

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت  
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس  
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

التمكين الإداري وعلاقته بالمواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة عين تموشنت"

تحت إشراف الأستاذ:

أ. سعدون سمية

من إعداد وتقديم الطالبة:

- مفرور أمينة

تاريخ المناقشة: .. / .. / 2022

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

| اللقب والاسم  | الرتبة            | الصفة        |
|---------------|-------------------|--------------|
| بن مهرة ليندة | أستاذ محاضر - أ - | رئيسا        |
| سعدون سمية    | أستاذ محاضر - أ - | مشرفا ومقررا |
| سعدي عربية    | أستاذ محاضر - ب - | مناقشا       |

السنة الجامعية: 2022-2023

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم  
الصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيد  
الخلق أجمعين

الحمد لله على إحسانه والشكر له على  
توفيقه لي لإتمام هذا البحث المتواضع  
أتقدم بالشكر إلى الوالدين وإخوتي  
الذين طالما قدموا لي العون وأكملوا  
معي الطريق

إلى كل من ساعدني ومدني بيد العون  
إلى أصدقائي الذين تقاسموا معي الطريق  
إلى أستاذتي الفاضلة "سعدون سميرة"

مفروم أمينة

# كلمة شكر

بعد حمد الله وشكره يسعدني أن أتقدم  
بخالص الشكر والتقدير وبأخص آيات  
الاحترام والعرفان بالجميل للأستاذة  
الفاضلة "سعدون سمية" التي أنارت لنا  
الطريق بعملها وتوجيهاتها السديدة  
والتي كانت لإرشاداتها القيمة وروحها  
الطيبة الفضل الأكبر في إنجاز هذه  
المذكرة، كما أتوجه بوافر التقدير  
والامتنان لأساتذة قسم العلوم الاجتماعية  
بجامعة عين تيموشنت.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل  
من ساهم من قريب أو بعيد من زملاء  
أصدقاء وأحباب.

وأخيرا أتوجه بخاص شكري وعظيم  
تقديري لوالدي ووالداتي وأسرتي لكل ما  
قدموه من صب وصمت حتى يكتمل هذا البحث  
ويرى النور.

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة عين تيموشنت"، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وللوصول إلى البيانات اللازمة تم استخدام المقياس الأول يقيس التمكين الإداري ، والثاني استبيان للمواطنة التنظيمية ، حيث تم تطبيقها على متكونة من (100) موظف من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة عين تيموشنت"، وقد توصلت الدراسة على النتائج التالية:

- ارتفاع مستوى التمكين الإداري لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة عين تيموشنت".
- ارتفاع مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة عين تيموشنت".
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري تبعا للمتغيرات (الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية تبعا للمتغيرات (الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي).

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، المواطنة التنظيمية، المؤسسة، الموظف.

## **Abstract:**

The study aimed to identify the relationship between administrative empowerment and organizational citizenship among the employees of the National Fund for Social Security for Salaried Workers " Agency Ain Timouchent". to achieve the objectives of the study , the descriptive analytical method was used , to access the necessary data was used the first measure which measures administrative empowerment , and the second, the organizational citizenship questionnaire , it was applied to a sample of (100) employees from the Fund national for Social Insurance for Salaried Workers "Agency Ain Timouchent". The study reached the following results:

- Level to rise of administrative empowerment employees of Fund National for Social Insurance for Salaried Workers "Agency Ain Timouchent".
- Level to rise of organizational citizenship employees of Fund National for Social Insurance for Salaried Workers "Agency Ain Timouchent".
- Existence positive correlation associative between administrative empowerment and organizational citizenship.
- Lack of statistically significant differences in the level of administrative empowerment, depending on the variables (gender, experience, educational level).
- Lack of statistically significant differences in the level of organizational citizenship, depending on the variables (gender, experience, educational level).

The results were discussed in the light of previous studies and theoretical literature and concluded with a set of recommendations.

**Keywords:** administrative empowerment, organizational citizenship, enterprise, employee.



## محتويات الدراسة

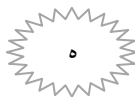
|         |                              |
|---------|------------------------------|
| أ.....  | إهداء                        |
| ب.....  | شكر وعرهان                   |
| ج.....  | ملخص الدراسة باللغة العربية  |
| د.....  | ملخص الدراسة باللغة الأجنبية |
| ه.....  | محتويات الدراسة              |
| ح.....  | قائمة الجداول                |
| ط.....  | قائمة الأشكال                |
| 01..... | مقدمة الدراسة                |

### الفصل الأول: تقديم الدراسة

|         |  |
|---------|--|
| 05..... | 1- إشكالية الدراسة                     |
| 07..... | 2- فرضيات الدراسة                      |
| 08..... | 3- دواعي اختيار الموضوع                |
| 08..... | 4- أهمية الدراسة                       |
| 08..... | 5- أهداف الدراسة                       |
| 09..... | 6- المفاهيم الإجرائية لمصطلحات الدراسة |
| 09..... | 7- الدراسات السابقة                    |
| 17..... | 8- التعقيب على الدراسات السابقة        |
| 18..... | 9- نموذج الدراسة                       |

### الفصل الثاني: التمكين الإداري

|         |                                      |
|---------|--------------------------------------|
| 21..... | تمهيد                                |
| 21..... | 1- مفهوم التمكين الإداري             |
| 23..... | 2- أهمية التمكين الإداري             |
| 25..... | 3- أهداف التمكين الإداري             |
| 28..... | 4- مبادئ التمكين الإداري             |
| 30..... | 5- مراحل تنفيذ عملية التمكين الإداري |
| 30..... | 6- متطلبات تطبيق التمكين الإداري     |



- 7- خطوات تطبيق التمكين الإداري.....32
- 8- أساليب تطبيق التمكين الإداري.....35
- 9- فوائد تطبيق التمكين الإداري.....35
- 10- معوقات تطبيق التمكين الإداري.....36
- 11- نماذج التمكين الإداري.....37
- 42.....خلاصة

### الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

- تمهيد.....45
- 1- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.....45
- 2- أهمية المواطنة التنظيمية.....46
- 3- خصائص المواطنة التنظيمية.....47
- 4- أنماط المواطنة التنظيمية.....48
- 5- أبعاد المواطنة التنظيمية.....49
- 6- الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية.....53
- 7- العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية.....53
- 8- محددات سلوك المواطنة التنظيمية.....54
- 9- المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية.....55
- 10- معوقات سلوك المواطنة التنظيمية.....56
- 57.....خلاصة

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- تمهيد.....60
- 1- الدراسة الاستطلاعية.....60
- 1-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية.....60
- 1-2- المجال الجغرافي والزمني للدراسة الاستطلاعية.....61
- 1-3- أداة الدراسة الاستطلاعية.....62
- 1-4- خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية.....64
- 1-5- الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة.....66
- 2- الدراسة الأساسية.....72

|         |  |
|---------|--|
| 72..... | 1-2- أهداف الدراسة الأساسية.....                   |
| 72..... | 2-2- المجال الجغرافي والزمني للدراسة الأساسية..... |
| 73..... | 2-3- منهج الدراسة.....                             |
| 73..... | 2-4- مواصفات عينة الدراسة الأساسية.....            |
| 76..... | 2-5- الأساليب الإحصائية المستخدمة.....             |

## الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها

تمهيد

|          |                               |
|----------|-------------------------------|
| 78.....  | 1- عرض نتائج الفرضيات.....    |
| 87.....  | 2- مناقشة نتائج الفرضيات..... |
| 95.....  | خاتمة.....                    |
| 97.....  | التوصيات.....                 |
| 98.....  | قائمة المراجع.....            |
| 102..... | الملاحق.....                  |



| الصفحة | عنوان الجدول   | الرقم |
|--------|--|-------|
| 63     | يبين فقرات أبعاد مقياس التمكين الإداري                                 | 01    |
| 63     | يبين درجات بدائل مقياس التمكين الإداري (سلم ليكرت الخماسي)             | 02    |
| 64     | يبين فقرات أبعاد مقياس المواطنة التنظيمية                              | 03    |
| 64     | يبين درجات بدائل مقياس المواطنة التنظيمية (سلم ليكرت الخماسي)          | 04    |
| 64     | يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس                          | 05    |
| 65     | يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن                           | 06    |
| 65     | يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المستوى التعليمي               | 07    |
| 66     | يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الخبرة المهنية                 | 08    |
| 66     | يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الفئة المهنية                  | 09    |
| 67     | يبين معامل ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للبعد                         | 10    |
| 69     | يبين قيم معامل ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري    | 11    |
| 70     | يبين قيم معامل ارتباط الفقرات بكل بعد                                  | 12    |
| 71     | يبين قيم معامل ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية لمقياس المواطنة التنظيمية | 13    |
| 71     | يبين قيم معاملات الثبات لاستبان التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية    | 14    |
| 73     | يبين توزيع العينة الأساسية حسب متغير الجنس                             | 15    |
| 74     | يبين توزيع العينة الأساسية حسب متغير السن                              | 16    |
| 74     | يبين توزيع العينة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي                  | 17    |
| 75     | يبين توزيع العينة الأساسية حسب متغير الخبرة المهنية                    | 18    |
| 75     | يبين توزيع العينة الأساسية حسب متغير الفئة المهنية                     | 19    |
| 79     | يبين مستوى التمكين الإداري لدى عينة الدراسة                            | 20    |
| 80     | يبين مستوى المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة                         | 21    |
| 81     | يبين العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية        | 22    |
| 82     | يبين دلالة الفروق في مستوى التمكين الإداري تبعاً لمتغير الجنس          | 23    |
| 83     | يبين الفروق في مستوى التمكين الإداري تبعاً لمتغير الخبرة المهنية       | 24    |
| 84     | يبين الفروق في مستوى التمكين الإداري تبعاً لمتغير المستوى التعليمي     | 25    |
| 85     | يبين الفروق في مستوى المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس             | 26    |
| 86     | يبين الفروق في مستوى المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة المهنية    | 27    |
| 87     | يبين الفروق في مستوى المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي  | 28    |

| الصفحة | عنوان الشكل  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 18     | يوضح نموذج الدراسة                                 | 01    |
| 34     | يوضح خطوات التمكين                                 | 02    |
| 38     | يوضح نموذج العوامل المؤثرة "كونجر وكاننجو"         | 03    |
| 39     | يوضح النموذج الإدراكي للتمكين                      | 04    |
| 40     | يوضح نموذج راندولفس                                | 05    |
| 41     | يوضح نموذج مكونات التمكين "لبيرلين وهاريس"         | 06    |
| 52     | يوضح النماذج الثلاث لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية | 07    |

## مقدمة الدراسة:

يعتبر التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة، بحيث يمثل الوسيلة الفعالة لإدارة لموارد البشرية، لاعتماده بالدرجة الأولى على العنصر البشري من أجل تحقيق التميز للمنظمة، وذلك من خلال منح أفراد المنظمة الصلاحيات في صنع القرارات والمشاركة في حل المشكلات. فحسب (المغربي، 2007، ص87) فإن التمكين هو القوى التي يكتسب من خلالها القدرة على التصرف فتزيد ثقتهم بأنفسهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، ويمكن تحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم. ومن خلال هذا فإن عملية التمكين الإداري تعول على المورد البشري على غيره من الموارد الأخرى لإنجاحها. فهذه العملية عبارة عن إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا ومسلكيا (القاضي، 2008، ص20). فهنا التمكين الإداري يعمل على رفع ثقة العاملين في المؤسسات من خلال المسؤوليات الإدارية الموكلة لهم.

ومن أهم الممارسات الإدارية على مستوى المنظمات نجد سلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي تمثل النشاطات والممارسات التطوعية التي يقوم الموظف بتأديتها وتعود على المنظمة بالنفع. ويشير (Organ,1983) أن سلوك المواطنة التنظيمية هو ذلك السلوك التقديري الزائد على الدور الرسمي للفرد، والذي يساعد في أداء أعمال المنظمة والتفاني تجاهها (رفعت، 2003، ص16). ومن خلال هذا فإن المواطنة التنظيمية هي السلوك الذي يؤكد مدى إنتماء الموظف لبيئة عمله. وقد قدم (Organ,1988,P82) تعريفا يتضمن مواصفات المواطنة التنظيمية حيث عرفها على أنها التركيبة السلوكية غير المتوافرة في مواصفات العمل الرسمي مثل: تقديم المساعدة في صميم عمل الآخرين،

والمساعدة من خلال تعلم المهارات الجديدة، والتطوع لعمل ما يعتقد مفيد للآخرين في العمل، مع تقديم النصح والتوجيه لمن هو جديد في بيئة العمل للمنظمة.

وفي دراسة لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية (القطاونة، 2014)، والتي أكدت أن للتمكين بجميع أبعاده أثر على سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى شركات الاتصالات في الأردن.

ومن هذا المنطلق، ونظرا لأهمية كل من التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية على مستوى المنظمات في الآونة الأخيرة، فقد جاءت هذه الدراسة لتناول طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين لدى عينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة عين تيموشنت".

وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة إلى خمسة فصول وهي كالاتي:

• الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة، والذي يتضمن إشكالية وفرضيات الدراسة، إضافة إلى دواعي اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، المفاهيم الإجرائية، الدراسات السابقة والتعقيب، ونموذج الدراسة.

• الفصل الثاني: وقد خصص لمتغير التمكين الإداري، وتضمن كل من المفهوم، الأهمية، الأهداف، المبادئ، مراحل تنفيذ عملية التمكين الإداري، متطلبات وخطوات وأساليب وفوائد ومعوقات تطبيق عملية التمكين الإداري، وأخيرا نماذج عن التمكين الإداري.

• الفصل الثالث: وقد خصص لمتغير المواطنة التنظيمية، بحيث شمل كل من المفهوم، الأهمية، الخصائص، الآثار الايجابية لسلوك المواطنة التنظيمية، العوامل المؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية، محددات والمداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية، وأخيرا معوقات المواطنة التنظيمية.

• الفصل الرابع: حيث تناول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وهذا من خلال التطرق إلى كل من الدراسة الاستطلاعية التي تم فيها التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتم التطرق إلى إجراءات الدراسة الأساسية.

• الفصل الخامس: خصص لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها، ختاماً ببعض التوصيات.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- دواعي اختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- المصطلحات الإجرائية
- 7- الدراسات السابقة
- 8- التعقيب
- 9- نموذج الدراسة

## 1- الإشكالية:

في ظل التحولات والتغيرات التي تحيط بالمنظمة وظهور التكتلات، وجب على هذه المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار، فالمنظمة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها والتألق دائما في جانبها العملي والتنظيمي لا بد لها من بعض الممارسات الحديثة في عملية التسيير ومن بين هذه الممارسات التمكين الإداري.

فالتمكين الإداري يعتبر مفهوما حديثا في مجال تطور الفكر الإداري مبنيا على الاهتمام بالموارد البشري، والذي يعد مفتاح نجاح المنظمة والسبيل الأمثل لتحقيق أهدافها. فقدره المنظمة على التغيير يعتمد كليا على كفاءة مواردها البشرية وطريق التعامل معهما، ولتحقيق كل هذا لا بد من العمل بمفهوم التمكين الإداري الذي يمثل تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات وفي التدريب، التنمية، التخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الايجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، وفي دراسة الباحث "محمد سليمان البلوي" (2008)، والتي حملت عنوان التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة الوجه بالمملكة العربية السعودية بجامعة مؤتة، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، كما هدفت إلى التعرف على تصورات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري على تصورات المبحوثين لمستوى الأداء الوظيفي باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم، وقد أسفرت الدراسة على مجموعة من النتائج كانت من بينها أن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين، وأن هناك دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

وللمواطنة التنظيمية دور كبير في المنظمة، وقد حظي هذا المفهوم باهتمام الكثير من الممارسين والباحثين. والذي أصبح يعول عليه كثيرا للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والموظفين على حد سواء، ويدور

محور ارتكاز هذا المفهوم حول تلك السلوكيات التطوعية التي يقوم بها الأفراد اتجاه منظماتهم والقيام بأعمال إضافية اختيارية هادفة إلى الارتقاء بمستوى كفاءة المنظمات. وفي دراسة "شلابي وليد" (2016)، بعنوان دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية بجامعة بسكرة، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بالمسيلة، بالإضافة إلى أن مستوى كل من الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.

