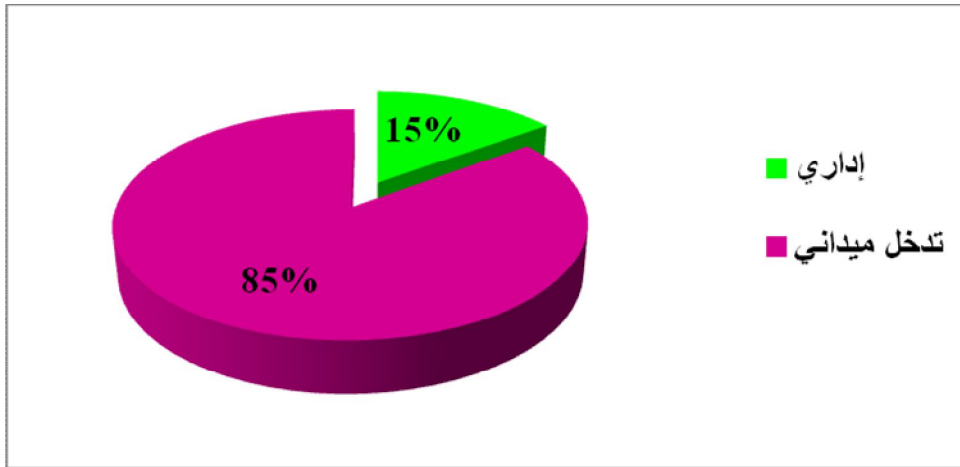
الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة حسب الوظيفة:

النسبة	العدد	الوظيفة
15%	12	إداري
85%	68	تدخل ميداني
100%	80	المجموع

الجدول رقم (15): توزع أفراد العينة حسب الوظيفة

من خلال النتائج التي يبينها لنا الجدول فغنا نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من أعوان التدخل بنسبة عالية 85% ، أما نسبة الإداريين فهي 15% فقط.

وهذا التوزيع طبعاً يتناسب مع مهام الحماية المدنية ووظائفها، حيث مهمتها الأساسية تتمثل في التدخلات الميدانية. والشكل التالي يبين هذا التوزيع بوضوح:



الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

## 2- المنهج المستخدم في الدراسة:

تماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وهذا في وصف و تحليل خصائص العينة وتحليل البيانات والنتائج النهائية بناء على النسب المئوية والجداول الإحصائية ومختلف الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة.

## 3- أدوات جمع البيانات:

كما سبق وأن ذكرنا، فقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على الوسيلة الأساسية المتمثلة في

مقياسين:

❖ مقياس التمكين النفسي بأبعاده الأربعة

- أهمية العمل

- الاستقلالية

- الجدارة

- التأثير

❖ مقياس المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة.

- الإيثار

- اللطف والكمياسة
- وعي الضمير
- السلوك الحضاري
- الروح الرياضية

#### 4- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة:

استخدمنا في هذا البحث الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (10) التالية:

- النسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري: لوصف متغيرات الدراسة وعرض النتائج.
- معامل ارتباط بارسون: لحساب الارتباك بين المحاور والمقاس ككل.

$$r = \frac{N \times \text{مج}(\text{س ص}) - \text{مج س} \cdot \text{مج ص}}{\sqrt{[N \cdot \text{مج س}^2 - (\text{مج س})^2] \cdot [N \cdot \text{مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2]}}$$

(محمد بوعلاق، 2009، ص 80)

- معامل ألفا كرومباخ: لحساب الثبات

$$\frac{\sum_{k=1}^K \frac{\text{مج ع}^2_k}{\text{ع}^2} - 1}{\text{ع}^2 - 1} \times \frac{N}{1 - N} = \alpha$$

حيث: مج ع<sup>2</sup> ب = مجموع تباين البنود

ن = عدد البنود

ع<sup>2</sup> ك = تباين الاختبار ككل

- معادلة سبيرمان براون : لتصحيح الطول

$$R = \frac{2r}{1+r}$$

- تحليل التباين الأحادي ANOVA: لحساب الفروق حسب السن وسنوات الخدمة.
- الانحدار البسيط: لمعرفة اثر كل محور من محاور التمكين النفسي على المواطنة التنظيمية.
- الانحدار المتعدد: لمعرفة اثر التمكين النفسي على المواطنة التنظيمية.
- اختبار ليفن (levene): للتأكد من تجانس أفراد العينة.
- الالتواء والتفلطح : للتأكد من اعتدالية توزيع أفراد العينة.



## الفصل السادس:

# تفريغ البيانات في جداول والتعليق عليها

1- نتائج مقياس التمكين النفسي

2- نتائج مقياس المواطنة التنظيمية

## 1- نتائج مقياس التمكين النفسي

يحتوي مقياس التمكين النفسي على أربع محاور (أبعاد)، سنقوم بعرض استجابات أفراد العينة على محتوى هذه المحاور.

### 1-1 استجابة أفراد العينة على محور أهمية العمل

الرقم	العبرة	البدائل						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما				
01	ممارستي لعملي تمنحني الشعور بالراحة النفسية	0	09	21	30	20	ت	3.76	0.96	مرتفع
		00	11.3	26.3	37.5	25	%			
02	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية	01	3	20	34	22	ت	3.91	0.89	مرتفع
		1.3	3.8	25	42.5	27.5	%			
03	يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المؤسسة	4	3	15	36	22	ت	3.86	1.03	مرتفع
		05	3.8	18.8	45	27.5	%			
04	أشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم	02	05	12	35	26	ت	3.98	0.98	مرتفع
		2.5	6.3	15	43.8	32.5	%			
05	أقدم خدمات إنسانية هامة للمجتمع	03	07	13	33	24	ت	3.85	7.07	مرتفع
		3.8	8.8	16.3	41.3	30	%			
06	لا يمكن الاستغناء عن خدماتي أثناء التدخلات الميدانية	00	08	07	24	41	ت	4.22	0.98	مرتفع
		00	10	8.8	30	51.3	%			
مرتفع	0.61	3.93	المتوسط العام للبعد							

### الجدول رقم (16): استجابات أفراد العينة حول عبارات محور أهمية العمل

من خلال النتائج الموضحة في الجدول، فإننا نسجل متوسطات حسابية مرتفعة في كل عبارات هذا البعد، حيث نسجل أعلى متوسط حسابي (4,22 من 5) خاص بالعبرة رقم (6) وهو ما يدل على أن أفراد الحماية المدنية لا يمكن الاستغناء عن خدماتهم أثناء التدخلات الميدانية رغم تباين استجابات أفراد العينة، حيث نجد 51,3 % منهم لا يمكن الاستغناء عن خدماتهم دائما، و30% غالبا، و 8,8 % أحيانا فقط، و10% نادرا ، وثاني أكبر متوسط حسابي مسجل (3,98 من5) وهو خاص بالعبرة رقم (4) وهو ما يعني أن أفراد العينة يشعرون بأنهم يقدمون عملا مهما، رغم تباين إجاباتهم، حيث نسجل 32,5 % يشعرون دائما، و43,8% يشعرون غالبا، و6,3% أحيانا فقط، وهي نسب تشير كلها في اتجاه التأكيد على أهمية ما يقومون به من أعمال.

وثالث أكبر متوسط حسابي مسجل (3,91 من 5) خاص بالعبرة (2) وهو ما يدل على أن أفراد العينة يمارسون أثناء عملهم نشاطات ذات قيمة عالية، ورغم تباين نسب الاستجابة إلا أنها تشير في اتجاه التأكيد، حيث 27,5% دائما، و 42,5 غالبا، و25% أحيانا فقط.

وخامس متوسط حسابي مسجل (3,85 من 5) وهو خاص بالعبرة (5) حيث أغلبية أفراد العينة أكدوا بأنهم يقدمون خدمات إنسانية هامة للمجتمع، أين نجد 30% منهم أجابوا دائماً، و41,3% غالباً، ونسبة 16,3% أحيانا فقط، والباقي نفوا ذلك .

أما في ما يخص المتوسط الحسابي الرابع من حيث الترتيب فهو (3,86 من 5) خاص بالعبرة الثالثة حيث عبر أغلبية أفراد العينة على أن أعمالهم من الأعمال الهامة في المؤسسة، حيث سجلنا نسبة 27,5% أجابت بدائماً، و 45% أجابت بغالباً، ونسبة 18,8% ترى ذلك أحيانا فقط، وتبقى نسبة ضعيفة جدا نفت ذلك وهي 3,8% من أفراد العينة.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبرة الأولى بمتوسط حسابي (3,76 من 5) ، حيث أكد 25% من أفراد العينة أن ممارستهم لأعمالهم تمنحهم الشعور بالراحة النفسية دائماً، في حين 36,5% يشعرون بذلك غالباً، و 36,3% أحيانا فقط، و 11,3% نادراً ما يشعرون بالراحة النفسية أثناء ممارستهم لأعمالهم.

أما النتيجة العامة للمتوسط الحسابي لهذا البعد فهو مرتفع كذلك، حيث يقدر ب(3,93 من 5)، وهو يدل على المستوى المرتفع للشعور بأهمية العمل لدى أفراد العينة.

### 2-1 استجابة أفراد العينة على محور الاستقلالية في العمل

الرقم	العبرة	البدايل					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		مطلقاً	نادراً	أحيانا	غالباً	دائماً			
01	لدى حرية التصرف في مجريات العمل بوظيفتي	02	12	14	22	30	3.83	1.17	مرتفع
		2.5	15	17.5	27.5	37.5			
02	استطيع أن أقرر كيف أنجز عملي	02	07	15	20	36	4.01	1.11	مرتفع
		2.5	08.8	18.8	25	45			
03	أتمتع باستقلاليه دون الرجوع باستمرار لرئيسي في تحديد المهام المطلوبة مني	2	6	8	35	29	4.04	1	مرتفع
		2.5	7.5	10	43.8	36.3			
04	أشارك في صياغة محتوى وظيفتي	2	3	18	38	19	3.86	0.91	مرتفع
		2.5	3.8	22.5	47.5	23.8			
05	اعتبر نفسي في كثير من المواقف أنني أنا المسؤول	01	10	18	35	16	3.69	0.98	مرتفع
		1.3	12.5	22.5	43.8	20			
06	أتحمل في وظيفتي المسؤولية المباشرة على النتائج المحققة	0	5	20	34	21	3.89	0.87	مرتفع
		0	6.3	25	42.5	26.3			
مرتفع							3.88	0.51	

الجدول رقم (17): استجابات أفراد العينة على عبارات محور الاستقلالية

من خلال النتائج التي يوضحها الجدول ، فإننا نسجل متوسطات حسابية مرتفعة في كل العبارات، وبانحرافات ضعيفة في أغلب الأحيان، حيث نسجل أعلى متوسط حسابي(4,04 من 5)

وهو خاص بالعبارة (3)، أين أجاب 36,3% من أفراد العينة بأنهم يتمتعوا بالاستقلالية دائما، و43,3% غالبا، في حين نجد 10% أحيانا فقط، أما 7,5% فهم نادرا ما يتمتعون بالاستقلالية، و2,5% لا يتمتعون بالاستقلالية في العمل مطلقا.

وثاني متوسط حسابي مسجل (4,01 من 5) خاص بالعبارة الثانية، حيث أكد 45% من أفراد العينة أنهم دائما يقررون بأنفسهم كيف ينجزوا أعمالهم، و 25% غالبا، أما نسبة 18,8% فأحيانا فقط، تبقى نسبة 8,8% نادرا ما يقررون بأنفسهم، و2,5% فقط لا يستطيعون تقرير ما يفعلون مطلقا.

وفي المرتبة الثالثة نجد العبارة رقم(6) بمتوسط حسابي مرتفع (3,89 من 5)، حيث أكد 36.9% من أفراد العينة بأنهم يتحملون دائما المسؤولية المباشرة على النتائج المحققة في وظائفهم، أما 42.5% فعابا ما يتحملون ذلك، في حين 25% يتحملون المسؤولية أحيانا فقط، وتبقى نسبة ضعيفة 6.3% نادرا ما يتحملون المسؤولية تجاه أعمالهم.

ورابع متوسط حسابي مسجل (3.86 من 5) خاص بالعبارة (4) ، حيث أكد 23.8% من أفراد العينة على أنهم دائما يشاركون في صياغة محتوى وظيفتهم، و42.5% غالبا ما يشاركون، و22,5% يشاركون أحيانا فقط، وتبقى نسبة 3,8% نادرا ما يشاركون وهي نسبة ضعيفة .

أما في المرتبة الخامسة فنجد العبارة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع كذلك (3.83 من 5) ، حيث نسجل نسبة 37.5% من أفراد العينة لديهم دائما الحرية في التصرف في مجريات العمل المتعلقة بالوظيفة، و 27.5% غالبا، في حين 17.5% أحيانا فقط لديهم حرية التصرف، لتبقى نسبة 15% نادرا ما لديهم حرية التصرف، و2.5% ليس لديهم حرية التصرف مطلقا.

وأخر عبارة في الترتيب حسب المتوسط الحسابي نجد العبارة الخامسة بمتوسط حسابي مرتفع كذلك (3.69 من 5)، حيث نجد 20% من أفراد العينة يعتبرون أنفسهم في كثير من المواقف أنهم هم المسؤولون دائما، ونسبة 43.8% غالبا فقط، في حين نسجل نسبة 22,5% أحيانا فقط، وتبقى نسبة 12.5% نادرا ما يعتبرون أنفسهم مسؤولين، و 1,3% لا يعتبرون ذلك مطلقا.

أما النسبة العامة المسجلة في هذا البعد، فإننا نسجل متوسط حسابي مرتفع كذلك (3,88 من 5) وهو ما يدل على أن مستوى الاستقلالية لدى أفراد العينة مرتفع.



### 3-1 استجابة أفراد العينة على محور الكفاءة (الجدارة)

الرقم	العبرة	البدائل						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	%			
01	لدي القدرة الكاملة للتكيف مع المتغيرات الجديدة بكفاءة	1	7	14	29	29	ت	3.98	1.01	مرتفع
		1.3	8.8	17.5	36.3	36.3	%			
02	أملك الخبرة اللازمة للتدخل في الحالات الطارئة	3	5	19	30	23	ت	3.81	1.04	مرتفع
		3.8	6.3	23.8	37.5	28.8	%			
03	لدي المهارات اللازمة للنجاح في عملي	1	5	9	32	33	ت	4.14	0.94	مرتفع
		1.3	6.3	11.3	40	41.3	%			
04	أنا على استعداد تام للقيام بدوري تحت أي ضغط كان	5	9	11	27	28	ت	3.80	1.22	مرتفع
		6.3	11.3	13.8	33.8	35	%			
05	أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملتي	2	6	21	28	23	ت	3.80	1.02	مرتفع
		2.5	7.5	26.3	35	28.8	%			
06	لدي الثقة بالنفس والشجاعة لانجاز عملي بكفاءة	2	16	22	16	24	ت	3.55	1.19	مرتفع
		2.5	20	27.5	20	30	%			
مرتفع	المتوسط العام للبعد							3.84	0.52	

#### الجدول رقم (18) : استجابات أفراد العينة على عبارات الكفاءة (الجدارة)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول فإننا نسجل متوسط حسابي مرتفع في مختلف عبارات هذا البعد، حيث أعلى قيمة له (4.14 من 5) وتمثل العبارة الثالثة، حيث أجاب 41.3% من أفراد العينة على أنهم يملكون دائما المهارات اللازمة للنجاح في العمل، ونسبة 40% غالبا ما يملكونها، وهي نسب دالة ومعبرة على امتلاك أفراد الحماية المدنية للمهارات اللازمة لأداء مهامهم، رغم أن هناك 11.3% يملكونها أحيانا فقط، و6.3% نادرا ما يملكون هذه المهارات. وثاني أكبر قيمة للمتوسط الحسابي (3.98 من 5) نسجلها في العبارة الأولى، حيث أجاب 36.3% من أفراد العينة على أنهم يملكون دائما القدرة للتكيف مع المتغيرات الجديدة بكفاءة، ونفس النسبة أجابت بغالبا، في حين نجد 17.5% أحيانا فقط، لتبقى حوالي 10% لا يملكون القدرة على التكيف مع المتغيرات.

وفي المرتبة الثالثة نجد العبارة (2) بمتوسط إجابات مرتفع (3.81 من 5)، حيث أجاب 28.8% من أفراد العينة على أنهم دائما يملكون الخبرة اللازمة للتدخل في الحالات الطارئة، و37.5% يملكونها غالبا، و23.8% أحيانا فقط، لتبقى نسبة 6.3% نادرا ما يملكون الخبرة اللازمة للتدخل، ونسبة ضئيلة جدا 1.3% لا يملكونها مطلقا.

أما في المرتبة الرابعة نجد تساوي في متوسط إجابات أفراد العينة على العبارتين (4) و(5) حيث نسجل (3.80 من 5) لكل منهما، لكن الانحراف المعياري لإجابات العبارة الخامسة (1.02) أصغر منه في العبارة الرابعة (1.22)، وهو ما يجعل العبارة (5) في المرتبة الرابعة، حيث نجد

28.8% من أفراد العينة يستطيعون دائما مواجهة التحديات أثناء القيام بأعمالهم، و35% غالبا ما يستطيعون، في حين نجد 26.3% أحيانا فقط، وتبقى نسبة ضعيفة حوالي 10% منهم لا يستطيعون مواجهة التحديات.

ومباشرة بعدها نجد العبارة الرابعة بمتوسط (3.80) وجاءت نسبها لتؤكد النسب السابقة، حيث نجد 35% من أفراد العينة دائما على استعداد تام للقيام بدورهم تحت أي ضغط كان، و33.8% منهم غالبا ما هم على استعداد، في حين نجد 13.8% أحيانا فقط هم على استعداد، وتبقى نسبة 11.3% نادرا ما يكونون على استعداد تام، ونسبة قليلة 6.3% لا يكونوا استعداد مطلقا.

وفي المرتبة الأخيرة نجد العبارة السادسة بمتوسط مرتفع (3.55 من 5)، حيث نجد 30% من أفراد العينة دائما لديهم الثقة بالنفس والشجاعة لانجاز أعمالهم، و20% غالبا ما يملكون هذه الشجاعة، ونسبة 27.5% يملكونها أحيانا فقط، وتبقى نسبة معتبرة 20% نادرا ما تكن لديه الثقة بالنفس والشجاعة، ونسبة ضعيفة 2.5% لا يملكونها مطلقا.

أما في ما يخص النتيجة العامة المتعلقة بهذا البعد فإننا نسجل متوسط حسابي مرتفع (3.84 من 5) بانحراف قليل (0.52) وهو ما يدل على أن مستوى الكفاءة أو الجدارة لدى أفراد العينة مرتفع، ويملكون من الخبرة والإمكانيات والمهارات ما يؤهلهم لممارسة مهامهم بكفاءة عالية.

#### 4-1 استجابة أفراد العينة على محور التأثير في العمل

الرقم	العبارة	البدائل						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	ت			
01	لدي تأثير حول ما يخص وظيفتي	1	7	16	29	27	ت	3.93	1	مرتفع
		1.3	8.8	20	36.3	33.8	%			
02	أستطيع التأثير على القرارات المتخذة في مصلحتي	3	7	22	24	24	ت	3.74	1.10	مرتفع
		3.8	8.8	27.5	30	30	%			
03	أشارك في صياغة الحلول الطارئة بجدية	1	7	24	29	19	ت	3.73	0.97	مرتفع
		1.3	8.8	30	36.3	23.8	%			
04	أنجز عملي حسب ما أراه مناسباً	1	8	19	24	28	ت	3.89	1.07	مرتفع
		1.3	10	23.8	30	35	%			
05	يتم توفير كل ما أطلبه من وسائل العمل	3	3	15	37	22	ت	3.90	0.98	مرتفع
		3.8	3.8	18.8	46.3	27.5	%			
06	لدي تأثير في التطورات التي تحدث في مؤسستي	1	4	7	41	27	ت	4.10	0.86	مرتفع
		1.3	5	8.8	51.3	33.8	%			
								3.88	0.59	مرتفع

الجدول رقم (19): استجابات أفراد العينة على عبارات بعد التأثير

من خلال النتائج التي يوضحها الجدول فإننا نسجل متوسط إجابات مرتفع في كل العبارات المتعلقة ببعد التأثير، حيث جاءت العبارة السادسة في المرتبة الأولى بأكثر متوسط (4.10 من 5)، حيث أجاب 33.8% من أفراد العينة على أنهم دائما لديهم تأثير في التطورات التي تحدث في المؤسسة، و51.3% غالبا ما لديهم هذا التأثير، في حين نجد 8.8% منهم أحيانا فقط لديهم تأثير في التطورات داخل مؤسساتهم، وتبقى نسبة ضعيفة جدا 1.3% منهم ليس لديهم هذا التأثير مطلقا. وفي الرتبة الثانية نجد العبارة الأولى بمتوسط مرتفع (3.93 من 5)، حيث أجاب 33.8% بأن لديهم دائما تأثير كبير حول ما يتعلق بوظائفهم، و36.3% غالبا ما لديهم هذا التأثير، في حين نجد 20% أحيانا فقط لديهم هذا التأثير، وتبقى نسبة 8.8% نادرا ما لديهم ذلك التأثير، أما الأفراد الذين لا يشعرون بالتأثير على وظائفهم فنسبتهم ضعيفة جدا 1.3% فقط.

أما في الرتبة الثالثة فنجد العبارة (5) بمتوسط مرتفع (3.90 من 5)، حيث أجاب 27.5% من أفراد العينة بأن كل ما يطلبوه من وسائل العمل يتم توفيره لهم دائما، و46.3% في أغلب الأحيان، في حين نجد 18.8% أحيانا فقط يتم توفير ما يطلبوه، وتبقى نسبة ضعيفة 3.8% نادرا ما يوفر لهم ما يطلبون ونفس النسبة كذلك أجابت بأنهم لا يتم مطلقا توفير ما يطلبوه من وسائل العمل.