من خلال ما تطرقنا له وبعد الاطلاع على بعض الأطر النظرية، وتحقيقا لغرض دراسة موضوع التمكين الإداري وعلاقته بالمواطنة التنظيمية، يمكن صياغة التساؤلات التالية:

- ما مستوى التمكين الإداري لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة ولاية عين تيموشنت"؟.
- ما مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة ولاية عين تيموشنت"؟.
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة ولاية عين تيموشنت"؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة ولاية عين تيموشنت" تبعا للمتغيرات (الجنس، الخبرة المستوى العلمي)؟.



- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المواطنة التنظيمية لدى موظفي الصندوق الوطني التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة ولاية عين تيموشنت" تبعا للمتغيرات (الجنس، الخبرة، المستوى العلمي)؟.

### 1- فرضيات الدراسة:

- مستوى التمكين الإداري مرتفع لدى موظفي الصندوق الوطني التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة ولاية عين تيموشنت".

- مستوى المواطنة التنظيمية مرتفع لدى موظفي الصندوق الوطني التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة ولاية عين تيموشنت".

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري المواطنة التنظيمية لدى موظفي الصندوق الوطني التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة ولاية عين تيموشنت".

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري لدى موظفي الصندوق الوطني التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة ولاية عين تيموشنت" تبعا للمتغيرات (الجنس، الخبرة، المستوى العلمي).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المواطنة التنظيمية لدى موظفي الصندوق الوطني التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة ولاية عين تيموشنت" تبعا للمتغيرات (الجنس، الخبرة، المستوى العلمي).

## 2- دواعي اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

- الرغبة في دراسة موضوع التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية لدى موظفي الصندوق الوطني التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة ولاية عين تيموشنت"
- التعرف على واقع التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

## 3- أهمية الدراسة:

تمثل أهمية البحث فيما يلي:

- أهمية موضوع الدراسة المتمثل في التمكين الإداري وعلاقته بالمواطنة التنظيمية، ومدى تأثيرهما على المنظمة.
- تسليط الضوء على الجانب التنظيمي داخل المنظمة، ومدى تأثير سلوك المواطنة التنظيمية والتمكين الإداري على العمل والأنشطة الإدارية.
- التوصل إلى نتائج قد تفيد المؤسسة، وتشجيع العمل على هذين المتغيرين من خلال تطوير موظفي المؤسسة في هذا المجال.

## 4- أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية الضمان الاجتماعي بولاية عين تيموشنت، وذلك من خلال تحقيق بعض الأهداف العلمية والميدانية والتي تتمثل في:
- التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى موظفي الصندوق الوطني التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة ولاية عين تيموشنت".

- التعرف على مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة ولاية عين تيموشنت".
- الكشف عن الفروق في مستوى التمكين الإداري لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة ولاية عين تيموشنت" (الجنس، الخبرة، المستوى العلمي).
- الكشف عن الفروق في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة ولاية عين تيموشنت" (الجنس، الخبرة، المستوى العلمي).

#### 5- المفاهيم الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

- أ- التمكين الإداري: هو درجة ممارسة الاتصال الفعال والمساهمة في المشاركة والعمل الجماعي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين تيموشنت. هو الدرجة التي يحصل عليها الموظف من خلال استبيان التمكين الإداري والذي يقيس الأبعاد التالية: (وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف والحيادية، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة، الاتصالات الفعالة، البيئة الصحية).
- ب- المواطنة التنظيمية: هو الدرجة التي يتحصل عليها موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة عين تيموشنت - على استبيان المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة (الإيثار، اللطافة أو الكياسة، وعي الضمير، السلوك الحضاري، الروح الرياضية).

#### 6- الدراسات السابقة:

- أ- الدراسات السابقة التي تناولت التمكين الإداري:
- الدراسات المحلية: من الدراسات السابقة المحلية التي تناولت موضوع التمكين الإداري نجد ما يلي:

• دراسة (ساخي بوبكر، 2016) بعنوان: "تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، وقد تكون مجتمع الدراسة من أفراد الحماية المدنية لولاية وهران، والبالغ عددهم (1475) فردا، وكان حجم العينة (586) فردا. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، والمنهج الاستدلالي لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها، وقد وظف الباحث الاستبانة كأداة لدراسته، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته: أن مستوى تمكين أفراد الحماية المدنية لولاية وهران كان منخفضا نسبيا، وذلك من خلال الأبعاد الأربعة للمقياس (أهمية العمل، حرية التصرف، الفاعلية الذاتية، التأثير) بمتوسط حسابي عام يساوي 2.15 من 5. كما أظهرت النتائج بوجود علاقة طردية موجبة بين تمكين العاملين والثقة التنظيمية، وبين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وأن العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تختلف باختلاف متغير الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي.

• دراسة (مرزوقي أحمد، 2022) بعنوان: "التمكين الوظيفي وعلاقته بإحداث الإبداع التنظيمي في الإدارة الجزائرية -دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية تيندوف"، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي والإبداع الإداري لدى أفراد المديريات التنفيذية بولاية تيندوف، كما هدفت أيضا إلى الكشف عن الفروق في هذه المستويات تبعا للمتغيرات التالية (الجنس، السن، نوع الوظيفة، الأقدمية)، وقد سعت الدراسة أيضا إلى تحديد دور التمكين الوظيفي في إحداث الإبداع الإداري في الإدارة الجزائرية. وقد تمثلت عينة الدراسة بـ (204) موظفا من كافة المستويات الإدارية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، موزعين على المديريات التنفيذية لولاية تيندوف والتابعة لقطاع الوظيف العمومي. وقد اعتمد الباحث في دراسته على الاستبيان، واستخدم المنهج الوصفي جمعه للمعلومات وتحليله للنتائج عن طريق توظيف الإحصاء الوصفي. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود مستوى مقبول للتمكين الوظيفي

يقع في مجال الموافقة بمتوسط حسابي إجمالي قدره 3.50، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.05 في مستوى التمكين لمتغيري الجنس ونوع الوظيفة وعدم وجودها تبعاً لمتغيري السن والأقدمية. وقد بينت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين الوظيفي والإبداع الإداري.

• دراسة (عباسي سمير، 2022)، بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عناية"، حيث هدفت إلى الكشف على العلاقة بين التمكين الإداري وجودة حياة العمل بمؤسسة "فرتيال" عناية، والتعرف على مستوى ممارسة التمكين الإداري ومستوى جودة حياة العمل من وجهة نظر هيئة الإطارات الوسطى، والسعي إلى البحث على الفروق الممكنة في ممارسة التمكين الإداري بين أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات (السن، سنوات الأقدمية، المهنة)، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثلت العينة بـ (72) فرداً تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل من بين (138) فرداً، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تمثلت أهم النتائج في أن مستوى ممارسة التمكين الإداري منخفض حسب هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عناية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين أبعاد التمكين الإداري وجودة حياة العمل بمؤسسة "فرتيال" عناية. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عناية في مستوى ممارسات التمكين الإداري تعزى لاختلاف متغيرات (السن، سنوات الأقدمية، المهنة).

- الدراسات العربية: من الدراسات العربية التي عالجت موضوع التمكين الإداري نذكر ما يلي:

• دراسة (محمد سليمان البلوي، 2008)، بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه -المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى التعرف على تصورات المبحوثين لمستوى التمكين

الإداري باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة استبانة كأداة للدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة (372) معلما ومعلمة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري جاء مرتفعا، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة.

• دراسة (حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويدي، 2013)، بعنوان " التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. وقد تكون مجتمع الدراسة من (350) مديرا ومديرة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى التمكين الإداري تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث. في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري والرضا الوظيفي.

• دراسة (منار حسن مصطفى حسنين، 2015)، بعنوان "درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم". هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات النظر المديرين أنفسهم، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي باستخدام الاستبانة كأداة

لجمع البيانات، وقد تكونت العينة من (283) مديرا ومديرة، وقد تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وقد توصلت الباحثة إلى نتائج أهمها: درجة التمكين الإداري مرتفعة في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات التمكين الإداري في المدارس الحكومية الأساسية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة. وتوصلت النتائج إلى أنه يوجد علاقة ارتباطية ايجابية بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات.

- الدراسات الأجنبية:

- دراسة "نيكولاس شانكس" (NICHOLAS SHANKS, 2010) بعنوان **Le rôle**

**de "l'empowerment" dans la relation entre certaines pratiques de gestion**

**des ressources humaines et la mobilization**

هدفت الدراسة إلى تحديد نوع تأثير التمكين في العلاقة بين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية والتعبئة في فروع بنوك كيبك، ومن أجل التحقق من فرضيات الدراسة قام الباحث باختيار عينة (847) مستجيب، وقد أظهرت النتائج أن التمكين لديه أثر معتدل في العلاقة بين خطط إدارة الموارد البشرية والتعبئة.

- دراسة (أبراهام محمد، 2021)، بعنوان **ADMINISTRATIVE EMPOWERMENT AND**

**MANAGEMENT READINESS IN CRISIS TIME: A CASE OF UNIVERSITY**

**MISAN**، هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير التمكين الإداري على الاستعداد للأزمة من وجهة نظر

موظفين إداريين بجامعة ميسان. اعتمد الباحث في دراسته على الاستبيان كأداة لجمع البيانات

والمعلومات الأولية، توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير التمكين الإداري لدى موظفي جامعة ميسان تبعاً للمتغيرات (الجنس، التحصيل العلمي، الخبرة).

#### ب- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المواطنة التنظيمية:

- الدراسات المحلية: من بين الدراسات السابقة التي عالجت موضوع المواطنة التنظيمية نجد ما يلي:

- دراسة (شلابي وليد، 2016)، بعنوان "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة"، هدفت الدراسة إلى دراسة دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغ حجم العينة (218) فرد، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كانت أهمها: أنه توجد علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة. كما تبين من خلال الدراسة أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعاً للجنس والأقدمية المهنية. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعاً للمستوى العلمي.

- دراسة (عون علي وبوزيدي عطية عصام، 2018)، بعنوان "سلوك المواطنة التنظيمية كمدخل لفعالية المنظمة"، هدفت الدراسة إلى محاولة اكتشاف واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كمؤشر لفعالية المنظمة لدى عمال الوكالة التجارية الرئيسية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة، وإلى معرفة الفروقات بين أفراد العينة من حيث الأقدمية والجنس في أدائهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثلت العينة (60) عامل. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة العمال لسلوك المواطنة التنظيمية متوسط، وأنه لا توجد فروق في أداء العمال لسلوكيات المواطنة التنظيمية تبعاً للجنس، في حين أن هناك فروق تبعاً للأقدمية.



• دراسة (عيساوي أسماء، 2021)، بعنوان "العدالة التنظيمية كمحدد لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة-باتنة". هدفت الدراسة إلى إثبات هل العدالة التنظيمية تعتبر كمحدد لممارسات المواطنة التنظيمية بمؤسسة الاسمنت عين التوتة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة الدراسة، وقد وصلت النتائج إلى أن ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية جاء مرتفعاً، وأشارت نتائج الدراسة على عدم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- الدراسات العربية:

- دراسة (محمد عوض العمري، 2011)، بعنوان "أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثلت العينة (574) عامل وعاملة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك جاء بدرجة مرتفعة.

- دراسة (فاطمة علي بالقاسم الفرجاني، 2017)، بعنوان "مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد العالي للمهن الطبية بمدينة بنغازي"، هدف الدراسة إلى التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير) لدى العاملين في المعهد العالي للمهن الطبية بمدينة بنغازي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد بلغ حجم مجامع الدراسة (110) موظفاً، وبلغت العينة (86) موظفاً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمعهد كان مرتفع، كما أكدت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة نحو سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والعمر ومدة الخدمة بالمعهد.

### - الدراسات الأجنبية:

- دراسة روس ودوسولت (Roux et Dussault,2007) بعنوان **Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants**

تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية من المعلمين المعلمات، استناداً إلى نظرية العوامل الثلاثية (Mayer and Allen (1991)، تتنبأ الدراسة بأن الالتزام العاطفي هو أفضل توقع للمواطنة التنظيمية من الالتزام المعياري والاستمرارية. كما تتنبأ الدراسة بأن الإدراك يمكن أن يلعب دور الوسيط بين المشاركة والمواطنة. تم اختيار عينة (221) من المعلمين في المدارس الخاصة في كيبك. وقد كشفت الدراسة أن الالتزام العاطفي الأكثر ارتباطاً بالمواطنة التنظيمية من أنواع المشاركة الأخرى، ويبدو أن تصور العدالة تلعب دور الوسيط بين هذين المتغيرين.

- دراسة الزغول وآخرون (AlZgool et autres,2023) بعنوان **Abusive Supervision and Individual, Organizational Citizenship Behaviour: Exploring the Mediating Effect of Employee Well-Being in the Hospitality Sector**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقات بين الإشراف السيئ وسلوك المواطنة التنظيمية الفردية، من خلال الرفاهية لدى الموظف، للغرض المحدد تم اختيار عينة من 250 حالة من موظفو الفنادق من المدن الكبرى في باكستان لجمع البيانات، وجدت الدراسة دعماً إحصائياً لثلاثة من الفرضيات الأربعة، مؤكدة الدور الضار للإشراف التعسفي بشكل عام والدور التدخلي لرفاهية الموظف. خلصت النتائج إلى أن الإشراف التعسفي هو ضار بآماكن العمل، لا سيما عندما يتعلق الأمر بسلوكيات المواطنة للموظفين.

## 7-التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد عرض لمجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة من عدة جوانب، وفي بيانات

مختلفة محلية، عربية، أجنبية، حيث اتضح من خلال هذه الدراسات السابقة ما يلي:

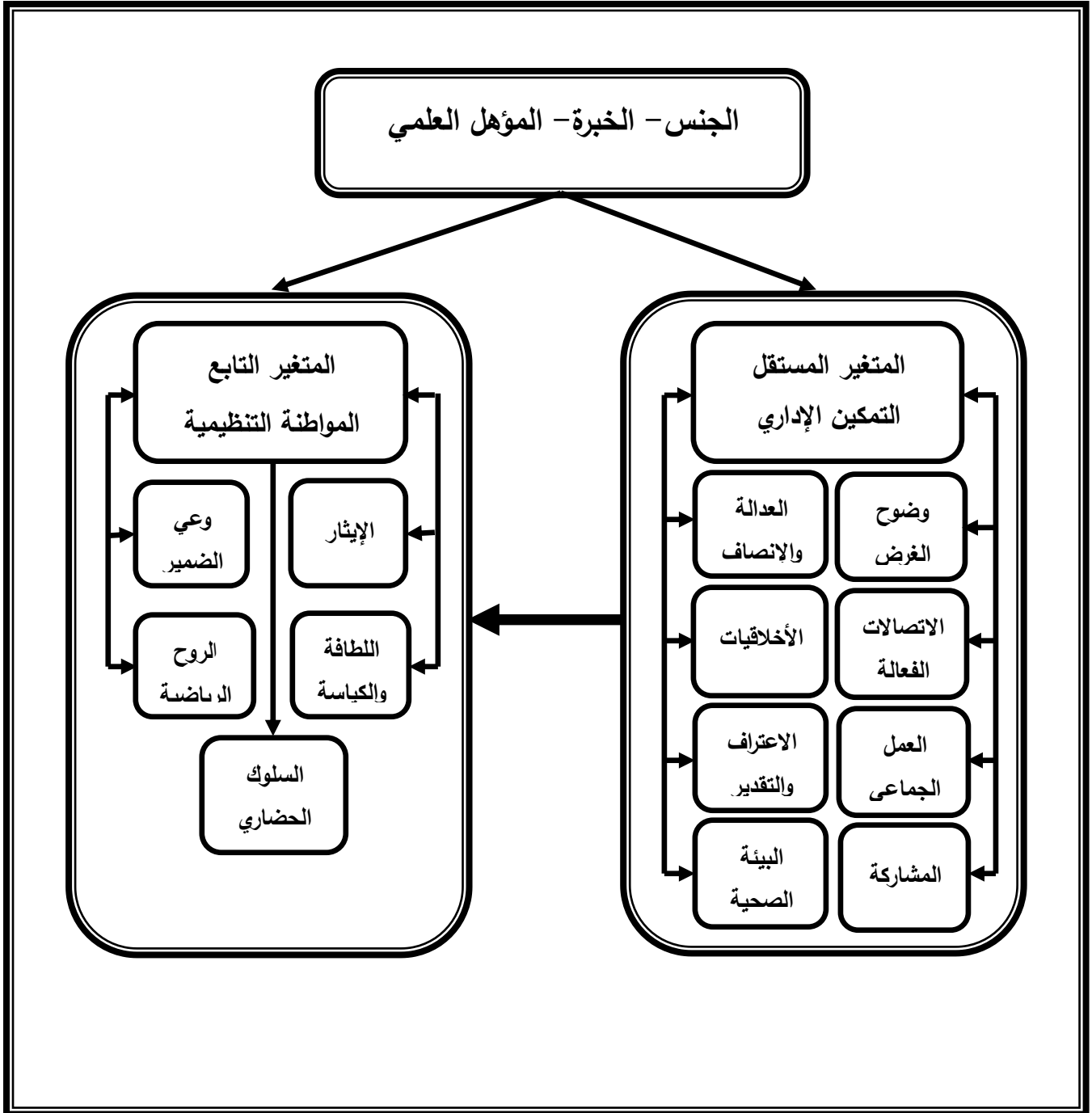
- اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو الكشف عن العلاقة والمستوى والفروق باستثناء دراسة (نيكولاس شانكيس، 2010) ودراسة (أبراهام محمد، 2021) والتي هدفت إلى الكشف على تأثير إحدى متغيرات الدراسة في المؤسسات، ودراسة (العمرى محمد عوض، 2011) والتي هدفت إلى الكشف على أثر إحدى المتغيرات، ودراسة (عون علي وبوزيدي عطية، 2018) والتي هدفت إلى معرفة واقع ممارسة المتغير التابع للدراسة.

- اختلفت عينة الدراسات السابقة من موظفي وعمال في مؤسسات حكومية وتربوية ومؤسسات صناعية وكذا إدارات محلية.

- استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبيان لجمع البيانات، حيث اختلف الاستبيان من دراسة إلى أخرى حسب متغيرات الدراسة وأهدافها. واتفقت الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي.

- اختلفت نتائج الدراسات السابقة من دراسة إلى أخرى وذلك باختلاف متغيرات الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها.

8- نموذج الدراسة:



الشكل (1) يوضح نموذج الدراسة

## الفصل الثاني: التمكين الإداري

### تمهيد

- 1- مفهوم التمكين الإداري
- 2- أهمية التمكين الإداري
- 3- أهداف التمكين الإداري
- 4- مبادئ التمكين الإداري
- 5- مراحل تنفيذ التمكين الإداري
- 6- متطلبات تطبيق التمكين الإداري
- 7- خطوات تطبيق التمكين الإداري
- 8- أساليب تطبيق التمكين الإداري
- 9- فوائد تطبيق التمكين الإداري
- 10- معوقات تطبيق التمكين الإداري
- 11- نماذج التمكين الإداري

### خلاصة

**تمهيد:**

أصبحت الإدارة الحديثة تستند على أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع مستوى أدائها، وقد أدركت العديد من المنظمات أن القيمة الأساسية المحددة تعتمد على نوعية مواردها البشرية، وعلى المعارف التي يمتلكونها، ومدى كفاءتهم، ومن بين هذه الأساليب التي تسعى المؤسسات لتطبيقها نجد ما يدعى بالتمكين الإداري الذي يعتمد بدوره على إشراك المورد البشري في اتخاذ القرارات وبالتالي منحه القوة والسلطة والثقة وتحمل المسؤولية بغرض تحقيق الأهداف المشتركة.

وعلى ضوء أهمية هذا الأسلوب واستراتيجياته التي تعتمد على أهم عنصر في المنظمة، ألا وهو المورد البشري، سوف يتم في هذا الفصل التطرق إلى بعض التعاريف للتمكين الإداري أهميته أهدافه ومبادئه، إلى مراحل تنفيذه، وكذا متطلبات وخطوات وأساليب وفوائد تطبيقه، والمعوقات التي تصعب تطبيقه، وأهم نماذجه.

**1 - مفهوم التمكين الإداري:**

لقد وردت عدة تعريفات حول مصطلح التمكين الإداري، وفيما يأتي سوف نتطرق إلى بعض التعريفات:

يعرف التمكين الإداري بأنه: "القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة على التصرف فتزيد ثقتهم بأنفسهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، ويمكن تحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم..." (المغربي، 2007، ص 87).

يعرف أيضا: "منح كل عامل الفرصة لتحقيق سيطرة أو حرية في مجال عمله من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل والمساهمة في وضع الأهداف، والتدريب فإذا ما تم تحقيق ذلك بالشكل المناسب فإن هذه الفلسفة سوف تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية..." (المرسي، 2003، ص77).

يعرف كذلك: "توفير فرصة السيطرة على ظروف الأداء والتعامل بإيجابية مع المتغيرات على مسؤولية القيام بالعمل" (السلمي، 2001، ص158).

يشير التمكين إلى: "ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤديون بها عملهم من خلال ممارسة صنع القرارات فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في عملهم..." (عيساوي ويونقاز، 2015، ص142).

وفي تعريف آخر للتمكين: "منح أخذ القرارات للأفراد المتمكنين أو الذين أثبتوا كفاءتهم ويتمتعون بمؤهلات ومهارات فائقة، وذلك في كل الحالات أي حتى في حالات وجود المسؤولين" (الطائي والعبادي، 2015، ص31).

يعرفه "العنبي" (2004) بأنه: "نقل للمسؤولية والسلطة، ودعوة للعاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل المشكلات، وصنع القرارات، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال" (الشيايب وأبو حمور، 2011، ص221).

ويعرفه "عريقات" (2009) بأنه: " إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة" (الشيايب وأبو حمور، 2011، ص222).

بناء على مجموعة التعاريف التي قمنا بذكرها عن التمكين يمكننا تعريف التمكين الإداري بأنه المسؤولية الإدارية الموكلة للموظف من قبل مسؤوليه من أجل رفع ثقته بنفسه والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وذلك لإنجاح وبناء المنظمة وتحقيق مساعيها المستقبلية.

## 2- أهمية التمكين الإداري:

للمتمكين الإداري أهمية كبيرة، فقد قسم "ملحم" (2006) أهمية التمكين إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي:

### أ- بالنسبة للمنظمة:

- زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم.

- تحسين مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا.

- تحسين العلاقة بين العاملين: من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.

- زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.

- مساعدة المنظمة في برامج التطوير: الموظف الممكن هو الأكثر رغبة في التغيير، وتجده أقل مقاومة للتغيير.

- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء، من حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.



ب- بالنسبة للعاملين:

- تحقيق الانتماء: حيث يسهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يسهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها، كذلك زيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له.
- المشاركة الفاعلة: حيث أن المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفاعلية والايجابية.
- تطوير مستوى أداء العاملين: إن تحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، وهي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين.
- اكتساب المعرفة والمهارة: ان نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف، والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تحقق دون تنمية وتدريب.
- المحافظة على الموظف: لا يمكن للمنظمات الناجحة التفريط بسهولة في موظفيها الممكنين، فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به، والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة.
- شعور الموظف بمعنى الوظيفة: الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودره في التأثير على النتائج.
- تحقيق الرضا الوظيفي: وهو أحد أهم نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

ج/ بالنسبة للمتعاملين مع المنظمات الممكن أفرادها:

- تحقيق مستوى عال من رضا الزبائن، حيث يساهم التمكين في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستوى عالي من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة.

- يساعد التمكين في تحقيق سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات.

يرى (المحمدي، 2021، ص414،415) أن أهمية التمكين تكمن فيما يلي:

- يعد تمكين العاملين من ضرورات زيادة الفعالية الإنتاجية، لأن زيادتها يعتمد على قيام المنظمة باستثمار أقصى طاقات موظفيها لحصول على المزيد من الأفكار الإبداعية التي تصب في مصلحة الجودة في خدمة العميل، واستمرارية التطوير.

- يعمل التمكين على تعزيز شعور الموظفين بأهمية ما يقومون به من أعمال، ما يدفعهم إلى الرغبة في زيادة احترافهم.

- السرعة في اتخاذ القرارات، تحرير الطاقات الإبداعية لدى الأفراد الممكّنين محققاً بذلك الرضا الوظيفي خصوصاً إذا ما تبع العمل والأداء المتميز نزع من الحفز المادي والمعنوي.

من خلال ما سبق ذكره عن أهمية التمكين نرى أن التمكين عنصر مهم في المنظمة بحيث يسعى إلى تطوير وتحفيز العاملين على العمل الجيد وبت طاقة إيجابية تجعل منهم في قمة من المهارة والابتكار والإبداع مما يعود على المنظمة بالمنفعة وبالتالي تحقيق أهدافها خاصة وأهداف العمال المشتركة عامة (دعفوس، 2020، ص 52-53-54).

### 3- أهداف التمكين الإداري:

تتمثل أهداف التمكين الإداري فيما يلي:

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزونها

- زيادة فرص الإبداع والابتكار

- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات

- تحسين إرضاء الزبون، حيث أن قرب الموظف من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
  - تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل.
  - زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار الموظف بنفسه واحترام الذات.
  - استخدام ضغط الزملاء وأساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين والإنتاجية.
  - تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط الإدارة.
  - الحصول على أفضل نتائج للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون.
  - القدرة على المنافسة (الخانق، 2005، ص42).
- من أجل تحقيق هذه الأهداف لا بد من إيجاد بيئة عمل ممكنة وصالحة للتطبيق تتوفر فيها العناصر الأساسية التالية :
- **وضوح الغرض:** حيث تكون رسالة وسياسة وأهداف المنظمة واضحة ومعروفة لجميع العاملين إضافة إلى وضوح المهام والمسؤوليات والحقوق والواجبات.
  - **المعنويات:** حيث يشعر الموظف بالاحترام الشخصي من المسؤولين وتقدي احتياجاته وإذكاء الروح الإيجابية للعاملين.
  - **الحيادية:** وهو عنصر مهم جدا حيث يتم التعامل بين العاملين بكل حيادية وتجرد وموضوعية.
  - **الاعتراف والتقدير:** التعريف بالأعمال الجيدة والذين قاموا بها وتقديرهم أمام زملائهم وإدارة المنظمة.
  - **العمل الجماعي:** وهنا يلزم لإدارة المنظمة تبني روح العمل الجماعي والتحول التدريجي إلى أسلوب عمل الفريق على أساس جماعي، حيث يشارك العاملون في حل المشاكل ومساعدة بعضهم البعض، فهم شركاء في العمل والجزاء.

- **المشاركة:** حيث يشارك الموظفون في صياغة القرارات ويقوم صاحب الصلاحية باتخاذ القرار وكذلك الموارد اللازمة للعاملين لإنجاز أعمالهم وحل مشاكلهم العملية والاجتماعية.
- **الاتصالات الفعالة:** يلزم تبني وتأسيس وصيانة نظام للاتصالات الفعالة والبعيدة عن الهرمية.
- **البيئة الصحية:** حيث يمكن من خلال هذه البيئة إدارة ضغوط العمل وإدارة التغيير وتوابعهما بكل سلاسة وهدوء أعصاب بعيدا عن التوترات التي تترك العمل وتحيط بالعاملين بالإضافة إلى توفر الفرص على التدريب والتعليم والتطوير الوظيفي.
- **نمط الإدارة:** إن المنشأة التي تسعى للتميز تحاول جاهدة في تغيير سلوكيات مديريها من مديرين موجّهين إلى ذلك النوع الذي يسمى بالمديرين المتعاونين حيث يتعاون هو وموظفوه في حل المشاكل وطرح البدائل واختيار أفضلها وغرس وتبني روح العمل الجماعي ويساعد نفسه والآخرين على التعليم والتطوير الذاتي لصالح المنظمة بمواردها.
- **التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات:** بقدر المسؤولية يجب أن تكون الصلاحية فأى نقص في الصلاحية يؤدي إلى التعطيل وعدم التمكين، وكذلك فقد تستخدم الصلاحية المطلقة في غير ما يراد منها (الخانق، 2005 ، ص 42-43).
- تكمّن أيضا أهداف التمكين الإداري حسب "الحراشة" (2006) فيما يلي:
  - زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
  - يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات.
  - يستهدف التمكين استغلال الكفاءات التي تمكن داخل الأفراد استغلالا كاملا.
  - يجعل التمكين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال المشاركة في صنع القرارات اتخاذها.
  - يجعل التمكين الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم (دعفوس، 2020 ، ص 51-52).

## 4- مبادئ التمكين الإداري:

اعتبر "ستير" أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى من الكلمة (Empower) حيث كل حرف من الكلمة مبدأ من المبادئ وهي:

- تعليم العاملين E-Education : حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة، لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

- الدافعية M-Motivation: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين وليبيان دورهم الحيوي نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية بناء فرق العمل المختلفة، وإعادة سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

- وضوح الهدف P-Purpose: أن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة المنظمة. إن صلب عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

- O-Ownership: يقترح Stirr معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف يسميها (3AS)، تتمثل في الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي: السلطة + المساءلة = الإنجاز، Authority+ Accountability = Avhievement. ولتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبل المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم. والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

- الرغبة في التغيير W-Willingness to change: إن نتائج التمكين يمكن أن تفقد المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها. كما أن البحث عن طريق عمل جديد ونجاح أصبحت الحقيقة اليومية. وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

- نكران الذات E-Ego Elimination: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برنامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذه. كما يتصف بعض المدراء بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة. وينظرون إلى التمكين على أنه تحدي لهم، وليس طريق لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة، أو فرصة لنمو شخصيا كمديرين وكموجهين.

- الاحترام R-Respect: إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عملية الإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة. والاحترام يؤدي إلى انتشال كافة جهود التمكين الإداري (Stirr,2003, P.1-3).

يمكن الإشارة أيضا إلى المبادئ الأساسية للتمكين فيما يلي:

- مبدأ المشاركة: يعد مبدأ المشاركة من أهم المبادئ التي تتناسب التمكين الذي يبني أساس عملية مساهمة الفئات المستضعفة والإحساس بمشكلاتهم والمشاركة في حلها بناء على قدراتهم واستثمار مواردهم.

- مبدأ الاعتماد على الذات: يسعى مدخل التمكين إلى العمل على تنمية القدرات الشخصية للأفراد والجماعات المستضعفة لكي تمكن من مواجهة مشكلاتهم بنفهم وبأقل الإمكانيات المتاحة لها.

- مبدأ المسؤولية: تتطلب المسؤولية توفير البيئة التمكينية للجميع للوصول إلى المعلومات دون تمييز، وإعطاء الفرص للمواطن لمراقبة أداء الحكومة، كما أن المسؤولية أداة فعالة لتصحيح الأداء والمطالبة وتبني مطالب وحاجات المواطنين.

- مبدأ المساواة ومنع التمييز: من أهم المبادئ التي تقوم عليها المواطنة الحقيقية والتي تشترط تطبيقها في مجال الحقوق الواجبات، حيث تتطلب المساواة والعدالة ومنع التمييز في التشريع بين المواطنين جميعا

بغض النظر عن اختلافاتهم الدينية والقومية واللغوية، والعمل على الدفاع عن الأفراد المحرومين والضعفاء ويتم ذلك بأسلوب موضوعي بعيدا عن التحيز الشخصي (سلطان، 2020، ص25).