ورابع عبارة في الترتيب حسب قيم المتوسط جاءت العبارة (2) بمتوسط مرتفع (3.74 من 5)، حيث أجاب 30% من أفراد العينة بأنهم دائما يؤثرون على القرارات المتخذة في مصالحهم، ونفس النسبة ترى أنها غالبا ما يؤثرون في هذه القرارات، في حين نجد 27.5% يؤثرون فيها أحيانا فقط، و8.8% نادرا ما يؤثرون عليها، وتبقى نسبة ضعيفة 3.8% لا تؤثر مطلقا على القرارات المتخذة في مصالحهم.

ثم بعدها وفي المرتبة الخامسة نجد العبارة (4) بمتوسط مرتفع (3.89 من 5) وهو ما يدل على أن أفراد الحماية المدنية ينجزون أعمالهم حسب ما يروه مناسباً، حيث أجاب 35% من أفراد العينة على أنهم ينجزون أعمالهم دائما حسب ما يروه مناسباً، و30% غالبا، في حين نجد 23.8% أحيانا فقط، وتبقى نسبة 10% نادرا ما ينجزون أعمالهم حسب ما يروه مناسباً، ونسبة ضعيفة جدا نفت ذلك مطلقا.

وفي المرتبة الأخيرة نجد العبارة (3) بمتوسط مرتفع كذلك (3.73 من 5) وهو ما يدل على مشاركة أفراد الحماية المدنية في صياغة الحلول الطارئة، حيث أجاب 23.8% من أفراد العينة

على أنهم دائماً ما يشاركون في صياغة الحلول الطارئة، 36.3 % غالباً ما يشاركون، و30% يشاركون أحياناً فقط، وتبقى نسبة 8.8 % نادراً ما يشاركون في صياغة هذه الحلول، ونسبة ضعيفة جداً 1.3% لا يشاركون في صياغتها مطلقاً.

وكننتيجة عامة فإننا نسجل متوسط مرتفع (3.88 من 5) خاص ببعده التأثير، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يشعرون بالتأثير في أعمالهم، أو أن أعمالهم لها تأثير على المهام الكلية للحماية المدنية، وعلى القرارات المتخذة والحلول الطارئة.

وفي هذا الجدول سنحاول ترتيب أبعاد التمكين النفسي حسب الأهمية، ونستخرج المستوى العام للتمكين النفسي لدى أفراد عينة الدراسة

المرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	أهمية العمل	3.93	0.61	مرتفع
02	الاستقلالية	3.88	0.51	مرتفع
03	التأثير	3.88	0.59	مرتفع
04	الكفاءة	3.84	0.52	مرتفع
	التمكين النفسي	3.88	0.37	مرتفع

الجدول رقم (20): ترتيب أبعاد التمكين النفسي حسب المستوى

من خلال الجدول فإننا نلاحظ أن مستويات أبعاد التمكين النفسي مرتفعة، وجاء بعد أهمية العمل في المرتبة الأولى بمتوسط 3.93، ثم بعده بعد الاستقلالية بمتوسط 3.88 بانحراف ضعيف 0.51، يليه بعد التأثير بنفس قيمة المتوسط 3.88 وبانحراف 0.59، وفي الأخير بعد الكفاءة بمتوسط 3.84 من 5، وهي كلها متوسطات مرتفعة تقع في الفئة الرابعة (3.41 - 4.20)، وهو ما يؤكد ارتفاع مستوى هذه الأبعاد لدى أفراد العينة.

وكننتيجة عامة فإن مستوى التمكين النفسي لدى أفراد العينة مرتفع، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط العام 3.88 وبانحراف ضعيف 0.37، وهو ما سجلناه في كل البنود والأبعاد.

## 2- نتائج مقياس المواطنة التنظيمية

يتكون مقياس المواطنة التنظيمية من خمسة محاور (أبعاد)، وكل بعد يتكون من ستة (6) بنود أو عبارات، سنقوم بعرض استجابات أفراد العينة على هذه المحاور.

### 1-2 استجابات أفراد العينة على محور الإيثار

الرقم	العبرة	البدائل						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما				
01	أقدم المساعدة لزملائي لأداء مهامهم أيا كان نوعها	00	6	12	42	20	ت	3.95	0.84	مرتفع
		00	7.5	15	52.5	25	%			
02	اعمل على حفظ سمعة المؤسسة و الزملاء	00	3	9	43	25	ت	4.13	0.75	مرتفع
		00	3.8	11.3	53.8	31.3	%			
03	أسارع لتقديم المساعدة في جميع الظروف	1	8	10	43	18	ت	3.86	0.92	مرتفع
		1.3	10	12.5	53.8	22.5	%			
04	أحافظ على روح التفاهم والحوار في بيئة العمل	1	10	13	23	33	ت	3.96	1.10	مرتفع
		1.3	12.5	16.3	28.8	41.3	%			
05	أحرص على حضور جميع التدخلات دون تردد	1	5	12	24	38	ت	4.16	0.99	مرتفع
		1.3	6.3	15	30	47.5	%			
06	أتحمل أي متاعب شخصيه دون تذر من أجل تنفيذ المهام	0	5	13	33	29	ت	4.08	0.88	مرتفع
		00	6.3	16.3	41.3	36.3	%			
								4.05	0.51	مرتفع

### الجدول رقم (21): استجابات أفراد العينة على عبارات بعد الإيثار

من خلال النتائج التي يبينها الجدول فإننا نلاحظ أن كل المتوسطات الحسابية مرتفعة وتنتمي إلى الفئة الرابعة (34.1- 4.20)، وهو ما يدل على ارتفاع مستوى الإيثار حسب مختلف البنود أو العبارات التي تقيسه، وهو يختلف من عبارة إلى أخرى، حيث نسجل أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4.16 من 5) ويمثل العبارة (5)، حيث أجاب 47.5% من أفراد العينة على أنهم يتعاملون مع الحالات الطارئة باحترافية وروح إنسانية، و30% منهم غالبا ما يتعاملون مع الحالات الطارئة باحترافية، في حين 15% منهم يتعاملون باحترافية أحيانا فقط، ونسبة 6.3% نادرا ما يتعاملون بذلك، وتبقى نسبة ضعيفة جدا 1.3% منهم لا يتعاملون بذلك مطلقا.

وجاءت العبارة (2) في المرتبة الثانية بمتوسط مرتفع (4.13 من 5) وهو ما يدل على أن أفراد العينة يعملون على حفظ سمعة المؤسسة والزملاء، حيث أجاب 31.3% منهم بأنهم دائما يعملوا على حفظ سمعة المؤسسة، و53.8% منهم غالبا ما يعملون على ذلك، في حين نجد 11.3% أحيانا فقط يعملون على ذلك، ونسبة ضعيفة 3.8% نادرا ما يعملون على حفظ هذه السمعة.

كما نلاحظ من خلال الجدول أن العبارة (6) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط مرتفع كذلك (4.08 من 5)، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يتحملون أي متاعب شخصية دون تذمر من أجل تنفيذ المهام، حيث أجاب 36.3% من أفراد العينة على أنهم يتحملون ذلك دائما، و41.3% غالبا ما يتحملون هذا، في حين نجد 16.3% يتحملون المتاعب الشخصية أحيانا فقط، وتبقى نسبة 6.3% نادرا ما يتحملون هذه المتاعب من أجل تنفيذ المهام.

وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة (4) بمتوسط مرتفع (3.96 من 5) وهو ما يدل على أن الطلبة أفراد العينة يحرصون دائما على حضور جميع التدخلات دون تردد، حيث أجاب 41.3% من أفراد العينة على أنهم دائما يحرصون على حضور جميع التدخلات، و28.8% غالبا ما يحضرون، في حين 16.3% يحضرون أحيانا فقط، ونسبة 12.5% نادرا ما يحضرون، وتبقى نسبة ضعيفة جدا 1.3% لا يحضرون مطلقا.

أما في المرتبة الخامسة جاءت العبارة (1) بمتوسط مرتفع كذلك (3.95)، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يقدمون المساعدة لزملائهم لأداء مهامهم مهما كانت هذه المساعدات، حيث أجاب 25% من أفراد العينة بأنهم يقدمون هذه المساعدات دائما، و52.5% منهم غالبا ما يقدمونها، في حين نجد 15% منهم يقدمونها أحيانا فقط، وتبقى نسبة 7.5% نادرا ما يقدمون المساعدات لزملائهم.

وآخر عبارة في هذا البعد هي العبارة (3) بمتوسط مرتفع كذلك (3.83)، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يحافظون على روح التفاهم والحوار في بيئة العمل، حيث أجاب 22.5% من أفراد العينة على أنهم متفاهمون دائما، و53.8% غالبا ما يحافظون على ذلك التفاهم، في حين نجد 12.5% منهم أحيانا فقط يتفاهمون مع زملائهم، و10% منهم نادرا ما يتفاهمون، وتبقى نسبة ضعيفة 7.5% لا يتفاهمون مع زملائهم إطلاقا.

وعليه ومن خلال هذه النتائج فإننا نسجل أن أفراد العينة يتميزون بالإيثار، بمتوسط مرتفع (4.05 من 5) وبانحراف ضعيف (0.51) وهو ما يدل فعلا على ارتفاع مستوى الإيثار لدى أفراد العينة رغم تباين إجاباتهم على مختلف عبارات هذا البعد.

## 2-2 استجابات أفراد العينة على محور اللطف والكمياسة

الجدول رقم (22): استجابات أفراد العينة على عبارات بعد اللطف والكمياسة

الرقم	العبرة	البدائل						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما				
01	أحرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها	ت	31	23	18	7	1	3.95	1.04	مرتفع
		%	38.8	28.8	22.5	8.8	1.3			
02	أحرص على التنسيق مع الآخرين لإنجاز المهام	ت	27	27	17	7	2	3.88	1.06	مرتفع
		%	33.8	33.8	21.3	8.8	2.5			
03	أحترم مختلف الأطراف المتعامل معها داخل وخارج المؤسسة	ت	25	28	19	5	3	3.84	1.06	مرتفع
		%	31.3	35	23.8	6.3	3.8			
04	أحترم حقوق الآخرين أثناء العمل	ت	32	25	18	2	3	4.01	1.04	مرتفع
		%	40	31.3	22.5	2.5	3.8			
05	أقوم بتوفير كل ما أمكنه من أجل نجاح عملنا	ت	23	29	20	8	00	3.84	0.96	مرتفع
		%	28.8	36.3	25	10	00			
06	أشعر في الحالات الطارئة أنني مكان المتضررين	ت	27	40	9	2	2	4.10	0.88	مرتفع
		%	33.8	50	11.3	2.5	2.5			
		المتوسط العام للبعد						3.93	0.64	مرتفع

من خلال النتائج التي يبينها الجدول فإننا نلاحظ أن كل المتوسطات الحسابية مرتفعة وتنتمي إلى الفئة الرابعة (3.41- 4.20)، وهو ما يدل على ارتفاع مستوى محور اللطف والكمياسة حسب مختلف البنود التي تقيسه، وهو يختلف من عبارة إلى أخرى، حيث نسجل أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4.10 من 5) ويمثل العبارة (06) حيث عبّر 33.8 % من أفراد العينة على أنهم يشعرون في الحالات الطارئة أنهم دائما مكان المتضررين، و50 % منهم غالبا ما يشعرون بذلك وهي نسبة عالية تؤكد مدى اللطف الذي يشعر به أفراد العينة، في حين نسب النفي ضعيفة جدا.

وجاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الثانية من حيث متوسط حسابها المرتفع (4.01) والذي يدل على أن أفراد العينة يحترمون حقوق الآخرين أثناء العمل وهو ما تؤكد كذلك نسب الإجابة، حيث عبّر 40% منهم على أنهم دائما يحترمون الآخرين، و31.3% غالبا ما يحترمون ذلك، وهي نسب عالية وتؤكد مستوى المتوسط الحسابي، في حين نسب النفي كانت ضعيفة كذلك.

أما في المرتبة الثالثة فنجد العبارة (01) بمتوسط حسابي مرتفع كذلك 3.95 وهو ما يدل على أن أفراد الحماية المدنية يحرصون على تفادي المشكلات قبل وقوعها، حيث عبّر 38,3 % من أفراد العينة يحرصون على ذلك دائما، و28.8% غالبا، ونسبة 22% أحيانا فقط، وهي نسب تؤكد مستوى المتوسط الحسابي.

وفي المرتبة الرابعة نجد العبارة رقم(02) بمتوسط حسابي مرتفع كذلك 3.88 وهو ما يدل على أن أغلبية أفراد العينة يحرصون على التنسيق مع الآخرين لانجاز المهام، حيث عبر 33.8% من أفراد العينة على أنهم يحرصون على ذلك دائما ونفس النسبة غالبا، أما 21.3% منهم فأحيانا فقط.

والملاحظ أن العبارتين(3 و5) لهما نفس المتوسط الحسابي (3.84) لكن باحتساب قيمة الانحراف المعياري نجد أن الخاص بالعبارة (5) يساوي 0.96 وهو أصغر من نظيره 1,06، لذلك فالعبارة الخامسة تسبق العبارة الثالثة من الترتيب، وهو ما يؤكد بأن أفراد الحماية المدنية يقومون بتوفير كل ما يملكون من أجل إنجاز أعمالهم وهو ما تؤكد نسبة الاستجابة، كما يحترمون مختلف الأطراف المتعامل معها داخل وخارج المؤسسة.

وعليه ومن خلال هذه النتائج فإننا نسجل أن أفراد العينة يتميزون باللطف والكياسة، بمتوسط مرتفع (3.93 من 5) وبانحراف ضعيف (0.64) وهو ما يدل فعلا على ارتفاع مستوى اللطف والكياسة لدى أفراد العينة رغم تباين إجاباتهم على مختلف عبارات هذا البعد.

### 2-3 استجابات أفراد العينة على محور وعي الضمير

الرقم	العبارة	البدائل						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		ت	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	مطلقا			
01	أحافظ على ممتلكات المؤسسة كممتلكاتي	ت	27	24	18	7	4	3.79	1.15	مرتفع
02	اعتبر وظيفتي ذات قيمة إنسانية	ت	17	37	10	13	3	3.65	1.10	مرتفع
03	احترم أوقات العمل	ت	22	24	18	13	3	3.61	1.16	مرتفع
04	اعتبر نفسي مسؤولا عن مختلف المهام الموكلة إليّ	ت	19	31	15	15	00	3.68	1.04	مرتفع
05	أبدل كل ما أملك من أجل حماية الأفراد والممتلكات	ت	34	19	15	10	2	3.91	1.16	مرتفع
06	أتواجد دائما أثناء الدوام في مكان عملي	ت	25	32	9	12	2	3.83	1.11	مرتفع
			31.3	40	11.3	15	2.5	3.74	0.61	مرتفع
المتوسط العام للبعد										

### الجدول رقم ( 23): استجابات أفراد العينة على عبارات بعد وعي الضمير

من خلال النتائج التي يبينها الجدول فإننا نلاحظ أن كل المتوسطات الحسابية مرتفعة وتنتمي إلى الفئة الرابعة(3.41- 4.20)، وهو ما يدل على ارتفاع مستوى محور وعي الضمير ، حيث نسجل أكبر متوسط حسابي 3.91 يمثل العبارة الخامسة، وهو ما يدل على أن أفراد الحماية المدنية يبذلون كل ما لديهم من أجل حماية الأفراد والممتلكات، يليه مباشرة متوسط حسابي بقيمة 3.83



وهو ما يدل على أن أفراد الحماية المدنية يتواجدون في مكان عملهم ، وثالث متوسط حسابي مسجل 3,79 يمثل العبارة الأولى وهو ما يدل على أن أفراد الحماية المدنية يحافظون على ممتلكات المؤسسة كممتلكاتهم، أما رابع متوسط حسابي فيمثل العبارة رقم (4) وهو ما يدل على أن أفراد الحماية المدنية يعتبرون أنفسهم مسؤولين عن مختلف المهام الموكلة إليهم.

وفي المرتبة الخامسة نجد العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي مرتفع كذلك 3.65 وهو ما يدل على أن أفراد الحماية المدنية يعتبرون وظيفتهم ذات قيمة إنسانية، وآخر متوسط حسابي مسجل تحت هذا البعد بقيمة 3.61 وهو ما يدل على أفراد الحماية المدنية يحترمون أوقات العمل.

وعليه ومن خلال هذه النتائج فإننا نسجل أن أفراد العينة يتميزون بوعي الضمير ، بمتوسط مرتفع (3.74 من 5) وبانحراف ضعيف (0.61) وهو ما يدل فعلا على ارتفاع مستوى وعي الضمير لدى أفراد العينة رغم تباين إجاباتهم على مختلف عبارات هذا البعد.

#### 4-2 استجابات أفراد العينة على محور السلوك الحضاري

الرقم	العبارة	البدائل					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما			
01	أقوم بأداء عملي بكفاءة وفاعلية في غياب رئيسي.	3	10	16	29	22	ت	3.71	مرتفع
		3.8	12.5	20	36.3	27.5	%		
02	احترم أنظمة وتعاليم المؤسسة المعمول بها	7	6	18	35	14	ت	3.54	مرتفع
		8.8	7.5	22.5	43.8	17.5	%		
03	أساهم في إثراء العمل وتقليل التكاليف	1	10	12	35	22	ت	3.84	مرتفع
		1.3	12.5	15	43.8	27.5	%		
04	أتابع بانتظام التعليمات ومستجدات المؤسسة	5	5	17	33	20	ت	3.73	مرتفع
		6.3	6.3	21.3	41.3	25	%		
05	اهتم بحاضر ومستقبل هذه المؤسسة	5	5	9	29	32	ت	3.98	مرتفع
		6.3	6.3	11.3	36.3	40	%		
06	اعتبر نفسي جزءا لا يتجزأ من هذه المؤسسة	1	3	19	29	28	ت	4	مرتفع
			1.3	3.8	36.3	35	%		
مرتفع	0.59	3.80	المتوسط العام للبعد						

#### الجدول رقم (24): استجابات أفراد العينة على عبارات بعد السلوك الحضاري

من خلال النتائج التي يبينها الجدول فإننا نلاحظ أن كل المتوسطات الحسابية مرتفعة وتنتمي إلى الفئة الرابعة (3.41- 4.20)، وهو ما يدل على ارتفاع مستوى محور السلوك الحضاري، حيث نسجل أكبر متوسط حسابي بقيمة (4 من 5) وهو ما يدل على أن أفراد الحماية المدنية يعتبرون أنفسهم جزءا لا يتجزأ من مؤسساتهم، وثاني متوسط حسابي مسجل بقيمة 3.98 وهو ما يدل على أن أفراد الحماية المدنية لهم اهتمام بحاضر ومستقبل مؤسساتهم، أما ثالث متوسط

حسابي مسجل قيمته (3.84) وهو ما يدل على أن أفراد الحماية المدنية يساهمون في إثراء العمل وتقليل التكاليف وزيادة الأرباح.

وخامس متوسط حسابي في الترتيب قيمته 3,71 وهو ما يدل على أن أفراد الحماية المدنية يقومون بأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية في غياب رئيسهم وكأنه موجود، وآخر متوسط حسابي مسجل قيمته 3.54 وهو يدل على أن أفراد الحماية المدنية يحترمون الأنظمة والتعاليم المعمول بها في المؤسسة.

وعليه ومن خلال هذه النتائج فإننا نسجل أن أفراد العينة يتميزون بوعي الضمير ، بمتوسط مرتفع (3.80 من 5) وبانحراف ضعيف (0.59) وهو ما يدل فعلا على ارتفاع مستوى السلوك الحضاري لدى أفراد العينة رغم تباين إجاباتهم على مختلف بنود هذا البعد.

## 2-5 استجابات أفراد العينة على محور الروح الرياضية

الرقم	العبرة	البدائل						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	لمستوى
		مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	ت			
01	أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تذمر	1	9	17	36	17	ت	3.74	0.96	مرتفع
		1.3	11.3	21.3	45	21.3	%			
02	أقبل النقد والتوجيه من جميع الأطراف	3	10	14	27	26	ت	3.79	1.14	مرتفع
		3.8	12.5	17.5	33.8	32.5	%			
03	إذا أخطأت في حق فإني أقدم له الاعتذار	1	3	29	25	22	ت	3.39	1.24	متوسط
		1.3	3.8	31.3	36.3	27.5	%			
04	أتغاضى عن المضايقات البسيطة أثناء العمل	1	9	22	26	22	ت	3.74	1.03	مرتفع
		1.3	11.3	27.5	32.5	27.5	%			
05	أتحمل مختلف الأتعاب من أجل نجاح مهمني	2	5	17	26	30	ت	3.96	1.04	مرتفع
		2.5	6.3	21.3	32.5	37.5	%			
06	أنا على استعداد لتقديم الخدمات دون تردد	2	8	13	39	18	ت	3.79	0.99	مرتفع
		2.5	10	16.3	48.8	22.5	%			
مرتفع	0.63	3.73	المتوسط العام للبعد							

### الجدول رقم (25): استجابات أفراد العينة على عبارات بعد الروح الرياضية

من خلال النتائج التي يبينها الجدول فإننا نلاحظ أن أغلب المتوسطات الحسابية مرتفعة وتنتمي إلى الفئة الرابعة (3.41- 4.20)، وهو ما يدل على ارتفاع مستوى محور الروح الرياضية لدى أفراد العينة ، حيث نسجل أكبر متوسط حسابي قيمته 3.96 وهو ما يدل على أن أفراد الحماية المدنية يتحملون مختلف الأتعاب من أجل نجاح مهامهم، وثاني متوسط حسابي مسجل قيمته 3.79 وبانحراف معياري 0.99 وهو ما يدل على أن أفراد الحماية المدنية على استعداد لتقديم الخدمات دون تردد، وثالث متوسط حسابي مسجل يمثل العبارة رقم(02) قيمته 3.79 وبمتوسط حسابي 1.44 وهو ما يدل على أن أفراد الحماية المدنية يتقبلون النقد والتوجيه من جميع الأطراف.