### 5- مراحل تنفيذ عملية التمكين الإداري:

قد حدد "Conger and Kanungo" (1988) خمس مراحل لتحقيق التمكين بالمنظمات وتتضمن ما يلي:

- المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة، التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، وهذه الظروف يمكن أن تشخص عوامل تنظيمية مختلفة كالتغيرات التنظيمية الرئيسية والمناخ البيروقراطي، والضغط النفسية، وضعف نظام الاتصالات والمركزية العالية. لذا على المنظمة التي تتبنى التمكين أن تضع إستراتيجية لإزالة هذه الظروف خصوصا بعد معرفة الأسباب المؤدية لهذا الشعور.
- المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية حديثة، مثل الإدارة المشاركة، وتحديد أهداف دقيقة للعاملين، والإثراء الوظيفي، وربط نظام المكافآت بالأداء.
- المرحلة الثالثة: تقديم معلومات للعاملين حول أدائهم والتغيرات التي تحققت فعلا.
- المرحلة الرابعة: نتيجة استقبالهم للمعلومات، فالمفروض أن يتحقق في هذه المرحلة شعور المرؤوسين بالتمكين ومن ثم زيادة الجهد المبذول وارتفاع مستوى الاعتقاد بفعاليتهم الذاتية.
- المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المتفق عليها (عباسي، 2022، ص65-64).

### 6- متطلبات تطبيق التمكين الإداري:

قد أشار "Criffin" (1999) إلى أن تطبيق إستراتيجية التمكين يتطلب ما يأتي:

- صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المنظمة.
- التزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين.
- نبذ الرقابة المباشرة والاستعاضة عنها بالرقابة الذاتية من منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
- اعتماد المنظمة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين.
- التزام المنظمة بتدريب الأفراد وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين (الدورى وصالح، 2019، ص99).

ومن وجهة نظر "المغربي" أن من أهم متطلبات تمكين العاملين ما يلي:

- ترك تفاصيل الأمور للعاملين للتصرف حيالها، فبعد صياغة القادة للرؤية والرسالة وبناء القيم الرئيسية للمنظمة، يأتي دور العاملين في السعي الدعوب لتحقيق هذه الرؤية والرسالة في الواقع العملي.
- توفر الثقة والتقدير، والالتزام والانتماء لدى العاملين. إن كل موظف يبحث عن التمكين يجب أن يفهم جيدا متطلباته الجوهرية والتي يتمثل أهمها في درة عالية من الالتزام وتنمية قدراته ومهاراته باستمرار بما يتكامل مع الأنشطة والمتطلبات التنظيمية.
- الحصول على المكافأة المناسبة، فيجب أن يحصل العاملين على الدخل والمكانة الضرورية والكافية، حتى يتاح لهم القيام بواجباتهم الأساسية وهذا يتطلب المعرفة الفنية، والخبرة، والفهم الجيد للصورة العامة لمنظمتهم.
- إتاحة المعلومات الضرورية بما يمكن العاملين من اتخاذ القرارات الفعالة، مع الأخذ في الاعتبار أن العاملين لديهم المعلومات الحديثة عن المجتمع المحيط وظروفه، إلى جانب معلوماتهم عن المنظمة وأهدافها.



- الثقة في إخلاص العاملين وحماسهم للعمل، فيجب أن يشعر العاملين أنهم محل ثقة، وأن ارتكاب الأخطاء ممكن في حالات معينة (المغربي، 2007، ص87)

## 7- خطوات تطبيق التمكين الإداري:

لتطبيق عملية التمكين الإداري لا بد من السير نحو الخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

يجب أن يحدد المدير السبب من وراء تطبيق عملية التمكين، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم.

- الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ عملية التمكين، هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم من المدير، فقد أمضى العديد من المديرين سنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب سيكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المدير للتخلي عن بعض السلطات لمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

- الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها لمرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم (الشياب وأبو الحمور، 2011، ص230).

- الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

لكي يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين في المنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن

يعمل الموظفون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، ويتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، لذا فإن فرق العمل تعد أكثر فعالية، لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المدير فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التعديلات التي يقترحها...

- الخطوة الخامسة: تبادل المعلومات:

يحتاج المرؤوسين لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، إذ يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة التي يعملون بها.

- الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

ضرورة اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل (الشباب وأبو الحمور، 2011، ص231).

- الخطوة السابعة: توفير التدريب

التدريب احد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، إذ يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية لحل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فرق العمل، والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين، ولعل من الامور التي ينبغي للعاملين التدريب عليها هو التدريب على تحمل المسؤولية، والتدريب على كيفية تطبيق مبدأ الشورى، وكيفية تحقيق مبدأ الرقابة الحقيقي الذي دعا له الإسلام... (الشباب وأبو الحمور، 2011، ص232).

وفيما يلي الشكل (2) عرض لخطوات التمكين على النحو الآتي:



المصدر: (الشيايب وأبو حمور، 2011، ص235)

الشكل (2): يوضح خطوات التمكين

**8- أساليب تطبيق التمكين الإداري:**

أورد "دافيس" (Davis) أن هناك عشر طرق لتمكين الموظفين وهي كالاتي:

- 1- التمكين من خلال المسؤوليات: على شرط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف واضحة ومحددة.
- 2- التمكين من خلال الصلاحيات: يبدي الموظفون حماسا أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل.
- 3- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول لأقصى إمكاناتهم.
- 4- التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل وتجعل لديه خبرة أعلى من الأعمال الموكلة له.
- 5- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: على الموظفين أن يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبدون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.
- 6- التمكين من خلال التغذية الراجعة: حتى تستطيع المنظمة معرفة نقاط القوة الضعف، وتعزيزها أو إصلاحها.
- 7- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: أن يقدر المدير الموظف، وذلك له أثر كبير على ذات الموظف وإنجازه وتوجهاته نحو العمل والتمكين.
- 8- التمكين من خلال الاحترام: يتشابه الاحترام مع التقدير والاهتمام، فالاحترام أيضا يزيد من اهتمام الموظف بعمله وبالتالي إنجاز عملية التمكين.
- 9- التمكين من خلال الثقة: إعطاء الثقة للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل.
- 10- التمكين من خلال السماح بالفشل: الفشل مقدمة للنجاح في كثير من الأحيان يسبق النجاح الفشل ولذا فإن السماح للموظف بالمجازفة والمخاطرة قد يقوده إلى التميز (الطعاني والسويحي، 2013، ص 308).

**9- فوائد تطبيق التمكين الإداري:**

نذكر أبرز الفوائد الذي يجنيها العاملون من العمل في المنظمات الممكنة وهي كالاتي:

- شعور العاملين بالالتزام بشكل أكبر إلى المنظمات التي يعملون بها.
- شعور العاملين بدرجات مرتفعة من الثقة في القادة.
- يرتفع لدى العاملين القدرة على تحمل المخاطر وميل الأفراد إلى العمل التطوعي.
- شعور الأفراد بأنهم قادرين على التأثير في وظائفهم وبالتالي من المتوقع أن يبذل الأفراد مزيد من الجهد في العمل.
- انخفاض الصراع والغموض في أدوار العمل.
- ارتفاع قدرة العاملين على التحكم في المتغيرات البيئية.
- شعور العاملين الممكّنين مرتفع بالرضا الوظيفي، التحفيز والولاء التنظيمي كما أنهم يشعرون بأنهم مشاركون في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- التمكين يساعد على اكتشاف القدرات الإبداعية للعاملين وأن غالباً ينعدم شعور الأفراد الممكّنين بالتوتر أو الإحباط يتوافر لديهم شعور بالثقة في أنفسهم.
- يعمل التمكين على تحسين جودة حياة العمل من خلال زيادة رقابة المرؤوسين على حياتهم الوظيفية (القحطاني، 2015، ص15).

## 10- معوقات تطبيق التمكين الإداري:

للتمكن الإداري مجموعة من المعوقات في تطبيقه نذكر منها ما يلي:

- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحياتها.
- خوف الموظفين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- ثقافة تنظيمية تفضل الأنماط الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- غياب مفهوم الثقة بين موظفي المنظمة والمدراء.

- نظام مكافآت غير ملائم مع مفهوم التمكين وفرق العمل: (عيساوي وبومنقار، 2015، ص149).

## 11- نماذج التمكين الإداري:

هناك العديد من النماذج لتمكين العاملين، سيتم التطرق إلى أهم تلك النماذج:

### أ- أنموذج التحفيز الفردي لـ (Conger and Kanungo (1988 :

يوضح "Conger & Kanungo" (1988) من هذا النموذج تركيزه على العوامل التي إذا تم التخلص

منها، سيتم تطبيق التمكين بشكل فعال وهي:

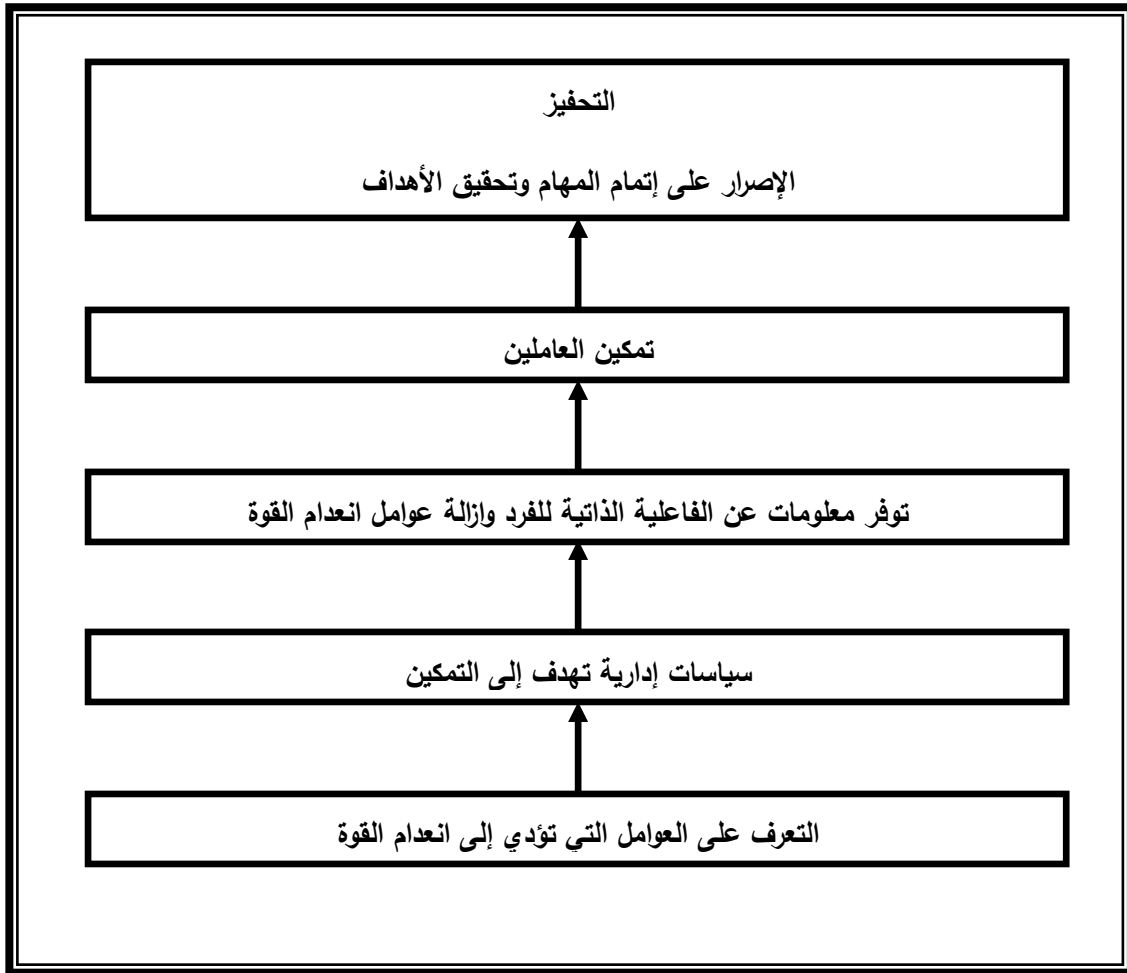
• عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي وتشمل: (البيروقراطية، سوء الاتصال، المركزية العالمية، التغيير التنظيمي).

• عوامل متعلقة بنظام المكافآت وتشمل: (ضعف نظام المكافآت).

• عوامل متعلقة بالإشراف وهي: (السيطرة العالية، التركيز على الأخطاء).

• عوامل متعلقة بتصميم الوظيفة وتشمل: (عدم وضوح الدور، ضعف الاتصال بالإدارة العليا، ضعف التدريب والدعم التكنولوجي، كثرة القواعد واللوائح، انخفاض التنوع في المهام، أهداف غير واقعية، انخفاض المشاركة في اتخاذ القرار) (القحطاني، 2015، ص36).

ويعطي الشكل (3) صورة مبسطة لهذا النموذج.



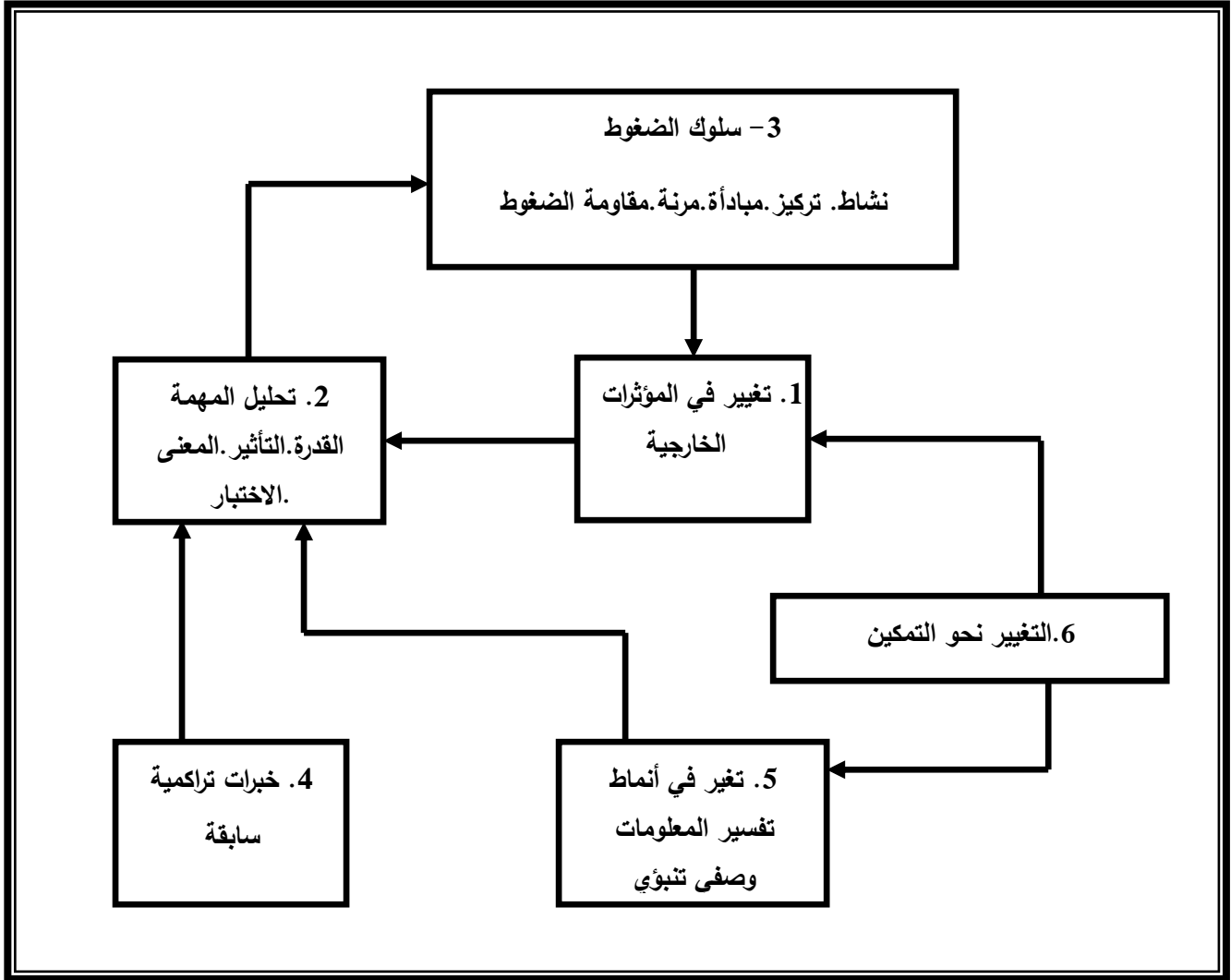
المصدر: (القحطاني، 2015، ص36)

الشكل (3): يوضح أنموذج العوامل المؤثرة "لكونجر وكاننجو"

ب- أنموذج التمكين المعرفي لـ "Thomas and velthouse" (1990):

ظهر هذا الأنموذج عام (1990) على يد "توماس وفلتهاوس" لإكمال أنموذج العوامل المؤثرة "لكونجر وكاننجو"، من خلال بناء أنموذج التمكين الإدراكي الذي يركز على الظروف العامة للفرد التي ترجع مباشرة إلى المهمة التي يقوم بها، والتي تنتج الرضا والتحفيز، فالتمكين عندهما يبدأ من الذات ونظام المعتقدات (القحطاني، 2015، ص37).

وقد تم في هذا النموذج وضع ست خطوات متتابعة لتنفيذ عملية التمكين، موضحة في الشكل (4) كآآتي:



المصدر: (القحطاني، 2015، ص37)

الشكل (4): يوضح النموذج الإدراكي للتمكين

ج- أنموذج راندولفس (الخطوات الثلاث) Randolphys 1995

يشير هذا الأنموذج إلى سهولة تنفيذ أسلوب التمكين من خلال تحديد الخطوات الأساسية واقتصارها على ثلاث خطوات هي: (القحطاني، 2015، ص40)

- بناء الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال إتاحة الفرص المشاركة الفاعلة وتبادل المعلومات عن طريق القنوات المفتوحة.



- توفير فرص التدريب الفاعل والعمل على وضوح الأهداف.
- مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق أهداف المنظمة وتطلعاتها وحاجتها الفعلية.

يوضح الشكل الآتي نموذج راندولفس:

| <u>مشاركة المعلومات</u>  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• مشاركة المنظمة في المعلومات المتعلقة بالأداء.</li> <li>• مساعدة الأفراد في فهم أعمالهم.</li> <li>• بناء الثقة عن طريق المشاركة في المعلومات المهمة.</li> <li>• استشعار الرقابة الذاتية بقدر الإمكان.</li> </ul> |

| <u>خلق الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي</u>   | <u>إعطاء الموظف فرصة ليصبح جزءا من التنظيم</u>  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• خلق رؤية واضحة.</li> <li>• تحديد الأدوار والأهداف.</li> <li>• بناء وتأسيس عملية الأداء التمكيني.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير التوجيه والتدريب للمهارات الجديدة.</li> <li>• توفير فرص التدريب والتشجيع اللازم للتغيير</li> <li>• تحول القيادة.</li> <li>• توفر المعرفة اللازمة.</li> </ul> |

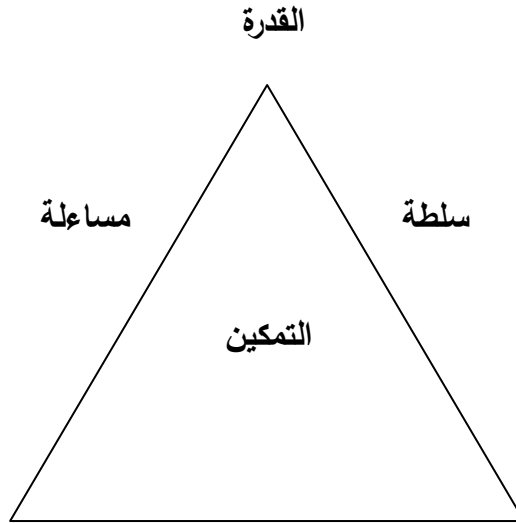
المصدر: (القحطاني، 2015، ص41)

### الشكل (5): نموذج راندولفس

ويتميز هذا النموذج بتركيزه على اكتساب المعرفة والتعلم التنظيمي كأحد العوامل الأساسية لنجاح التمكين، فممنظمة التعلم هي التي ساندت مصطلح التمكين، وأكسبته أهمية حقيقية، فالتوجيه والتدريب لا يكفيان دون تعلم لوسائل وطرق العمل الجديدة وأساليب عملها، وهذا يتطلب تمتع العاملين بخلفية علمية تدعم توجهاتهم وتساعدهم على استيعاب التدريب وتقبل التوجيه والاستفادة من الوقوع في الأخطاء لتصحيح الانحرافات (القحطاني، 2015، ص41).

## د- أنموذج بيرلين وهاريس في التمكين (Beyerlien &amp; Harris model of empowerment)

لقد حدد هذا الأنموذج ثلاث مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه المكونات الثلاث في السلطة والمساءلة والقدرة، وهي موضحة في الشكل الآتي: (البلوي، 2008، ص22)



المصدر: (البلوي، 2008، ص22)

## الشكل (6): أنموذج مكونات التمكين لبيرلين وهاريس

وعرفت العناصر المذكورة بالآتي: (البلوي، 2008، ص23)

- 1- القدرة: هي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهمات.
- 2- المساءلة: هي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة.
- 3- السلطة: هي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة.

**خلاصة:**

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، حيث تبين أن التمكين الإداري وباعتباره من الموضوعات الحديثة أصبح ذا أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات حيث يعتبر هذا الأخير عملية إدارية متعلقة بعدة جوانب التي تساهم في الرفع من مستوى الأداءات داخل المؤسسات، كما أن هذه العملية تعول على العنصر البشري باعتباره أساس نجاحها، من خلال هذا فقد تسعى المنظمات دائما إلى الاهتمام بالعنصر البشري من خلال كسبه للثقة وذلك في ظل مشاركته في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وذلك للوصول إلى الأهداف المسطرة وتحقيق التميز.

وما يميز التمكين الإداري هو ما يحويه من سلوكات إيجابية والتي تتمثل في الاحترام المتبادل بين أفراد المنظمة وكذا الثقة والاتصالات الفعالة وروح الجماعة والبيئة الملائمة، والتي تعمل على رفع مستوى فعاليتها.

## الفصل الثالث: المواطنة التنظيمية

### تمهيد

- 1- مفهوم المواطنة التنظيمية
- 2- أهمية المواطنة التنظيمية
- 3- خصائص المواطنة التنظيمية
- 4- أنماط المواطنة التنظيمية
- 5- أبعاد المواطنة التنظيمية
- 6- الآثار الايجابية لسلوك المواطنة التنظيمية
- 7- العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية
- 8- محددات سلوك المواطنة التنظيمية
- 9- المداخل
- 10- المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية
- 11- معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

**تمهيد:**

تعد المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أصبحت لها أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات وذلك لما تحمله من إيجابيات تجعل من المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتعود ركيزة هذا المفهوم حول السلوكيات التطوعية الاختيارية التي يقوم بها أفراد المنظمة والتي لها دور كبيرة في تحسين مستوى أداء المنظمة. والتقليل من عدة ظواهر سلبية على مستوى المنظمات.

ومن خلال هذا الفصل سنسلط الضوء على أهم العناصر المرتبطة بمفهوم المواطنة التنظيمية.

**1- مفهوم المواطنة التنظيمية:**

عرف "اورغا" (Orga) المواطنة التنظيمية بأنها " تلك السلوكيات غير الرسمية التي يقدمها الفرد بشكل اختياري أو يمتنع عن ممارستها بشكل اختياري دون النظر إلى اعتبارات الحوافز الرسمية أو العقاب" (المغربي، 2007، ص314).

ويضيف "أورغا" (Orga) تعريف آخر للمواطنة التنظيمية: " أنها سلوكيات اختيارية أي متروكة لحكم وتقدير الفرد في أن يمارسها أو يمتنع. ولا ترتبط هذه السلوكيات بشكل صريح أو مباشر بالوصف الوظيفي أو بنظام المكافآت الرسمي. وهذه السلوكيات في مجملها تقوى أو تدعم الأداء الفعال للمنظمة" (المغربي، 2007، ص314).

وفي تعريف آخر للمواطنة التنظيمية: " تمثل درجة السلوك الإنساني الذي يؤديه عضو في المنظمة بصورة اختيارية أو طوعية، وهذا السلوك يحدث أثرا إيجابيا يصب في خدمة المنظمة دون احتساب ذلك السلوك علنا من جدول المكافآت والحوافز الرسمية ما دامت العدالة التنظيمية قائمة في جو العمل" (السمارائي، 2022، ص39).

ويعرف "شيان" (Chien,2004) سلوك المواطنة التنظيمية بأنها تصرف الفرد التطوعي والاختياري والذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليمات وعقد العمل أو تحت نظم الحوافز الرسمية في المنظمة والهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها(بن عودة،2018، ص11).

عرفها أيضا "بوكتا" (Pukta,1999) على أنها: "سلوكيات إضافية تطوعية تسهم في تحقيق المناخ المناسب" (رفعت، 2003، ص17).

يعرفها (العامري،2002) بأنها "التصرفات الايجابية الزائدة، عما هو موصوف رسميا في المنظمة. والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية لا الطبيعة الإكراهية، وغير خاضعة للمكافأة مباشرة وصراحة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة، وذات الأهمية الكبيرة لفاعلية المنظمة، لنجاحها واستمرار أدائها(شلابي،2016،ص62).

ومن خلال التعاريف التي سبق ذكرها يمكن القول أن المواطنة التنظيمية هي عبارة عن سلوك مترجم لانتماء الموظف لبيئة عمله ومدى قوة الترابط بين أفراد الجماعة، والتي تجعل من الموظف في حالة من التطوع في أعمال غير إلزامية في نطاق عمله.

## 2- أهمية المواطنة التنظيمية:

تكمن أهمية المواطنة التنظيمية فيما يلي:

- التقليل من حجم الاحتجاجات والإضرابات والمشكلات المؤسسية التي يقوم بها العمال أو الموظفون في المؤسسات المختلفة، تلك المعارضات التي تتجم عن غموض أو التباس التوقعات الوظيفية للأفراد.
- تخفض من الحاجة إلى استخدام أو تخصيص وأحيانا هدر المؤسسة النادرة، وذلك عبر التأكيد على سلوكيات وأدوار ومهام إضافية يقوم بها الموظف.

- تهيئة ودعم سلوك المواطنة التنظيمية للموظف، يؤدي إلى تراجع المعوقات وضعف فاعليتها (حسين، 2015، ص134، بتصرف).

تكمُن أيضاً أهمية المواطنة التنظيمية حسب نيتماير Netemeyer فيما يلي:

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

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

- تحسن من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشكلات.

- سلوك المواطنة التنظيمية يفيد كلا من المنظمة والعاملين، حيث تتمثل الفوائد الخاصة بالمنظمة في حصولها على مجموعة من الموظفين يكرسون أنفسهم وعملهم للمنظمة بإخلاص.

- وجود سلوك المواطنة التنظيمية وخاصة الإيثار والوعي والروح الرياضية يقلل من معدل دوران العمالة (عيساوي، 2021، ص551، 552).

### 3- خصائص المواطنة التنظيمية:

من الخصائص التي تميز سلوكيات المواطنة التنظيمية تتمثل فيما يلي:

• أن سلوكيات المواطنة التنظيمية، سلوكيات فردية أو جماعية، نابعة من المبادرات الذاتية، وتخضع للإرادة الشخصية للأفراد.

• تقع تلك السلوكيات خارج المتطلبات القانونية والرسمية للوظيفة.

• تسهم سلوكيات المواطنة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية، وتعمل على تحقيق نتائج أفضل تتعكس على الأداء الكلي للمنظمة.

- لا يتوقع الفرد أو الجماعة على مزايا أو مكافآت في مقابل تلك السلوكيات (المغربي، 2007، ص333).

ومن خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية نذكر أيضا ما يلي:

- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك إختياري، طوعي ينبع من الدور الإضافي الذي يمكن أن يضطلع به الفرد في العمل.
- أنها سلوكيات ليس الهدف منها إشباع منفعة شخصية (غرض خفي).
- أنها سلوكيات تشجع على الإنخراط في المؤسسة (من قبل المؤسسة).
- هي سلوكيات لا ينتظر الفرد مقابلها مكافأة تنظيمية، كما أن الفرد لا يعاقب على عدم ممارستها (مناصرية وبن ختو، 2015، ص222).

#### 4- أنماط المواطنة التنظيمية:

للمواطنة التنظيمية عدة أنماط نذكر منها:

- **النمط المتعلق بشؤون العمل:** يشتمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة العمال المتغييبين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد، مساعدة الموظفين الآخرين على الأعباء الوظيفية الكثيرة، ومساعدة الرئيس أو المشرف في العمل، حتى وإن لم يكن ذلك مطلوب منه، إذ أن هذه الممارسات التطوعية لا يتوقع أن يقوم بها الموظف لأنها ليست من متطلبات الرسمية للوظيفة.
- **النمط المتعلق بالأمور الشخصية:** يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية، التي تواجه الزملاء، المديرين، المشرفين، العملاء إذ يعرفها الآخر عنه ويسعى لتقديم المساعدة له.



- النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمة: يتضمن هذا النمط تقديم يد العون للعملاء بالأمر التي تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء لهم أو شرح الطرائق والإجراءات التي تسهل لهم الاستفادة من خدمات المنظمة.

- النمط المتعلق بالتنظيم الإداري: وهذا من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح التنظيمية في مكان العمل مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة، واستخدام الموارد التنظيمية استخدام سليم، واقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية تسهم في رفع الفعالية التنظيمية.

- النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين: وذلك بالحديث عن المنظمة بصورة طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر ايجابياتها أمام العاملين والعملاء، والوقوف معه في الظروف الصعبة التي تواجهها، مما يسهم في تحسين سمعتها (شلابي، 2016، ص 64، 65).

### 5- أبعاد المواطنة التنظيمية:

قد تم إدراج أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية إلى ثلاث اتجاهات وهي كالتالي:

- الاتجاه الأول: النموذج الثنائي حيث يقسم هذا الاتجاه سلوك المواطنة التنظيمية إلى بعدين وهما:

- البعد الفردي: وهي السلوكيات التي تفيد الفرد ( الإيثار والكياسة واللطافة).
- البعد التنظيمي: وهي السلوكيات التي تفيد المنظمة وتتمثل في (الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير).

- الاتجاه الثاني: النموذج الخماسي والذي أضافه (Orga) والذي يعتمد على خمسة أبعاد، والذي

اعتمده الكثير من البحوث لتقدير سلوك المواطنة التنظيمية، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

- الإيثار: وهي عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الأفراد العاملين بشكل طوعي هدفه مساعدة الآخرين من العاملين سواء القدامى أو الجدد في المنظمة في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، وبأساليب وطرق إنجاز مهامهم.

- الكياسة: وتعكس مدى مساهمة الأفراد العاملين بالمنظمة في منع المشكلات، التي يمكن أن يتعرض لها بقية الأفراد العاملين في المنظمة، عن طريق تقديم النصح لهم وتوفير ما يحتاجونه من معلومات ضرورية، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- الروح الرياضية: وهو ما يبين مدى مساهمة الفرد العامل بالمنظمة في منع الصراع والنزاع بين العاملين، وتشجيعه على حل النزاعات بأسلوب بناء، بالإضافة إلى استعداده لتقبل الانتقادات والمضايقات من الآخرين دون أي تدمير.
- وعي الضمير: وتتعلق بالجانب النفسي للفرد لتقبل الهيكل التنظيمي، والتوصيف الوظيفي للعمل، وسياسات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وينعكس ذلك في مدى حرصه على الحضور إلى مكان العمل في الموعد المحدد، والإسراع في إنجاز المهام الموكلة إليه، واحترام قواعد وإجراءات وقوانين المنظمة، والحرص على مواردها.
- السلوك الحضاري: وتتضمن الأنشطة الاختيارية التي يتطوع الفرد العامل بالمنظمة للقيام بها؛ حفاظا على المنظمة وتحقيقا لأهدافها، بالإضافة إلى تبني مبادرات العمل التي من شأنها تحقيق تفوق وتميز المنظمة، والبحث داخل المنظمة وخارجها عن فرص لتطوير العمل، وتقديم الاقتراحات البناءة (الرحامنه، 2014، ص41).