أما رابع متوسط حسابي مسجل فقيمه 3.74 وبانحراف معياري قيمته 0.96 وهو ما يدل على أن أفراد الحماية المدنية يقومون بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير، وبنفس قيمة المتوسط الحسابي وبانحراف معياري قيمته 1.03 جاءت العبارة رقم (04) وهو ما يفسر أن أفراد الحماية المدنية يتغاضون عن المضايقات البسيطة أثناء العمل، وآخر متوسط حسابي مسجل فقيمه 3.39 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (2.61- 3.40) .

وعليه ومن خلال هذه النتائج فإننا نسجل أن أفراد العينة يتميزون بالروح الرياضية، بمتوسط مرتفع (3.73 من 5) وبانحراف ضعيف (0.63) وهو ما يدل فعلا على ارتفاع مستوى الروح الرياضية لدى أفراد العينة رغم تباين إجاباتهم على مختلف عبارات هذا البعد.

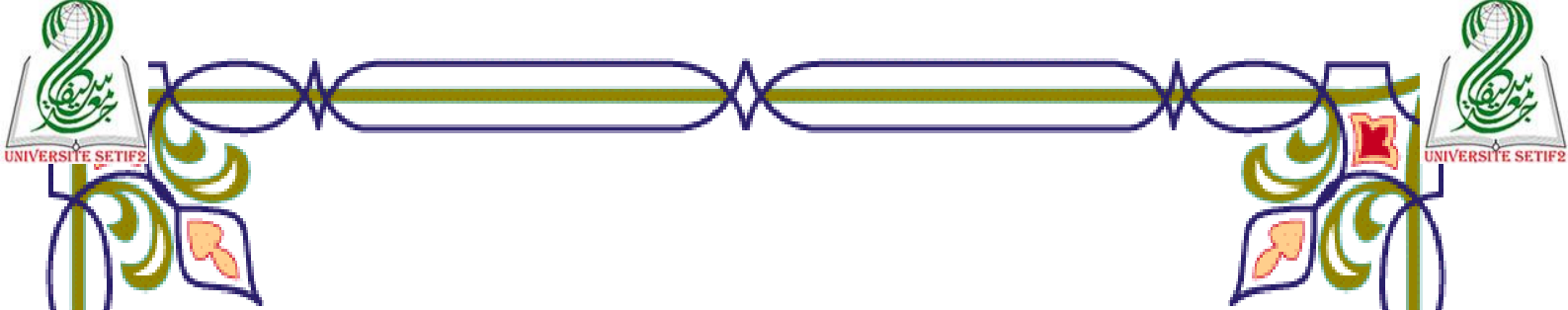
وفي هذا الجدول سنحاول ترتيب أبعاد المواطنة التنظيمية حسب الأهمية، ونستخرج المستوى العام للمواطنة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة.

**الجدول رقم (26): ترتيب أبعاد المواطنة التنظيمية حسب المستوى**

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	الإيثار	4,05	0.51	مرتفع
02	اللطف والكياسة	3.93	0.64	مرتفع
03	السلوك الحضاري	3,80	0.59	مرتفع
04	وعي الضمير	3.74	0.61	مرتفع
05	الروح الرياضية	3.73	0.63	مرتفع
	<b>المواطنة التنظيمية</b>	<b>3.88</b>	<b>0.37</b>	<b>مرتفع</b>

من خلال الجدول فإننا نلاحظ أن مستويات أبعاد المواطنة التنظيمية مرتفعة، وجاء بعد الإيثار في المرتبة الأولى بمتوسط 4.05 ، ثم بعده بعد اللطف والكياسة بمتوسط 3.93، يليه بعد السلوك الحضاري بمتوسط 3.80 وبانحراف 0.59 ، وفي الأخير بعد الروح الرياضية بمتوسط 3.73 من 5 ، وهي كلها متوسطات مرتفعة تقع في الفئة الرابعة (3.41- 4.20)، وهو ما يؤكد ارتفاع مستوى هذه الأبعاد لدى أفراد العينة.

وكنتيجة عامة فإن مستوى المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة مرتفع ، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط العام 3.85 وبانحراف ضعيف 0.30 ، وهو ما سجلناه في كل البنود والأبعاد.



## الفصل السابع:

# تحليل النتائج على ضوء الفرضيات

- 1- بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى
- 2- بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية
- 3- بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة
- 4- بالنسبة للفرضية الجزئية الرابعة
- 5- بالنسبة للفرضية الجزئية الخامسة
- 6- بالنسبة للفرضية الجزئية السادسة
- 7- بالنسبة للفرضية العامة
- 8- الاستنتاج العام
- 9- الاقتراحات

## 1- بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى:

أهمية العمل تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية.

في البداية وقبل حساب الانحدار البسيط وتحليل التباين لابد من التأكد من تحقق شروط تطبيقهما كاختبار إحصائي.

أ- التجانس: انطلاقاً من الحزمة الإحصائية قمنا بالتأكد من تجانس أفراد العينة بتطبيق اختبار ليفن والنتائج هي كالتالي:

معامل ليفن	مستوى الدلالة	درجة الحرية 2	درجة الحرية 1
0.23	0.869	76	3

وحسب النتائج فإن مستوى الدلالة المحسوب (sig) 0.86 أكبر من (0.05) مستوى الدلالة

المعتمد في دراستنا وبالتالي فإننا نقر بأن هناك تجانس ويمكننا استكمال اختبار كل من تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل التباين .

ب- الاعتدالية:

المتغير	معامل التقلطح	معامل الالتواء
السن	1.08-	0.39
سنوات الخدمة	0.08-	0.1-

من خلال النتائج المسجلة فإننا نلاحظ بأن معامل الالتواء ضعيف ويقترب كثيراً من الصفر

وهو ما يدل على الاعتدالية في التوزيع سواء تعلق الأمر بمتغير السن أو متغير سنوات الخدمة، وبالتالي يمكننا استكمال اختبار كل من تحليل التباين وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

الجدول رقم (27): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر أهمية العمل على المواطنة التنظيمية .

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (f) الجدولية	مستوى الدلالة (f)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)
الانحدار	2.81	1	2.81	49.09	3.92	0.001	0.38	0.62
الخطأ	4.47	78	0,05					
المجموع	7.28	79						

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط كما يبينه الجدول رقم (27)، حيث أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (49.09) وهي أكبر من قيمتها الجدولية المقدره بـ (3.92) عند درجات حرية (78 ، 1) ومستوى الدلالة المعمول به (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لبعد أهمية العمل على مستوى المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيكدة.

ويؤكد هذه النتيجة مستوى الدلالة (f) البالغ (0.001) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ( $R^2 = 0.38$ ) وهي قوة تفسيرية متوسطة مما يعني أن المتغير المستقل (أهمية العمل) يفسر ما مقداره 38 % من المتغير التابع المواطنة التنظيمية.

كما يشير معامل الارتباط إلى أن اتجاه العلاقة بين بعد أهمية العمل ومستوى المواطنة التنظيمية موجبة وطرديّة ومقدارها (0.62).

وبالتالي فإن هناك تأثير واضح لبعد أهمية العمل على مستوى المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيكدة.

إن هذه النتائج تتوافق مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات، فنجد أن تامر عبد الخالق (2010)، قد توصل من خلال دراسته أن هناك علاقة بين شعور العامل بقيمة وأهمية العمل والمواطنة التنظيمية، وهو كذلك نفس الشيء الذي توصل إليه رياض أبا زيد، وغير بعيد عن موضوع المواطنة التنظيمية نجد أن عبد الهادي (2009) تعرض للعلاقة بين التمكين والولاء التنظيمي، حيث أن الولاء التنظيمي من المفاهيم القريبة جدا من المواطنة التنظيمية كما تعرضنا لذلك في الفصل الثالث، وتوصل الباحث إلى أن هناك علاقة طردية بين الشعور بأهمية العمل والولاء التنظيمي.

ونفس النتائج التي توصل إليها كل من أيوب بن حجاب (2008) في دراسته حول التمكين والأداء، وكذا الباحثة دعاء عبد العزيز الجعبري (2010) في دراستها حول التمكين والالتزام التنظيمي، ودراسة التمكين والإبداع للباحثين محمد فلاق و قدور بن نافلة (2011).

وما هو ملاحظ من خلال هذه الدراسات أنها كلها دراسات حديثة، وتناولت التمكين كمتغير مستقل في أغلب الأحيان، سواء كان تمكين نفسي أو تمكين إداري.

ومن خلال هذه النتائج وغيرها فإننا نلاحظ أن هناك فعلا تأثير لبعده أهمية العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية، وهذا التأثير لم يأتي من الصدفة، بل هو تحصيل حاصل، فإذا أحس الإنسان بالراحة في مكان عمله، وشعر بأن ما يقدمه من مهام له قيمة إنسانية، أو اجتماعية، يتولد بداخله شعور بالرضا عن نفسه وعن ما يقدمه، مما يرفع من روحه المعنوية، ويزيد في دافعيته نحو العمل، ويزيد من طاقاته في العمل، دون انتظار رد الجميل من أحد.

والحماية المدنية من المؤسسات الوطنية التي تسهر على راحة وأمن المواطنين، وتقدم خدمات إنسانية نبيلة، وبالتالي فإن أفرادها يحسون بقيمة ما يقدموه، ويحظون بمكانة هامة في المجتمع، خاصة وأن المجتمع بحاجة إلى خدماتهم، ولا يمكن التخلي عنهم أو تجاهل أعمالهم، فهم أول من يصل في حالات الطوارئ والاستعجال، وهو الذين يسهرون على إنقاذ الأرواح والمنشآت.

إن خصوصية مهام أفراد الحماية المدنية تجعلهم يشعرون فعلا بأهمية عملهم، ويزيدهم ذلك ثقة في النفس، ويولد بداخلهم عزيمة وإرادة أقوى، وهذا ما يجعلهم يقدمون خدمات إضافية ويجتهدون طيلة حياتهم المهنية، ويسلكون السلوك التلقائي لمساعدة الأشخاص أو تسهيل حل المصاعب في قضية ما، ويتحملون أي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض.

## 2- بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية

الاستقلالية في العمل تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية .

الجدول رقم (28): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر الاستقلالية على المواطنة التنظيمية .

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (f) الجدولية	مستوى الدلالة (f)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)
الانحدار	1.04	1	1.04	12.99	3.92	0.05	0.14	0.37
الخطأ	6.35	78	0.08					
المجموع	7.39	79						

اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط كما يبينه الجدول رقم (28)، حيث أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (12.99) وهي أكبر من قيمتها الجدولية المقدره بـ (3.92) عند درجات حرية ( 78 ، 1 ) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لبعده الاستقلالية على مستوى المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة.

أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ( $R^2 = 0.14$ ) وهي قوة تفسيرية متوسطة مما يعني أن بعد المتغير المستقل (الاستقلالية) يفسر ما مقداره 14 % من المتغير التابع المواطنة التنظيمية. كما يشير معامل الارتباط إلى أن اتجاه العلاقة بين بعد الاستقلالية ومستوى المواطنة التنظيمية موجبة وطردية ومقدارها (0.37).

وبالتالي فإن هناك تأثير واضح لبعده الاستقلالية في العمل على مستوى المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة.

ومقارنة بالدراسات السابقة، فإن هذه النتائج تتوافق مع ما توصل إليه الباحث تامر عبد الخالق (2010)، ورياض أبا زيد (2009)، وكذا دراسة باسم عبد الحسين (2011)، وغيرها من الدراسات التي توصلت إلى أن هناك علاقة بين الاستقلالية في العمل وبعض السلوكات الإيجابية في العمل كالولاء التنظيمي، الالتزام التنظيمي، الإبداع والمواطنة التنظيمية.



إن هذه النتائج وغيرها تؤكد على حقيقة العلاقة والتأثير بين الاستقلالية في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، هذا السلوك الذي ينتج عن الشعور بالراحة، وحرية التصرف والاعتماد على النفس، فكلما أحس الفرد العامل بالاستقلالية كلما ارتاح نفسياً، وزادت ثقته بنفسه، خاصة إذا تعلق الأمر بوظيفة مثل وظائف أفراد الحماية المدنية، التي تحتاج إلى الشعور بالاستقلالية للتدخل في الوقت المناسب، وتقديم الخدمات اللازمة دون تأخر، لأن التأخر بوقت قصير جداً قد يكلف خسائر باهظة وكوارث خطيرة.

### 3- بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة:

الكفاءة (الجدارة) في العمل تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية.  
الجدول رقم (29): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر الكفاءة على المواطنة التنظيمية.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (f) الجدولية	مستوى الدلالة (f)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)
الانحدار	1.22	1	1.22	15.78	3.92	0.001	0.16	0.41
الخطأ	6.06	78	0.07					
المجموع	7.28	79						

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط كما يبينه الجدول رقم (29)، حيث أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (15.78) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.92) عند درجات حرية (1 ، 78) ومستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر للكفاءة على مستوى المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيكدة.

ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (f) البالغ (0.001) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ( $R^2 = 0.16$ ) وهي قوة تفسيرية منخفضة مما يعني أن المتغير المستقل (الكفاءة) تفسر ما مقداره 16% من المتغير التابع المواطنة التنظيمية. كما يشير معامل الارتباط إلى أن اتجاه العلاقة بين بعد الكفاءة ومستوى المواطنة التنظيمية موجبة وطرديّة ومقدارها (0.41).

وبالتالي فإن هناك تأثير واضح لبعد الكفاءة في العمل على مستوى المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيكدة.

وحسب التراث النظري تعرف الكفاءة بأنها " الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل ". (خليل محمد محسن الشمامع ، خيضر كاظم حمود، 2000 ، ص331)

فمن خلال هذا التعريف فإننا نلاحظ أن هناك صلة وثيقة بين الكفاءة وسلوك المواطنة، فالقدرة على التحكم في الوسائل والتقنيات، والقدرة على حل المشكلات يجنب أفراد الحماية المدنية الكثير من مشاكل العمل خاصة أثناء التدخل الميداني، وكلما أحسوا بالسيطرة على الوضع والتحكم في زمام الأمور كلما ارتفعت الروح المعنوية لديهم وزادت رغبتهم ودافعيتهم في العمل. ومن زاوية أخرى فمهام أفراد الحماية المدنية في أغلب الأحيان تحتاج إلى قدرات جسمية وذهنية خاصة، وتحتاج إلى قدرات مميزة للتعامل مع الوضع، والتدخل في الوقت المناسب، صف إلى ذلك الاستعداد النفسي للتعامل مع الأوضاع الصعبة، والتي تحتاج إلى إمكانيات وكفاءات خاصة ومميزة، فإذا أحسن الفرد التعامل مع هذه الظروف وكانت له مثل هذه القدرات والكفاءات ارتاح نفسيا وزادت ثقته بنفسه، وزاد استعداده للتعامل مع مثل هذه الحالات وتقديم يد المساعدة في الوقت المناسب.

وعليه فإن هذه النتائج تؤكد تأثير الكفاءة (الجدارة) لدى أفراد الحماية المدنية في أدائهم المهني وكذا في سلوكهم للدور الإضافي والتطوعي في خدمة المجتمع وحماية الأفراد والمؤسسات، وامتلاكهم سلوك حضاري وروح رياضية ووطنية عالية.

#### 4- بالنسبة للفرضية الجزئية الرابعة:

الشعور بالتأثير في العمل يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية.  
الجدول رقم (30): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر بعد التأثير على المواطنة التنظيمية.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (f) الجدولية	مستوى الدلالة (f)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)
الانحدار	0.86	1	0.86	10.48	3.92	0.001	0.11	0.34
الخطأ	6.43	78	0.82					
المجموع	7.29	79						

اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط كما يبينه الجدول رقم (30)، حيث أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (10.48) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.92) عند درجات حرية (1 ، 78) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لبعده التأثير على مستوى المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة.

ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (f) البالغ (0.001) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ( $R^2 = 0.11$ ) وهي قوة تفسيرية منخفضة مما يعني أن المتغير المستقل (التأثير) يفسر ما مقداره 11 % من المتغير التابع المواطنة التنظيمية.

كما يشير معامل الارتباط إلى أن اتجاه العلاقة بين بعد التأثير في العمل ومستوى المواطنة التنظيمية موجبة وطردية ومقدارها (0.34).

وبالتالي فإن هناك تأثير واضح لبعده التأثير في العمل على مستوى المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة.

إن هذه النتائج تدل على حقيقة العلاقة بين العامل وعمله، فإذا أحس العامل بأن له دور مؤثر في السير العام للمهام والأعمال فإنه يسعى حقيقة لإثبات ذاته وإظهار مختلف قدراته، ويزيد في الجهد المبذول كونه عنصر فعال وله دور مؤثر بين زملائه وفي المنظمة ككل.

## 5- بالنسبة للفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الحماية المدنية في مستوى سلوك المواطنة

التنظيمية حسب السن.

الجدول رقم (31): نتائج تحليل التباين لتأثير السن على المواطنة التنظيمية

F	الدلالة	متوسط المربعات		مجموع المربعات		درجة الحرية
		داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	
0.60	0.617	9.37	5.62	7.12	0.169	3
				76		

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (31) أن اختبار نتائج تحليل التباين (ANOVA)

لم يظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  ، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (0.60) والدلالة الإحصائية (0.6) مما يعني أنه لا يوجد أثر لمتغير السن في مستوى المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة.

وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية بصيغتها الصفرية أي أن لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين أفراد الحماية المدنية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية حسب السن .

هذه النتائج تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة رياض أبا زيد، ودراسة أسماء يوسف

(2010)، التي توصلت إلى عدم وجود تأثير للسن على المواطنة التنظيمية، وكل العمال يسلكون هذا السلوك على اختلاف أعمارهم.

فسلوك التطوع لا يرتبط بالسن لأنه سلوك خيري نابع من شخصية الفرد وظروف عمله،

وهذا السلوك نجده عند مختلف الفئات العمرية ، لاسيما وأن نشاط أفراد الحماية المدنية نشاط إنساني وعمل نبيل يجعل منهم أفرادا نشيطين حتى في أحلك وأصعب الظروف.

## 6- بالنسبة للفرضية الجزئية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الحماية المدنية في مستوى المواطنة التنظيمية حسب سنوات الخدمة.

الجدول رقم (32): نتائج تحليل التباين لتأثير سنوات العمل على المواطنة التنظيمية

F	الدلالة	متوسط المربعات		مجموع المربعات		درجة الحرية
		داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	
1.26	0.293	9.14	0.11	6.94	0.34	3
				76		

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (32) أن اختبار نتائج تحليل التباين (ANOVA)

لم يظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  ، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (0.60) والدلالة الإحصائية (1.26) مما يعني أنه لا يوجد أثر لمتغير سنوات الخدمة في مستوى المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة.

وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية بصيغتها الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

بين أفراد الحماية المدنية في مستوى المواطنة التنظيمية حسب سنوات الخدمة.

فأفراد الحماية المدنية لا تمنعهم سنوات العمل بالمؤسسة من التطوع في سبيل إنقاذ

الأرواح وحماية الممتلكات، فالفرد الجديد مثله مثل صاحب الأقدمية يجتهد ويعمل في نشاط دائم

وبروح إنسانية عالية، وكل فرد يدرك بأنه مسؤول عن عمله، وهناك من هو بحاجة إليه وينتظر

مساعدته، وأي تأخر منه أو تهرب قد يؤدي إلى كارثة إنسانية أو طبيعية، فالواقع يفرض عليه

كإنسان واع وكفرد من أفراد المجتمع أن لا يتأخر في تأدية واجبه الانساني قبل واجبه المهني.

7- بالنسبة للفرضية العامة :

التمكين النفسي يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية .

الجدول رقم (33): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر التمكين النفسي على المواطنة التنظيمية .

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (f) الجدولية	مستوى الدلالة (f)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)
الانحدار	3.17	1	3.17	60.08	3.92	0.001	0.43	0.65
الخطأ	4.12	78	0.52					
المجموع	7.29	79						

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression analysis) كما يبينه الجدول رقم (33)، حيث أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (60.08) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.92) عند درجات حرية (1 ، 78) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر لأبعاد التمكين النفسي على مستوى المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة. ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (f) البالغ (0.001) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد.

أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ( $R^2 = 0.43$ ) وهي قوة تفسيرية متوسطة مما يعني أن المتغير المستقل (التمكين النفسي) يفسر ما مقداره 43% من المتغير التابع المواطنة التنظيمية. كما يشير معامل الارتباط إلى أن اتجاه العلاقة بين التمكين النفسي ومستوى المواطنة التنظيمية موجبة وطرديّة ومقدارها (0.65).

ويبين الجدول رقم (34) مدى تأثير تطبيق كل بعد من أبعاد التمكين النفسي في مستوى المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة.

الجدول رقم (34): نتائج معامل قوة أبعاد التمكين النفسي على مستوى المواطنة التنظيمية

المتغير	B	Beta	قيمة (T)	مستوى الدلالة
أهمية العمل	0.22	0.46	4.66	*0.001
الاستقلالية	0.13	0.22	2.54	*0.001
الكفاءة	0.13	0.23	2.62	*0.001
التأثير	0.39	0.04	0.50	* 0.008
التمكين النفسي	0.30		6.65	*0.001

\* دال عند مستوى (0.05)

ومن خلال نتائج معامل قوة أبعاد التمكين النفسي على مستوى المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيكدة، تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكل الأبعاد (أهمية العمل، الاستقلالية، الكفاءة، التأثير).