- الاتجاه الثالث: النموذج السباعي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وقد قام بتطويره ( ) ويشمل الأبعاد التالية:

- الطاعة التنظيمية: وهي كافة السلوكيات الموجهة نحو المنظمة ذاتها، وتتبعكس من خلال الالتزام بالقواعد والتعليمات الرسمية التي تحكم المنظمة، وتؤدي إلى إنجاز المهام والاستخدام العقلاني للموارد، والإذعان للسلطة القانونية وتنفيذ الأوامر الصادرة من الإدارة العليا.

• المبادرة الفردية: وتتمثل بالأعمال الابتكارية التي يمارسها الفرد طواعية لتحسين أداء المنظمة، والحماس الزائد لانجاز العمل، وتحمل أعباء العمل الإضافي وتشجيع الأفراد الآخرين داخل المنظمة على ممارسة مثل هذا السلوك.

• التطوير أو التنمية الذاتية: وتتمثل في الأنماط السلوكية التي يمارسها الأفراد بشكل طوعي لتحسين معارفهم ومهاراتهم، ومن نماذج هذا السلوك الاستفادة من البرامج التدريبية المتقدمة، ومواكبة التطورات في المجال المرتبط بعمل الفرد، وتعلم مجموعة جديدة من المهارات التي تزيد من الإسهامات التي يقدمها الفرد إلى منظمته.

• الروح الرياضية: وهي تمثل انعكاس لمدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون امتعاض أو شكوى، وهذه المضايقات غالبا ما تظهر نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة... .

• السلوك الحضاري: يعكس مدى رغبة الفرد في المشاركة الايجابية البناءة في كافة نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية... .

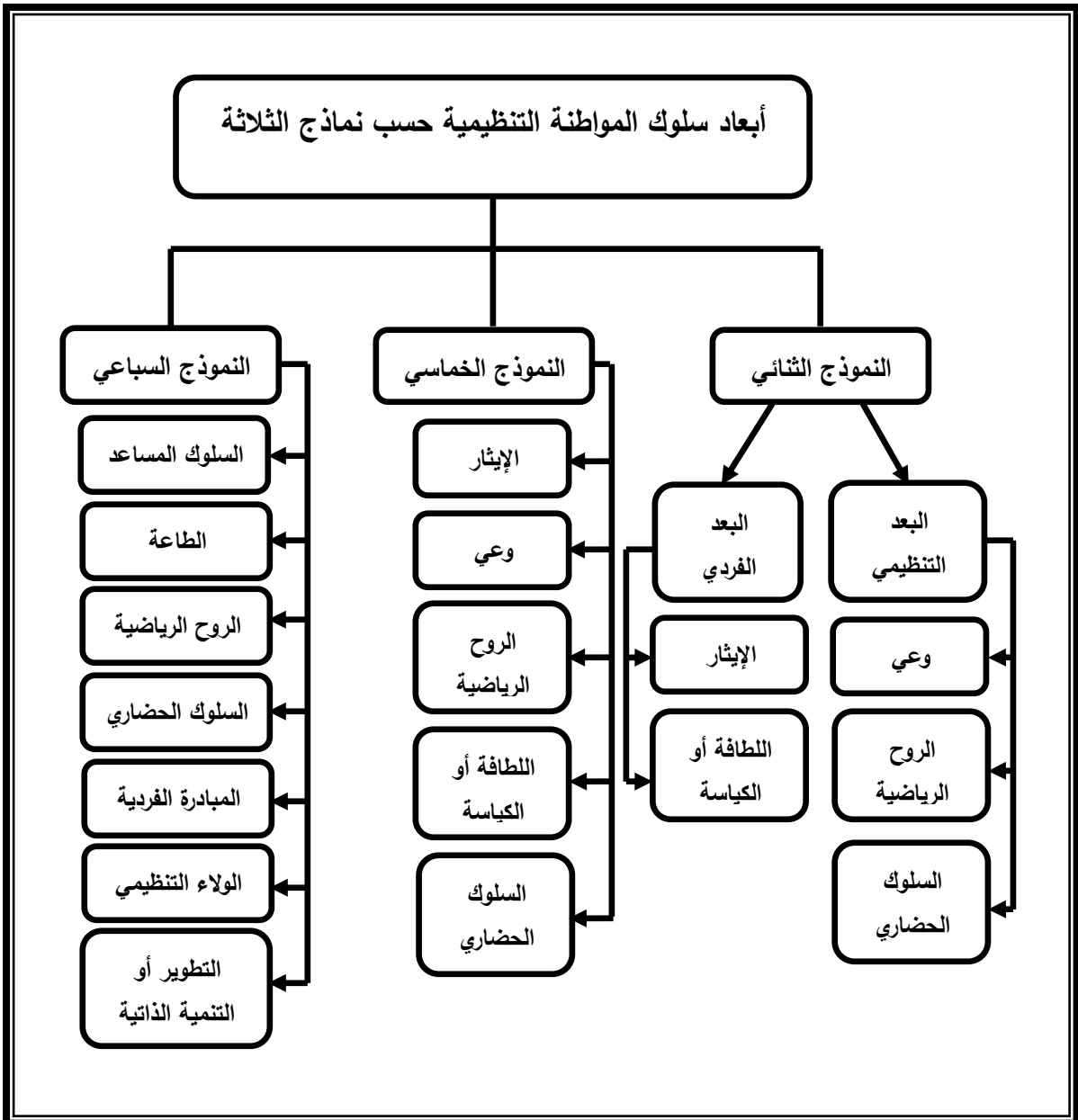
• السلوك المساعد: هو مساعدة الآخرين في حل المشكلات في العمل أو منع حدوثها دون انتظار مقابل لذلك... .

• الولاء التنظيمي: هو عبارة عن الشعور بالود تجاه الآخرين، وحماية مصالح المنظمة ودعمها أمام الغير ضد التهديدات الخارجية (الفرجاني، 2017، ص106،107،108).

ومن خلال هذه النماذج تم الاعتماد في دراستنا على النموذج الخماسي الذي يضم الأبعاد الخمسة

(الإيثار، اللطافة والكمياسة، وعي الضمير، السلوك الحضاري، الروح الرياضية).

وفيما يلي توضيح للنماذج من خلال الشكل أدناه:



من إعداد الطالبة

الشكل (7): يوضح النماذج الثلاث لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

## 6- الآثار الايجابية لسلوك المواطنة التنظيمية :

من الآثار الايجابية التي يمكن أن يحققها سلوك المواطنة للمؤسسة نذكر ما يلي: يؤدي إلى تحسين قدرات ومهارات العاملين والمديرين على حد سواء.

- يؤدي إلى الالتزام وحل المشاكل.
- يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ويعتبر مصدر مجاني لها.
- تحسين مستوى كفاءة المؤسسة وفعاليتها.
- تقليل مستوى التسرب الوظيفي.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- أن هذه السلوكيات تحقق لممارستها أفضلية وميزة تنافسية (مناصرية وبن ختو، 2015، ص223).
- يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات فهو إضافة حقيقية إلى مواردها بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررا أن تتحمله المؤسسات من توظيف لبعض الموظفين للتوسع في خدماتها والتميز بالأداء.
- يخلق الإحساس بالانتماء لدى المؤسسات.
- يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجابا على الأداء المتميز.
- يزيد من فاعلية وكفاءة الموظف في العمل.
- يزيد من مستوى الرضا عن العمل (علاء الدين نوح، 2013، ص29).

## 7- العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية:

أهم العوامل التي تؤثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد فيما يلي:

- إدراك الأفراد لتوفر العدالة التنظيمية.

- العوامل المحفزة.

- إدراك الدور بمعنى وظيفة واحدة محددة بوضوح أو غامضة
- تماسك الجماعة والثقة المتبادلة بين أعضائها والرضا عن العلاقات فيها مما يجعلهم متعاونين وراغبين بالبقاء فيها.
- التبادلات والتفاعل داخل المجموعة مما يزيد من تأثير الدافعية لديهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- فعالية المجموعة مما يولد التماسك ضمن المجموعة والتعاون بين أفرادها.
- دعم المجموعة لأفرادها وحرصهم بالمقابل على تحقيق مصالح بعضهم بعض (صباغ، 2020، ص40،41).

### 8- محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

للمواطنة التنظيمية عدة محددات نذكر منها ما يلي:

- العدالة التنظيمية: هي قيمة جوهرية مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار نسبية ما يدركونه من درجة تحقيق للمساواة في الحقوق والواجبات وكذا موضوعية العوائد والإجراءات والمعاملات داخل المنظمة.
- الرضا الوظيفي: هو شعور إنساني ذاتي إيجابي، ينتاب الفرد عندما يشعر بأن البيئة التي يعمل فيها توفر له متطلباته المادية والنفسية، مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى أدائه وعلى أداء المنظمة ككل، كما أنه محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه، والعوامل الطبيعية الخاصة بالوظيفة ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته (بن عودة، 2018، ص12).
- القيادة الإدارية: تعد القيادة أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة والتي بدورها تؤثر تأثيرا بالغا في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، وما شك فإن للممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسؤولون انعكاساتها

المباشرة على قيم وأفعال وسلوك المرؤوسين، الذين يستهلون التوجه والإرشاد منهم (الرحامنه،2014،ص39).

- الثقافة التنظيمية: والتي تعكس رؤية المنظمة ورسالتها والقيم المشتركة فيها، وتسهم في صياغة طبيعة علاقات الأفراد من داخل وخارج المنظمة وطريقة عملهم مع بعضهم بعضا. وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر سلبا أو إيجابيا على سلوك المواطنة التنظيمية تبعا للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة (الرحمانه،2014،ص40).

### 9- المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية:

يمكن تناول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين أساسيين:

• **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 (رفعت، 2003، ص20).

• **المدخل الثاني:** ويقوم هذا المدخل على التراث الفكري لبحوث المواطنة المدنية في علوم الفلسفة، السياسة، الاجتماع، حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية على أنها تشتمل على كل السلوكيات الايجابية المرتبطة بالمجتمع.

وطبقا لهذا المدخل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على ثلاثة أنواع من السلوكيات وهي

كالتالي:

أ- السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور.

ب- السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور .

ج- السلوكيات السياسية (رفعت، 2003، ص21).

## 10- معوقات سلوك المواطنة التنظيمية:

من المعوقات التي تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية نذكر ما يلي:

- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهتم المؤسسة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة.

- عجز ثقافة المؤسسة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس على تميز أدائهم.

- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.

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

- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعتراب الوظيفي وعدم الرضا وقلة الدافعية للعمل.

- العوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.

- العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهياكل الأجور والمرتبات (صباغ، 2020، ص45).



**خلاصة الفصل:**

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، وبعد عرض أهم العناصر المرتبطة بالمواطنة التنظيمية، يمكن القول أن المواطنة التنظيمية هي عبارة عن ذلك السلوك التطوعي الذي يقدمه الموظف في بيئة عمله، والذي يترجم مدى انتمائه لها ويوضح هذا السلوك الترابط والاحترام الذي يحظى به الموظف بين أفراد الجماعة. كذلك يتميز هذا السلوك على أنه طابع فردي يهدف إلى تطور وازدهار المنظمة وتحقيق أهدافها والمساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية، بطبعه أيضا له جزء في إحداث التغيير في النتائج التنظيمية.

وفي محصلة القول فإن سلوك المواطنة التنظيمية يجمع بين العديد من العوامل الشخصية والبيئية والتنظيمية التي تعود بآثار إيجابية على الفرد والمنظمة.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

### للدراصة الميدانية

#### تمهيد

#### 1- الدراصة الاستطلاعية

##### 1-1- أهداف الدراصة الاستطلاعية

##### 1-2- المجال الجغرافي والزمني للدراصة الاستطلاعية

##### 1-3- أداة الدراصة الاستطلاعية

##### 1-4- خصائص عينة الدراصة الاستطلاعية

##### 1-5- الخصائص السيكمترية لأداة الدراصة

#### 2- الدراصة الأساسية

##### 2-1- أهداف الدراصة الأساسية

##### 2-2- المجال الجغرافي والزمني للدراصة الأساسية

##### 2-3- منهج الدراصة

##### 2-4- مواصفات عينة الدراصة الأساسية

##### 2-5- الأساليب الإحصائية المستخدمة

**تمهيد:**

بعد التطرق إلى كل من الإطار المنهجي في الفصل الأول والإطار النظري في كل من الفصل الثاني والثالث لكلتا المتغيرين التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية، سيتم من خلال هذا الفصل عرض لإجراءات الدراسة الميدانية والتي تتمثل في الدراسة الاستطلاعية بعناصرها، ثم الدراسة الأساسية وعناصرها.

**1- الدراسة الاستطلاعية:****1-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:**

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى:

- قياس مدى صدق وثبات الاختبارات المطبقة على الدراسة (الخصائص السيكومترية).
- التعرف على مكان الدراسة وعلى العينة التي سوف تطبق عليها الدراسة، وذلك لتفادي الصعوبات المحتمل مواجهتها أثناء القيام بالدراسة الأساسية.
- التأكد من قابلية الفرضيات للاختبار، وإمكانية إعادة النظر في كيفية طرح المشكلة وكيفية صياغة الفرضيات.

**1-2- المجال الجغرافي والزمني للدراسة الاستطلاعية :**

لقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة ما بين 19 فيفري 2023 إلى 23 فيفري 2023 بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة عين تيموشنت.

أ- التعريف بالوكالة ومهامها:

أنشأت وكالة عين تيموشنت للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء في أكتوبر 1986 بعد التقسيم الإداري لسنة 1984، تقع بـ 11 شارع مغني صنديد فاطمة بلدية عين تيموشنت، مصنفة في الدرجة الثالثة. تتكون من 6 مديريات فرعية، و6 خلايا داخل الوكالة، بالإضافة إلى 8 مراكز دفع و3 ملحقات دفع ببلديات الولاية.

- المديرية الفرعية: المديرية الفرعية للأداءات، المديرية الفرعية للتحويل ومنازعات العمل، المديرية الفرعية للمراقبة الطبية، المديرية الفرعية للعمليات المالية، المديرية الفرعية للأنظمة الإعلامية، المديرية الفرعية للموارد البشرية والموارد المادية وانجازات الأرشيف والأموال.

- الخلايا: خلية الإحصائيات والتوثيق، خلية المراقبة الداخلية، خلية المنازعات والشؤون القانونية، خلية الإصغاء الاجتماعي الإعلام والاتصال، خلية الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية، خلية الأمن الداخلي.

- مراكز الدفع: مركز الدفع1- مركز الدفع2- مركز الدفع3- مركز الدفع بحمام بوحجر- مركز الدفع عين الأربعاء - مركز الدفع بني صاف- مركز الدفع العامرية- مركز الدفع المالح.
- ملحقات الدفع: ملحقة الدفع عين الكيحل- ملحقة ولهاصة- ملحقة حاسي الغلة.

ب- مهام الصندوق:

- ضمان خدمة الأداءات العينية والنقدية للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية وكذا الأداءات العائلية.

- ضمان تحصيل الاشتراكات ومراقبة التزامات المكلفين والقيام فيما يخصهم بعمليات المنازعات في التحصيل.

- ممارسة المراقبة الطبية.

- ضمان تأدية النشاطات الموكلة لها في مجال الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- ضمان تسيير الهياكل ذات الطابع الصحي والاجتماعي التابعة لاختصاصها.
- مسك محاسبة الوكالة وتنفيذ العمليات المالية وتنسيقها.
- ضمان توظيف وتنفيذ واستغلال برامج الإعلام المطورة من قبل المديرية العامة.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمادية للوكالة وتنفيذ الاستثمارات الموكلة لها.
- ضمان تسيير الأرشيف وأملاك الوكالة.
- تجميع الإحصائيات وضمان تسيير الرصيد الوثائقي.
- ضمان المراقبة الداخلية.
- ضمان تنفيذ التعاقد.
- ضمان الإصغاء الاجتماعي وتنفيذ النشاطات الإعلامية والاتصالية الموكلة لها.
- تسيير المنازعات والشؤون القانونية.
- ضمان الأمن الداخلي.