هذه النتائج تتوافق مع ما توصلت إليه كل أغلبية الدراسات السابقة التي تناولت تأثير التمكين على المواطنة التنظيمية، وكذا المواضيع القريبة والتي لها صلة بالموضوع، وهذه الدراسات هي: دراسة **المسيدي (2003)**، دراسة **تامر عبد الخالق (2010)**، الذي توصل إلى أن سلوك المواطنة يتأثر تأثيراً طردياً بالتمكين، وهناك علاقة بين كل أبعاد التمكين والمواطنة التنظيمية، وكذا دراسة **رياض أبا زيد** الذي توصل إلى أن هناك تأثير للتمكين على المواطنة التنظيمية. بالإضافة إلى دراسة **عبد الهادي (2009)** الذي توصل إلى وجود علاقة طردية بين التمكين والولاء التنظيمي، وكذا دراسة **باسم عبد الحسين (2011)** الذي توصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العمال والالتزام التنظيمي، وكذلك دراسة **الباحثين محمد فلاق وقدر بن نافلة** الذين توصلوا إلى وجود تأثير للتمكين على الإبداع.

إن هذه النتائج تبين وبوضوح تأثير التمكين على المواطنة التنظيمية، حيث كلما أحس العامل بأهمية العمل الذي يقوم به، وامتلاكه للاستقلالية والحرية التأثير في العمل، وكانت لها القدرات والكفاءات اللازمة للقيام بمهامه، كلما توجهت سلوكياته بالاتجاه الذي يخدم المنظمة، من خلال مساعدته للزملاء والمتعاملين، واللطف والكرامة في العمل، والتعامل بسلوك حضاري وروح وطنية ورياضية عالية وبضمير واع وأسلوب رزين.

إن العمال المتمكنين أو الممكنين يكون لديهم السلطة والمسؤولية والمهارة والخبرة والفهم لمتطلبات العمل والدافعية، والالتزام والثقة والرغبة الصادقة، وكلها حالات نفسية تجعلهم أفراد قادرين على بذل المزيد من المجهودات والعمل الدائم في سبيل تحقيق أهدافهم الخاصة ومن تم تحقيق أهداف مؤسساتهم، فالعلاقة وطيدة بين الحالة النفسية للعامل و استعداده للعمل وتفانيه فيه، والراحة في مكان العمل تلطف الحواء وتخلق مناخا مساعدا على العمل والتطوع دون انتظار مقابل ذلك.



## النتائج العامة

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج ندرجها في ما يلي:

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

### الاقتراحات:

من خلال ما تمّ معالجته في دراستنا هذه، وحسب ما لمسناها طيلة مدة الدراسة، فإننا سجلنا العديد من الملاحظات المتعلقة بموضوع الدراسة، سواء تعلق الأمر بالجانب العلمي أو الجانب الميداني، لذلك سنحاول تقديم بعض الاقتراحات التي لها علاقة بالموضوع وتفيد من يريد دراسة كل من التمكين النفسي، والمواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.

1- لم يحض موضوع التمكين النفسي بالدراسة من قبل الباحثين الجزائريين، رغم أهميته النفسية والتنظيمية، لصالح الأفراد والمنظمات، لذلك فهو بحاجة إلى توسيع مجال الدراسة، في مختلف القطاعات والمؤسسات.

2- إن تمكين العمال كعملية تنظيمية تحتاج إلى المزيد من الجهد من طرف الباحثين والقادة الإداريين، وهو ضرورة لا مناص منها في ظل الميزة التنافسية التي تعيشها المؤسسات الوطنية، وجراء انتشار أفكار ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

3- هناك العديد من المفاهيم التي لها علاقة بالتمكين النفسي وهي بحاجة إلى الدراسة في البيئة الجزائرية، كالتمكين الإداري، التمكين التنظيمي، التمكين الاجتماعي..، وهي كلها تهدف إلى تطوير المنظمات، وتحقيق الجودة الشاملة.

4- يعتبر موضوع المواطنة التنظيمية موضوع حديث في ميدان السلوك التنظيمي، وهو بحاجة إلى تبني وتوسيع في مجال دراسته، سواء كمتغير مستقل أو كمتغير تابع.

5- هناك العديد من القطاعات والمؤسسات الجزائرية التي تعتبر ميدان خصب للبحث العلمي، في مجال السلوك التنظيمي، والحماية المدنية هي إحدى المؤسسات التي توفر للباحث مناخ يساعد على البحث والدراسة.



## خاتمة :

تشهد المنظمات العالمية تحديات كبيرة في ظل التغيرات المتسارعة والمتلاحقة والتي يشهدها الفكر الإداري والتنظيمي في الوقت الراهن، خاصة مع ظهور العديد من المفاهيم الفكرية الجديدة والتي فرضت نفسها، واستدعت تبنيتها من طرف المؤسسات والمنظمات على اختلاف توجهاتها وأحجامها، وذلك كنتيجة للعولمة والتطور الحاصل في مختلف المجالات.

ولعل من أبرز المجالات التي تأثرت بهذا التحول هو مجال الاهتمام بالعمال وتحسين ظروفهم، واستغلال كل طاقاتهم من أجل العمل والسعي لتحقيق الأهداف الخاصة والعامة، وظهر بذلك مجال تمكين العمال وإعطائهم كل الصلاحيات في العمل، ومشاركتهم في مختلف العمليات التنظيمية لكسب ولائهم وانتمائهم وزيادة ورفع روحهم المعوية ودافعيتهم للعمل.

ونظرا لكون نجاح المؤسسات وتحقيقها لأهدافها مرتبط بأفرادها ألزم عليها الاهتمام بهم وتمكينهم ورفع درجة تحملهم للمسؤولية في مجال أعمالهم على النحو الذي يحقق معه التوافق بين أهدافهم وأهداف المنظمة، وقد أكدت العديد من الدراسات والتي تعرضنا إليها من خلال هذه الدراسة على أهمية الجانب النفسي للعامل وتأثيره على المستوى الفردي والجماعي، حيث كلما أحس العامل بالراحة النفسية والأمن الداخلي كلما زاد اهتمامه بعمله، وأبدع في ذلك بما يملك من إمكانيات ومؤهلات.

فالتمكن النفسي للعامل هو السبيل الأنجع لترقية العنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع وروح المبادرة، من خلال إحساسه بأهمية العمل الذي يقوم به و استقلاليتته في أداء المهام المتعلقة بعمله دون أي اعتماد وتبعية لأحد، مع التركيز على تدريبه وتكوينه حتى يصبح قادرا ومؤهلا للقيام بدوره على أكمل وجه، ويصبح بذلك له دور وتأثير على مجريات العمل .

إن أهمية التمكين النفسي لا تأخذ بعدا واحدا بل هي أهمية عامة وشاملة، تهتم كل من العمال والمؤسسات، والدولة ككل، فما دام هناك مناخ مناسب للعمل والأداء فالفرد العامل يبذل مجهودات إضافية ويسلك سلوكيات تطوعية للصالح العام ، وفي هذا الصدد ظهر مصطلح المواطنة التنظيمية في الفكر التنظيمي الحديث، كتعبير عن الأعمال التي يقوم بها الفرد خارج دوائمه الرسمي ودون انتظار مكافئات مقابل ما قام به، وهو سلوك إيجابي وفعال، وله مدلولات نفسية وتنظيمية، تجعل

من العال مرتاح في عمله وراض عما يقوم به، وتجعل المنظمة كذلك راضية على أفرادها وقادرة على البقاء في ظل الميزة التنافسية التي يعيشها مجال الانتاج والتوظيف على الصعيد المحلي والدولي.

ومن خلال دراستنا هذه تعرفنا على حقيقة التمكين النفسي وتأثيره على العمال سلوكيا، خاصة وأنا تعاملنا مع فئة هامة وحساسة ولها دور اجتماعي إنساني أكثر من دورها الإنتاجي أو الإداري، حيث تعد الحماية المدنية رفيق المواطن في الشدائد والمحن والحوادث، وفي الأماكن والأوقات التي يصعب على مختلف الهيئات والأفراد التدخل، هذا التدخل الذي يحتاج إلى سرعة ومهارة متلازمتين، لذلك فالفرد هنا يحتاج إلى تمكين نفسي كبير وإلى مناخ عمل خاص جدا، كما أن طبيعة العمل تستدعي في الكثير من الأحيان التضحية بالوقت والبقاء على تأهب واستعداد دائم وبذل المزيد من الجهد لإنجاح عمليات التدخل وإنقاذ الأرواح والممتلكات.

ومن خلال الدراسة كذلك توصلنا إلى أن التمكين النفسي يؤثر فعلا على سوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية، وأنهم -أفراد الحماية المدنية- يملكون حس وطني تنظيمي يؤهلهم للقيام بمهامهم على أكمل وجه، بما يخدم الأفراد والمجتمع والوطن ككل.



## المصادر والمراجع

### أ-المصادر

- (1) القرآن الكريم
- (2) ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، 1995
- (3) الجوهري، الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية، دار العلم للملايين، مصر، د.س.
- (4) الراغب الأصفهاني، المفردات في غريب القرآن، دار المعرفة، بيروت، د.س.
- (5) محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي: الصحاح ، المركز العربي للثقافة والعلوم ، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم ، مادة ( و ط ن ) ، د.ت .

### ب-المراجع العربية

- (6) أحمد السيد الكردي، إدارة السلوك التنظيمي، الأردن، ط1، 2011.
- (7) بشير صباح الراشدي، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000
- (8) بغول زهير، الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري قسنطينة، 2011.
- (9) الخشروم محمد، وآخرون ،المبادئ و المهارات و الوظائف، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 1992.
- (10) الساعدي مؤيد نعمة، مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2011 .
- (11) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2004
- (12) عسكر علي، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2005 .
- (13) علي خليفة الكواري: مفهوم المواطنة في الدول الديمقراطية، جريدة البيان، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2004 .

- 14) عطية حسن أفندي، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات مصر الجديدة، القاهرة، مصر، 2003
- 15) علي محمد عبد الوهاب، عايدة السيد خطاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 1999.
- 16) عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 17) فؤاد أبو حطب وآخرون، التقويم النفسي، مكتبة انجلو مصرية، ط2، القاهرة، مصر، 2003.
- 18) فؤاد البهي السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط2، دار الفكر العربي، مصر، 1971.
- 19) محمد بن إبراهيم الحسان: المواطنة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، دار الشبل للنشر والتوزيع والطباعة، الرياض، الطبعة 1، 1995.
- 20) محمد شفيق، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الإسكندرية، ط1، 1985
- 21) محمد مقداد وآخرون، قراءات في التقويم التربوي، جمعية الإصلاح الاجتماعي والتربوي، باتنة، ط2، 1998.
- 22) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وكمال بوشرف وسعيد سبعون، دار القصبه للنشر، الجزائر، ط2، 2006
- 23) المعاني أحمد إسماعيل، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2008.
- 24) ملحم يحيى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- 25) مازن عبد العزيز مسودة، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، عمان، الأردن، 2010.
- 26) المعيوف صلاح معاذ، إدارة الجودة الشاملة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2007
- 27) هاشم زكي محمود، تنظيم طرق العمل، جامعة الكويت، الكويت، 1984.
- 28) الهواري سيد، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002.



## رسائل ومذكرات

- (29) أسماء يوسف، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير علوم إدارية، الأردن، 2011.
- (30) أميرة محمد رفعت حواسة، أثر الالتزام التنظيمي، الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2004.
- (31) بطاطاش راضية، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة الجزائرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، مذكرة ماجستير في علم النفس، جامعة فرحات عباس سطيف، 2005.
- (32) خالد بن سليمان الرشودي، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2009.
- (33) خولة خميس عبيد، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين ، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال جامعة عين شمس ، 2003.
- (34) خيرة براف، التمكين و أثره على المواطنة التنظيمية، مذكرة ماجستير ، معهد العلوم التجارية والاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2007.
- (35) نجاح القاضي، أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، أطروحة دكتوراه، كلية التربية جامعة اليرموك ، 2008.
- (36) نسرین عبد الرحمن، تأثير فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة مقارنة على قطاع المستشفيات، مذكرة ماجستير ، كلية التجارة عين شمس، 2005.
- (37) ماهر زكي نسمان، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر بغزة، 2011.
- (38) مطر عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008.

- (39) **مطر بن عبد المحسن الجميلي**، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، ماجستير علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008.
- (40) **مصعب عبد الهادي القتامي**، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009.

### مجلات ومقالات

- (41) **أحمد بن سالم العامري** ، محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد(17)، العدد(2)، 2003.
- (42) **أحمد بن سالم العامري** ، نحو نموذج متكامل للعوامل المؤثرة و النتائج المترتبة على الدوافع الذاتية للموظف، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد(10)، العدد(2)، 1998.
- (43) **أحمد بن سالم العامري**، السلوك القيادي التحويلي و سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، العربية للعلوم الإدارية، المجلد(10)، العدد(1)، 2000.
- (44) **أحمد بن سالم العامري**، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك سعود الاقتصاد والإدارة، مجلد 18، العدد2، 2003
- (45) **أحمد اليوسفي** ، عبد المحسن نعساني، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد44، 2006.
- (46) **أحمد يوسف عريقات** ، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء، الأردن، 2011.
- (47) **أماني صالح أحمد زرزورة**: برنامج مقترح في خدمة الجماعة لتنمية خصائص المواطنة الصالحة لدى الطلاب المشاركين في النادي الصيفي، رسالة ماجستير، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2008، ص 53-55.
- (48) **بندر أبو تايه**، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 20، العدد01، 2012.

- (49) بندر أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، 2012.
- (50) خليفة محمد عبد اللطيف، محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تحليلية ميدانية في ضوء النظريات السلوكية الحديثة، المجلة العربية الإدارية، المجلد 5، العدد 1، 1997.
- (51) زايد عادل محمد، تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري، بحث منشور، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 56، 2000.
- (52) سليمان محمد جلال، تحليل مساري لأثر المواطنة التنظيمية على صنع القرارات الأخلاقية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد 2، 2001.
- (53) الساعدي مؤيد يوسف، قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل بإستراتيجية التمكين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، م(3)، ع(11)، 2006.
- (54) سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، أبريل 2005.
- (55) الطاهر عبد الباري ، مرزوق عبد العزيز، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، مكة المكرمة، 2005.
- (56) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، الملحق الثاني ، العدد الأول ، 2001 .
- (57) عبد الغني، علاء الدين، دراسة تحليلية لبعض محددات و نتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة القاهرة- فرع بني سويف-، مجلة الدراسات المالية و التجارية، المجلد(11)، العدد(2)، 2001.
- (58) عبد القادر عطوي، عبد الحق جنان، اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الوظيفة العمومية في العمل، أبحاث اقتصادية وإدارية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 2، ديسمبر 2007.

- 59) علي ناصر شتوي آل زاهر، سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل للعلوم الإنسانية والإدارية، المجلد 12، العدد 01، 2011.
- 60) المدهون موسى توفيق، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد 13، عدد 2، 1999.
- 61) مروان محمد النسور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 02، جوان 2012.
- 62) محمد عبد التواب أبو النور: دور التربية في تنمية وتفعيل المواطنة، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر التربية وآفاق المستقبل، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، الذي عقد في الفترة من 14-15 مايو، 2008.
- 63) المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، تمكين العاملين في المصالح الحكومية والقطاع الخاص، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول، 2001.
- 64) المبيض علي محمود، العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بإدارة شؤون الطلاب بجامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 3، 1999.
- 65) رياض ابازيد، أثر التمكين النفسي على المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 24، العدد 2، 2010.

### المراجع الأجنبية:

- 66) **Besterfield, D. H., and others** Total Quality Management, New Jersey: Prentice Hall, **2003**
- 67) **Bowen, D.E. and Lawler, E**, Empowering Service Employees, *Sloan Management Review*, summer, **1995**.

- 68) **Garfield**, C , Employee Empowerment, *Executive Excellence*, 10 (3), **1993**.
- 69) **Honold**, L, A Review of the Literature on Employee Empowerment, *Empowerment in Organizations*, 5 (4), **1997**.
- 70) **Karam**, C. M. Good organizational soldiers: Conflict-related stress predicts citizenship behavior, *International Journal of Conflict Management*, Vol. (22), No (3), **2011**.
- 71) **Organ**, D. & Ryan, K. A meta-analytical review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviors. *Personnel Psychology*, Vol.(48), **1995**
- 72) **Malone**, T. W , Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision-making, and IT, *Sloan Management Review*, 38 (2), **1997**
- 73) **Spreitzer**, G.M., Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, *Academy of Management Journal*, 39 (2), **1996**
- 74) **Sims**, H. P, Jr, Beyond Quality Circles: Self-Managing Teams, *Personnel*, 52 (1), **1986**.



## الملحق رقم (03): الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الجزئية الأولى

MODEL: MOD\_9.

Dependent variable.. TOTALE2                      Method.. LINEAR

Listwise Deletion of Missing Data

Multiple R                      .62152  
R Square                        .38629  
Adjusted R Square              .37842  
Standard Error                 .23959

Analysis of Variance:

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	2.8182440	2.8182440
Residuals	78	4.4773805	.0574023

F =            49.09635                      Signif F =    .0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
VAR1	.307155	.043836	.621524	7.007	.0000
(Constant)	2.646996	.174401		15.178	.0000

## الملحق رقم ( 04 ): الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الجزئية الثانية

MODEL: MOD\_8.

Dependent variable.. TOTALE2 Method.. LINEAR

Listwise Deletion of Missing Data

Multiple R .37789  
R Square .14280  
Adjusted R Square .13181  
Standard Error .28316

Analysis of Variance:

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	1.0418135	1.0418135
Residuals	78	6.2538110	.0801771

F = 12.99391 Signif F = .0005

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
VAR2	.221682	.061498	.377889	3.605	.0005
(Constant)	2.993173	.241033		12.418	.0000



## الملحق رقم (05): الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة

MODEL: MOD\_7.

Dependent variable.. TOTALE2 Method.. LINEAR

Listwise Deletion of Missing Data

Multiple R .41025  
R Square .16831  
Adjusted R Square .15765  
Standard Error .27891

Analysis of Variance:

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	1.2279127	1.2279127
Residuals	78	6.0677118	.0777912

F = 15.78473 Signif F = .0002

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
VAR3	.239051	.060169	.410254	3.973	.0002
(Constant)	2.935149	.233491		12.571	.0000

## الملحق رقم ( 06 ): الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الجزئية الرابعة

MODEL: MOD\_6.

Dependent variable.. TOTALE2 Method.. LINEAR

Listwise Deletion of Missing Data

Multiple R .34417  
R Square .11845  
Adjusted R Square .10715  
Standard Error .28715

Analysis of Variance:

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	.8641840	.86418404
Residuals	78	6.4314404	.08245436

F = 10.48076 Signif F = .0018

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
VAR4	.175439	.054191	.344169	3.237	.0018
(Constant)	3.173722	.212722		14.920	.0000

الملحق رقم ( 07 ): تحليل التباين لاختبار الفرضية الجزئية الخامسة

ANOVA

Somme des carrés		ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.169	3	5.625E-02	.600	.617
Intra-groupes	7.127	76	9.377E-02		
Total	7.296	79			

الملحق رقم ( 08 ): تحليل التباين لاختبار الفرضية الجزئية السادسة

ANOVA

Somme des carrés		ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.346	3	.115	1.262	.293
Intra-groupes	6.949	76	9.144E-02		
Total	7.296	79			

الملحق رقم ( 09 ): الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية العامة

MODEL: MOD\_4.

Dependent variable.. TOTALE2 Method.. LINEAR

Listwise Deletion of Missing Data

Multiple R .65965  
R Square .43513  
Adjusted R Square .42789  
Standard Error .22986

Analysis of Variance:

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	3.1745618	3.1745618
Residuals	78	4.1210627	.0528341

F = 60.08543 Signif F = .0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
TOTALE1	.530479	.068436	.659646	7.751	.0000
(Constant)	1.793203	.267162		6.712	.0000

الملحق رقم (10): اختبار التجانس (ليفن):

Test d'homogénéité des variances

المجموع الكلي لمقياس المواطنة التنظيمية

Statistique de Levene	ddl1=	ddl2	Signification
,239	3	76	,869

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية، حيث افترض الباحث وجود تأثير للتمكين النفسي على المواطنة التنظيمية، حسب أبعاد التمكين النفسي الأربعة (أهمية العمل، الاستقلالية، الكفاءة و التأثير في العمل). وللتأكد من هذه الفرضيات اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع استعمال الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث تمثلت عينة الدراسة في (80) فردا من أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لولاية سكيكدة. وتوصلنا من خلال دراستنا هذه إلى النتائج التالية:

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

#### Résumé de l'étude :

Le but de cette étude était d'identifier l'autonomisation psychologique et son impact sur la citoyenneté organisationnelle entre les membres de la protection civile , donc je suppose un effet d' empowerment psychologique sur la citoyenneté organisationnelle, selon les quatre dimensions de l'empowerment psychologique (l'importance du travail , de l'indépendance , de compétence et d'influence au travail).

Pour confirmer ces supposées, nous avons utilisé dans cette étude la méthode descriptif analytique avec un questionnaire comme outil pour assembler les données, des que l'échantillon de cette étude a **80 agent** de la protection civile de la direction générale de la wilaya de skikda, et nous avons arrivé aux résultats suivantes :

- 1 - niveau d' empowerment psychologique chez les membres de la protection civile Direction générale élevé.
- 2 - niveau du comportement de citoyenneté organisationnelle entre les membres de la protection civile est élevé.
- 3 - aucune incidence sur l'importance du travail après que le niveau du comportement de citoyenneté organisationnelle entre les membres de la protection civile Direction générale de Skikda.
- 4 - aucun effet après l'indépendance dans l'action au niveau du comportement de citoyenneté organisationnelle entre les membres de la protection civile Direction générale de Skikda.
- 5 - pas d'effet après l'efficacité ( mérite) au niveau du comportement de citoyenneté organisationnelle entre les membres de la protection civile Direction générale de Skikda.
- 6 - pas d'effet après l'influence du travail au niveau du comportement de citoyenneté organisationnelle entre les membres de la protection civile Direction générale de Skikda.
- 7 -L' empowerment psychologique affecte le niveau de comportement de citoyenneté organisationnelle entre les membres de la protection civile Direction générale de Skikda.
- 8 - Il n'ya pas de différence entre la protection des civils dans le niveau de comportement de citoyenneté organisationnelle en raison de l'âge et des années de service variable.