### 1-3-أداة الدراسة الاستطلاعية:

1-3-1 - استبيان التمكين الإداري: هو استبيان يهدف إلى قياس التمكين الإداري لدى الموظفين "العبد الفتاح المغربي" (2007)، يتكون الاستبيان من 35 فقرة يقابلها بدائل خمسة هي: (موافق جدا، موافق، غير محدد، غير موافق، غير موافق أبدا).

تندرج هذه الفقرات تحت ثمانية أبعاد والموضحة في الجدول الآتي: (المغربي، 2007، ص100، 101)

## الجدول (1): يبين فقرات أبعاد مقياس التمكين الإداري

| البعد                       | الفقرات          |
|-----------------------------|------------------|
| وضوح الغرض                  | 5-4-3-2-1        |
| الأخلاقيات                  | 12-11-10-9-8-7-6 |
| العدالة والإنصاف والحيادية  | 15-14-13         |
| الاعتراف والتقدير           | 19-18-17-16      |
| العمل الجماعي ( فريق العمل) | 23-22-21-20      |
| المشاركة                    | 27-26-25-24      |
| الاتصالات الفعالة           | 30-29-28         |
| البيئة الصحية               | 35-34-33-32-31   |

## الجدول (2): يبين درجات بدائل مقياس التمكين الإداري (سلم ليكرت الخماسي)

| موافق جدا | موافق | غير محدد | غير موافق | غير موافق أبدا |
|-----------|-------|----------|-----------|----------------|
| 5         | 4     | 3        | 2         | 1              |

1-3-2- استبيان المواطنة التنظيمية: هو استبيان لقياس المواطنة التنظيمية لدى الموظفين من دراسة

"شلابي وليد" (2016)، يتكون الاستبيان من 20 فقرة يقابلها خمسة بدائل وهي: (أوافق بشدة، أوافق،

محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

تندرج هذه الفقرات تحت خمسة أبعاد وهي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول(3): يبين فقرات أبعاد مقياس المواطنة التنظيمية

| البعد              | الفقرات     |
|--------------------|-------------|
| الإيثار            | 4-3-2-1     |
| اللطافة أو الكياسة | 8-7-6-5     |
| الروح الرياضية     | 12-11-10-9  |
| وعي الضمير         | 16-15-14-13 |
| السلوك الحضاري     | 20-19-18-17 |

الجدول (4): يبين درجات بدائل مقياس المواطنة التنظيمية (سلم ليكرت الخماسي)

| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 5          | 4     | 3     | 2        | 1             |

#### 1-4- خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

تكونت العينة الاستطلاعية من 30 موظف، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مختلف مصالح مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء -وكالة عين تيموشنت، حيث تم توزيع (30) استبيان على هذه العينة. ويمكن توضيح خصائص العينة من خلال الجداول التالية:

الجدول(5): يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس:

| الجنس   | التكرارات | النسبة المئوية % |
|---------|-----------|------------------|
| ذكر     | 11        | 36.7 %           |
| أنثى    | 19        | 63.3 %           |
| المجموع | 30        | 100 %            |

يتبين من خلال الجدول (5) أن نسبة الإناث 63.3 % أكبر من نسبة الذكور التي قدرت بـ 36.7 %.

الجدول (6): يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن:

| النسبة المئوية % | التكرارات | السن       |
|------------------|-----------|------------|
| 0 %              | 0         | 21 فأقل    |
| 3.3 %            | 1         | 31-22      |
| 43.3 %           | 13        | 41-32      |
| 40 %             | 12        | 51-42      |
| 13.3 %           | 4         | 52 فما فوق |
| 100 %            | 30        | المجموع    |

من خلال الجدول (6) يتضح أن الموظفين التي تتراوح أعمارهم ما بين (32-41) هم الأكثر بنسبة 43.3%، تليها الفئة العمرية (42-51) بنسبة 40% وهي نسب متقاربة، ثم فئة (52 فما فوق) بنسبة 13.3%، وأقل نسبة هي فئة (22-31) بنسبة 3.3%، أما فئة (21 فأقل) فهي منعدمة.

الجدول (7): يبين توزيع العينة الاستطلاعية حسب المستوى التعليمي:

| النسبة المئوية % | التكرارات | المستوى التعليمي |
|------------------|-----------|------------------|
| 0 %              | 0         | متوسط            |
| 16.7 %           | 5         | ثانوي            |
| 83.3 %           | 25        | جامعي            |
| 100 %            | 30        | المجموع          |

يتضح من خلال الجدول (7) أن نسبة 83.3% من عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي، ونسبة 16.7% مستواهم التعليمي ثانوي، أما المستوى التعليمي متوسط فهي منعدمة.



**الجدول (8): يبين توزيع العينة الاستطلاعية حسب الخبرة المهنية:**

| النسبة المئوية % | التكرارات | الخبرة المهنية          |
|------------------|-----------|-------------------------|
| 3.3 %            | 1         | من سنة إلى 5 سنوات      |
| 6.7 %            | 2         | من 6 سنوات إلى 10 سنوات |
| 53.3 %           | 16        | من 11 سنة إلى 15 سنة    |
| 36.7 %           | 11        | 15 سنة فأكثر            |
| 100 %            | 30        | المجموع                 |

يتضح من خلال الجدول (8) أن نسبة 53.3% هم ذوي الخبرة المهنية من (11 سنة إلى 15 سنة)، ثم نسبة 36.7% ذوي خبرة مهنية (15 سنة فأكثر)، أما الخبرة المهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) فقدرت 6.7%، وكأقل نسبة قدرت بـ 3.3% للخبرة المهنية (من سنة إلى 5 سنوات).

**الجدول (9): يبين توزيع العينة الاستطلاعية حسب الفئة المهنية:**

| النسبة المئوية % | التكرارات | الفئة المهنية |
|------------------|-----------|---------------|
| 10 %             | 3         | إطار سامي     |
| 33.3 %           | 10        | إطار          |
| 40 %             | 12        | متحكم         |
| 16.7 %           | 5         | منفذ          |
| 100 %            | 30        | المجموع       |

من خلال الجدول (9) يتبين أن نسبة الفئة المهنية (متحكم) هي 40 % و 33.3% للفئة المهنية (إطار) وهي نسب متقاربة، ونسبة 16.7% لفئة (منفذ)، أما نسبة إطار سامي فقدرت بـ 10%.

1-5- الخصاص السيكومترية لأداة الدراسة:

1-5-1- صدق الاتساق الداخلي لفقرات استبيان التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية:

قامت الطالبة بحساب صدق الاتساق الداخلي للمقياسين من خلال معرفة علاقة كل فقرة ببعدها، باستعمال (معامل الارتباط "بيرسون") وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية .SPSS V20

- صدق الاتساق الداخلي بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

- صدق الاتساق الداخلي بين كل بعد والدرجة الكلية لكل من المقياسين.

أ/ صدق الاتساق الداخلي لفقرات مقياس التمكين الإداري:

وذلك بحساب معامل الارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لكل بعد، وكذا حساب معاملات الارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس، كما هو موضح في الجداول الآتية:

الجدول (10): يبين قيم معامل الارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لكل بعد:

| البعد      | الفقرة | معامل الارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|------------|--------|-----------------------|---------------|
| وضوح الغرض | 1      | 0.940**               | دال عند 0.000 |
|            | 2      | 0.919**               | دال عند 0.000 |
|            | 3      | 0.966**               | دال عند 0.000 |
|            | 4      | 0.922**               | دال عند 0.000 |
|            | 5      | 0.965**               | دال عند 0.000 |
| الأخلاقيات | 6      | 0.879**               | دال عند 0.000 |
|            | 7      | 0.890**               | دال عند 0.000 |
|            | 8      | 0.896**               | دال عند 0.000 |
|            | 9      | 0.889**               | دال عند 0.000 |
|            | 10     | 0.877**               | دال عند 0.000 |
|            | 11     | 0.687**               | دال عند 0.000 |
|            | 12     | 0.788**               | دال عند 0.000 |

|       |         |         |    |                               |
|-------|---------|---------|----|-------------------------------|
| 0.000 | دال عند | 0.875** | 13 | العدالة والإنصاف<br>والحيادية |
| 0.000 | دال عند | 0.864** | 14 |                               |
| 0.000 | دال عند | 0.799** | 15 |                               |
| 0.000 | دال عند | 0.612** | 16 | الاعتراف والتقدير             |
| 0.000 | دال عند | 0.790** | 17 |                               |
| 0.000 | دال عند | 0.810** | 18 |                               |
| 0.000 | دال عند | 0.882** | 19 |                               |
| 0.000 | دال عند | 0.829** | 20 | العمل الجماعي<br>(فريق العمل) |
| 0.000 | دال عند | 0.937** | 21 |                               |
| 0.000 | دال عند | 0.915** | 22 |                               |
| 0.000 | دال عند | 0.713** | 23 |                               |
| 0.000 | دال عند | 0.764** | 24 | المشاركة                      |
| 0.000 | دال عند | 0.716** | 25 |                               |
| 0.000 | دال عند | 0.795** | 26 |                               |
| 0.000 | دال عند | 0.815** | 27 |                               |
| 0.000 | دال عند | 0.934** | 28 | الاتصالات الفعالة             |
| 0.000 | دال عند | 0.826** | 29 |                               |
| 0.000 | دال عند | 0.958** | 30 |                               |
| 0.000 | دال عند | 0.882** | 31 | البيئة الصحية                 |
| 0.000 | دال عند | 0.889** | 32 |                               |
| 0.000 | دال عند | 0.889** | 33 |                               |
| 0.000 | دال عند | 0.848** | 34 |                               |
| 0.000 | دال عند | 0.770** | 35 |                               |

يتضح من خلال الجدول (10) أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لل فقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه بعدها.

الجدول (11): يبين قيم معامل الارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري

| الأبعاد                    | معامل الارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|----------------------------|-----------------------|---------------|
| وضوح الغرض                 | 0.866**               | دال عند 0.000 |
| الأخلاقيات                 | 0.922**               | دال عند 0.000 |
| العدالة والإنصاف والحيادية | 0.686**               | دال عند 0.000 |
| الاعتراف والتقدير          | 0.916**               | دال عند 0.000 |
| العمل الجماعي (فريق العمل) | 0.661**               | دال عند 0.000 |
| المشاركة                   | 0.935**               | دال عند 0.000 |
| الاتصالات الفعالة          | 0.895**               | دال عند 0.000 |
| البيئة الصحية              | 0.821**               | دال عند 0.000 |

يتضح من خلال الجدول (11) أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، مما يؤكد أن الأبعاد تتسق في قياس ما يقيسه مقياس التمكين الإداري، ويمكن القول أن المقياس صادق في قياس ما وضع لقياسه.

#### ب- الاتساق الداخلي لفقرات مقياس المواطنة التنظيمية:

وذلك بحساب معامل الارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لكل بعد، وكذا حساب معاملات الارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس، كما هو موضح في الجداول الآتية:

الجدول(12): يبين قيم معامل الارتباط الفقرات بكل بعد

| البعد              | الفقرة | معامل الارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|--------------------|--------|-----------------------|---------------|
| الإيثار            | 1      | 0.958**               | دال عند 0.000 |
|                    | 2      | 0.899**               | دال عند 0.000 |
|                    | 3      | 0.956**               | دال عند 0.000 |
|                    | 4      | 0.953**               | دال عند 0.000 |
| اللطافة أو الكياسة | 5      | 0.975**               | دال عند 0.000 |
|                    | 6      | 0.980**               | دال عند 0.000 |
|                    | 7      | 0.963**               | دال عند 0.000 |
|                    | 8      | 0.981**               | دال عند 0.000 |
| الروح الرياضية     | 9      | 0.914**               | دال عند 0.000 |
|                    | 10     | 0.832**               | دال عند 0.000 |
|                    | 11     | 0.841**               | دال عند 0.000 |
|                    | 12     | 0.840**               | دال عند 0.000 |
| وعي الضمير         | 13     | 0.943**               | دال عند 0.000 |
|                    | 14     | 0.965**               | دال عند 0.000 |
|                    | 15     | 0.901**               | دال عند 0.000 |
|                    | 16     | 0.884**               | دال عند 0.000 |
| السلوك الحضاري     | 17     | 0.988**               | دال عند 0.000 |
|                    | 18     | 0.925**               | دال عند 0.000 |
|                    | 19     | 0.954**               | دال عند 0.000 |
|                    | 20     | 0.954**               | دال عند 0.000 |

يتضح من خلال الجدول (12) أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه بعدها.

الجدول (13): يبين قيم معامل الارتباط للأبعاد بالدرجة الكلية لمقياس المواطنة التنظيمية

| البعد            | معامل الارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|------------------|-----------------------|---------------|
| الإيثار          | 0.983**               | دال عند 0.000 |
| اللطف أو الكياسة | 0.985**               | دال عند 0.000 |
| الروح الرياضية   | 0.989**               | دال عند 0.000 |
| وعي الضمير       | 0.975**               | دال عند 0.000 |
| السلوك الحضاري   | 0.980**               | دال عند 0.000 |

يتضح من خلال الجدول (13) أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لمقياس المواطنة التنظيمية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، مما يؤكد أن الأبعاد تتسق في قياس ما يقيسه مقياس المواطنة التنظيمية، ويمكن القول أن المقياس صادق في قياس ما وضع لقياسه.

#### 1-5-2- ثبات استبيان التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية:

قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبيان على عينة 30 فرد، وذلك باستخدام ألفا كرونباخ، وباستعمال الحزمة الإحصائية لعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار رقم (20)، حيث تم حساب ثبات الكلي لمقياس التمكين الإداري، والثبات الكلي لمقياس المواطنة التنظيمية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (14): يبين قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ لاستبيان التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية:

| المقياس                  | عدد الفقرات | قيمة معامل ألفا كرونباخ |
|--------------------------|-------------|-------------------------|
| مقياس التمكين الإداري    | 35          | 0.974                   |
| مقياس المواطنة التنظيمية | 20          | 0.993                   |

يبين الجدول (14) قيم ألفا كرونباخ بالنسبة للدرجة الكلية لكل من مقياس التمكين الإداري ومقياس المواطنة التنظيمية، والتي تراوحت بين 0.993 كحد أقصى و 0.974 كحد أدنى وهي قيم مرتفعة ومنقاربة.

بعد التحقق من الخصائص السيكومترية لأداة القياس، فقد أصبح الاستبيان صالح لتطبيقه على عينة البحث الأساسية.

## 2- الدراسة الأساسية:

استنادا إلى نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أظهرت صدق وثبات استبيان التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية، ستقوم الباحثة بإجراء الدراسة الأساسية والتي تتضمن كل من أهداف الدراسة الأساسية ومجالها الجغرافي والزمني، وأدوات الدراسة، والعينة وموصفتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة.

### 2-1- أهداف الدراسة الأساسية:

- الهدف من الدراسة الأساسية هو التأكد من الفرضيات إما بإثباتها أو نفيها.
- التمكن من معرفة العلاقة بين متغيري الدراسة، والتعرف على مستوى كل من التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية، وذلك بعرض أداة الدراسة على عينة البحث.

### 2-2- المجال الجغرافي والزمني للدراسة الأساسية:

لقد تم إجراء الدراسة الأساسية في الفترة الممتدة من 25 فيفري 2023 إلى 5 مارس 2023 بنفس المؤسسة التي تم إجراء الدراسة الاستطلاعية ألا وهي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة عين تيموشنت- بالإضافة إلى 5 مراكز دفع تابعة لها وهي: مركز الدفع CP1، مركز الدفع CP2، مركز الدفع لدائرة حمام بوججر، مركز الدفع لدائرة المالح، ومركز الدفع لدائرة عين الأربعاء.

**2-3- منهج الدراسة:**

انطلاقاً من طبيعة وأهداف هذه الدراسة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره يسعى إلى جمع البيانات من بيئة الدراسة مباشرة وتحليل هذه البيانات للخروج بنتائج تفيد فهم الظاهرة.

**2-4- مواصفات عينة الدراسة الأساسية:**

تكونت الدراسة الأساسية من 100 موظف، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مختلف مصالح الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة عين تيموشنت- بالإضافة إلى موظفين من 5 مراكز دفع تابعة لها. حيث تم توزيع 100 استبانة على الموظفين، وتم استرجاع العدد الكامل للعينة ( 100 موظف). ويمكن توضيح ووصف عينة الدراسة الأساسية لكل من متغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والفئة المهنية من خلال الجدول الآتية:

**الجدول (15): يبين توزيع العينة الأساسية حسب متغير الجنس**

| النسبة المئوية % | التكرارات | الجنس   |
|------------------|-----------|---------|
| 49%              | 49        | ذكر     |
| 51%              | 51        | أنثى    |
| 100 %            | 100       | المجموع |

يتبين من خلال الجدول (15) أن نسبة الإناث قد بلغت 51%، أما نسبة الذكور فبلغت 49%، وهي

نسب متقاربة.



الجدول (16): يبين توزيع العينة الأساسية حسب متغير السن

| النسبة المئوية % | التكرارات | السن       |
|------------------|-----------|------------|
| 0%               | 0         | 21 فأقل    |
| 7%               | 7         | 31-22      |
| 46%              | 46        | 41-32      |
| 31%              | 31        | 51-42      |
| 16%              | 16        | 52 فما فوق |
| 100 %            | 100       | المجموع    |

يتبين من خلال الجدول (16) أن الموظفين التي تتراوح أعمارهم ما بين (32-41) هم الأكثر بنسبة 46%، ثم تليها الفئة العمرية (42-51) بنسبة 31%، ثم الفئة العمرية (52 فما فوق) بنسبة 16%، ثم فئة (22-31) بنسبة 7%، أما الفئة العمرية (21 فأقل) فهي منعدمة.

الجدول (17): يبين توزيع العينة الأساسية حسب متغير المستوى العلمي

| النسبة المئوية % | التكرارات | المستوى التعليمي |
|------------------|-----------|------------------|
| 2%               | 2         | متوسط            |
| 19%              | 19        | ثانوي            |
| 79%              | 79        | جامعي            |
| 100 %            | 100       | المجموع          |

من خلال الجدول (17) يتبين أن الموظفين ذو المستوى التعليمي (جامعي) هم الأكثر بنسبة 79%، أما المستوى التعليمي (ثانوي) هم بنسبة 19%، و كأقل نسبة المستوى التعليمي (متوسط) بنسبة 2%.

الجدول (18): يبين توزيع العينة الأساسية حسب متغير الخبرة المهنية

| النسبة المئوية % | التكرارات | الخبرة المهنية          |
|------------------|-----------|-------------------------|
| 2%               | 2         | من سنة إلى 5 سنوات      |
| 18%              | 18        | من 6 سنوات إلى 10 سنوات |
| 38%              | 38        | من 11 سنة إلى 15 سنة    |
| 42%              | 42        | 15 سنة فأكثر            |
| 100 %            | 100       | المجموع                 |

من خلال الجدول (18) يتبين أن نسبة 42% هم ذوي الخبرة المهنية من (15 سنة فأكثر)، ثم نسبة 38% ذوي خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة)، أما الخبرة المهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) فقدرت 18%، وكأقل نسبة قدرت بـ 2% للخبرة المهنية (من سنة إلى 5 سنوات).

الجدول (19): يبين توزيع العينة حسب متغير الفئة المهنية

| النسبة المئوية % | التكرارات | الفئة المهنية |
|------------------|-----------|---------------|
| 4%               | 4         | إطار سامي     |
| 29%              | 35        | إطار          |
| 32%              | 29        | متحكم         |
| 35%              | 32        | منفذ          |
| 100 %            | 100       | المجموع       |

من خلال الجدول (19) يتبين أن نسبة الفئة المهنية (إطار) هي 35% و 32% للفئة المهنية (منفذ)، ونسبة 29% لفئة (متحكم) وهي نسب متقاربة، أما نسبة إطار سامي فقدرت بـ 4%.

## 2-5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قامت الباحثة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وذلك بعد إدراج المعلومات التي تم جمعها من خلال عرض الاستبيان على الموظفين، وهذا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 20 (SPSS V20)، وقد تمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

### • الإحصاء الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف العينة وتوضيحها من المجتمع.
- طول الفئة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للكشف على المستوى.

### • الإحصاء الاستدلالي:

- معامل ارتباط بيرسون: للبحث في صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
- معادلة ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent Samples T.Test : لدراسة الفروق بين مجموعتين مستقلتين (متغير الجنس).
- الانحدار البسيط: لدراسة العلاقة بين المتغيرين.
- اختبار تحليل التباين ONE-WAY ANOVA : دراسة الفروق لأكثر من مجموعتين (الخبرة، المستوى التعليمي).

الفصل الخامس: عرض النتائج  
ومناقشتها

تمهيد

- 1- عرض نتائج الفرضيات
- 2- مناقشة نتائج الفرضيات

**تمهيد:**

بعد القيام في الفصل السابق بعرض للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال تقديم كل من الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية، سنقوم في هذا الفصل بعرض لنتائج الدراسة المتحصل عليها ومناقشتها.

**1- عرض نتائج الفرضيات:****1-1- عرض نتائج الفرضية الأولى:**

**الفرضية الفرعية الأولى:** مستوى التمكين الإداري مرتفع لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة عين تيموشنت".

لاختبار الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد مقياس التمكين الإداري.

تم حساب طول الفئة كآتي:

$$\text{طول الفئة: } \frac{\text{أكبر درجة} - \text{أدنى درجة}}{3} = 1.33$$

وقد تم حساب قيم المتوسطات الحسابية لمستويات أبعاد متغيرات الدراسة، بحيث يتم تقديرها في فئات كالتالي:

• (1-2.33): يعني أن التمكين الإداري منخفض.

• (2.34-3.67): يعني أن التمكين الإداري متوسط.

• (3.68-5): يعني أن التمكين الإداري مرتفع.

وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

## الجدول (20) يبين مستوى التمكين الإداري لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

| البعد                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التمكين الإداري |
|--------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------------|
| وضوح الغرض                           | 4.31            | 0.55              | مرتفع                 |
| الأخلاقيات                           | 4.09            | 0.75              | مرتفع                 |
| العدالة والإنصاف والحيادية           | 3.75            | 1.06              | مرتفع                 |
| الاعتراف والتقدير                    | 3.98            | 0.78              | مرتفع                 |
| العمل الجماعي                        | 3.79            | 1.05              | مرتفع                 |
| المشاركة                             | 3.80            | 0.79              | مرتفع                 |
| الاتصالات الفعالة                    | 4.22            | 0.59              | مرتفع                 |
| البيئة الصحية                        | 3.71            | 0.90              | مرتفع                 |
| الدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري | 3.97            | 0.71              | مرتفع                 |

من خلال الجدول (20) يتبين أن الدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.97) حسب تقديرات الفئات حيث انحصرت في فئة (3.86-5)، وانحراف معياري قدر بـ (0.71)، مما يؤكد أن موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة عين تيموشنت" يتحلون بمستويات من التمكين الإداري.

وعند ملاحظة متوسطات أبعاد التمكين الإداري يتضح أنها أيضا جاءت بنسبة مرتفعة عند الفئة (3.68-5)، حيث تراوحت متوسطات الأبعاد ما بين (3.71-4.31)، وهي قيم مرتفعة تدل على مستوى التمكين الإداري مرتفع بكل بأبعاده.

ومن خلال ما سبق نقبل الفرض القائل أن مستوى التمكين الإداري مرتفع لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة عين تيموشنت".

## 1-2- عرض نتائج الفرضية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية: مستوى المواطنة التنظيمية مرتفع لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة عين تيموشنت".

الجدول (21): يبين مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

| البعد                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التمكين الإداري |
|---|-----------------|-------------------|-----------------------|
| الإيثار                                 | 4.41            | 0.52              | مرتفع                 |
| اللطافة أو الكياسة                      | 4.43            | 0.44              | مرتفع                 |
| الروح الرياضية                          | 4.34            | 0.52              | مرتفع                 |
| وعي الضمير                              | 4.30            | 0.57              | مرتفع                 |
| السلوك الحضاري                          | 4.39            | 0.49              | مرتفع                 |
| الدرجة الكلية لمقياس المواطنة التنظيمية | 4.37            | 0.43              | مرتفع                 |

من خلال الجدول (21) يتضح أن الدرجة الكلية لمقياس المواطنة التنظيمية جاءت مرتفعة، وذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر بـ (4.37) أي ما بين فئة (3.68-5)، وانحراف معياري قدر بـ (0.43)، وهذا ما يؤكد أن موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء يتسمون بمستويات مرتفعة من المواطنة التنظيمية.

وبعد مراجعة متوسطات أبعاد المواطنة التنظيمية وجد أنها أيضا جاءت بدرجات مرتفعة، حيث تراوحت ما بين (4.30-4.41) وهي قيم متقاربة عند الفئة (3.68-5)، وهي قيم مرتفعة تدل على أن مستوى المواطنة التنظيمية لدى الموظفين مرتفع بجميع أبعاده.

ومن خلال هذه النتائج نرى أن الفرض القائل أن مستوى المواطنة التنظيمية مرتفع لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية هو فرض مقبول.

### 1-3- عرض نتائج الفرضية الثالثة:

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة عين تيموشنت".

للتأكد من صحة الفرضية تم الاعتماد على اختبار الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية، وكانت النتائج كما موضحة في الجدول الآتي:

**الجدول (22): يبين العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية**

| مستوى الدلالة | معامل (B) |              | درجة الحرية | (R) معامل الارتباط | ف (F)  | متوسط المربعات | مجموع المربعات | مصدر التباين |
|---------------|-----------|--------------|-------------|--------------------|--------|----------------|----------------|--------------|
| 0.000         | 3.101     | ثابت         | 1           | 0.526              | 37.488 | 5.195          | 5.195          | الانحدار     |
|               |           | الانحدار     | 98          |                    |        | 0.139          | 13.551         | المتبقي      |
|               | 0.322     | ميل الانحدار | 99          |                    |        |                | 18.777         | الكلي        |

من خلال الجدول (22) الذي يبين تحليل تباين الانحدار حيث نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي دالة إحصائية مما يعني أن هذا النموذج بمتغيره المستقل صالح للتنبؤ بمتغيره التابع، ونلاحظ أن معامل الارتباط بين التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية قدر بـ 0.526، كما نلاحظ أن قيمة فيشر F قدرت بـ 37.488 وهي قيمة تشير إلى أن الانحدار معنوي ويمكننا كتابة معادلته وفقاً لقيم



معامل (B) كم موضحة في الجدول (22) حيث قدر ثابت الانحدار بـ3.101 وميل الانحدار بـ0.322، ومن خلال هذه المعطيات يمكننا كتابة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Y=3.10+0.32 x$$

من خلال هذه النتائج يتبين أنه يوجد علاقة ارتباطية بين إجابات موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء حول مقياس التمكين الإداري وإجاباتهم حول مقياس المواطنة التنظيمية، وبهذا نقبل الفرضية القائلة بأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة عين تيموشنت".

#### 1-4- عرض نتائج الفرضية الرابعة:

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة عين تيموشنت" تبعا للمتغيرات (الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي).

أ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة عين تيموشنت" تبعا لمتغير الجنس.

وفيما يأتي نتائج الفرضية من خلال الجدول أدناه:

الجدول (23): يبين دلالة الفروق في مستوى التمكين الإداري تبعا لمتغير الجنس

| المتغير         | الجنس | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|-----------------|-------|--------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| التمكين الإداري | ذكر   | 49     | 4.02            | 0.71              | 0.71     | غير دلالة     |
|                 | أنثى  | 51     | 3.92            | 0.71              |          |               |

من خلال الجدول (23) تشير النتائج بعد تطبيق اختبار (ت) لعينات مستقلة إلى أن قيمة (ت) قدرت بـ (0.71) عند مستوى دلالة أكبر من (0.05)، وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حو التمكين الإداري لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية "وكالة عين تيموشنت" تبعاً لمتغير الجنس.

ومنه نرفض الفرض القائل أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، ونقبل الفرض الصفري لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

ب- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة عين تيموشنت" تبعاً لمتغير الخبرة.

الجدول (24): يبين الفروق في مستوى التمكين الإداري تبعاً لمتغير الخبرة

| المتغير         | مصادر التباين          | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجة الحرية | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|-----------------|------------------------|----------------|----------------|-------------|----------|---------------|
| التمكين الإداري | التباين بين المجموعات  | 34.233         | 0.601          | 57          | 0.847    | غير دالة      |
|                 | التباين داخل المجموعات | 29.767         | 0.709          | 42          |          |               |
|                 | التباين الكلي          | 64.000         |                | 99          |          |               |

من خلال الجدول (24) قد أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، أن قيمة (ف) بلغت (0.847) عند مستوى الدلالة أكبر من (0.05) أي أنها غير دالة إحصائياً، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة.

ومن خلال هذه النتائج نرفض الفرض القائل أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة، ونقبل الفرض الصفري لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة.

ج- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة عين تيموشنت" تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول (25): يبين الفروق في مستوى التمكين الإداري تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

| المتغير         | مصادر التباين          | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجة الحرية | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|-----------------|------------------------|----------------|----------------|-------------|----------|---------------|
| التمكين الإداري | التباين بين المجموعات  | 14.343         | 0.252          | 57          | 1.435    | غير دالة      |
|                 | التباين داخل المجموعات | 7.367          | 0.175          | 42          |          |               |
|                 | التباين الكلي          | 21.710         |                | 99          |          |               |

من خلال الجدول (25) قد أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA، أن قيمة (ف) بلغت (1.435) عند مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

ومن خلال هذه النتائج نرفض الفرض القائل أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي، ونقبل الفرض الصفري بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

### عرض نتائج الفرضية الخامسة:

الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة عين تيموشنت" تبعا للمتغيرات (الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي).

أ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة عين تيموشنت" تبعا لمتغير الجنس.

الجدول (26): يبين دلالة الفروق في مستوى المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس

| المتغير            | الجنس | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|--------------------|-------|--------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| المواطنة التنظيمية | ذكر   | 49     | 4.43            | 0.40              | 1.28     | غير دالة      |
|                    | أنثى  | 51     | 4.32            | 0.46              |          |               |

من خلال الجدول (26) الذي يظهر نتائج اختبار (ت) لعينات مستقلة، حيث يتبين أن قيمة (ت) بلغت (1.28) عند مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.

ب- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة عين تيموشنت" تبعا لمتغير الخبرة.

الجدول (27): يبين دلالة الفروق في مستوى المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير الخبرة

| المتغير            | مصادر التباين          | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجة الحرية | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|--------------------|------------------------|----------------|----------------|-------------|----------|---------------|
| المواطنة التنظيمية | التباين بين المجموعات  | 19.302         | 0.689          | 28          | 1.095    | غير دالة      |
|                    | التباين داخل المجموعات | 44.698         | 0.630          | 71          |          |               |
|                    | التباين الكلي          | 64.000         |                | 99          |          |               |

من خلال الجدول (27) الذي يظهر نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، أن قيمة (ف) بلغت (1.095) عند مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة. ومن خلال هذه النتائج نرفض الفرض القائل انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة، ونقبل الفرض الصفري بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة.

ج- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة عين تيموشنت" تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول (28): يبين دلالة الفروق في مستوى المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

| المتغير            | مصادر التباين          | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجة الحرية | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|--------------------|------------------------|----------------|----------------|-------------|----------|---------------|
| المواطنة التنظيمية | التباين بين المجموعات  | 6.665          | 0.238          | 28          | 1.123    | غير دلالة     |
|                    | التباين داخل المجموعات | 15.045         | 0.212          | 71          |          |               |
|                    | التباين الكلي          | 21.710         |                | 99          |          |               |

من خلال الجدول (28) الذي يظهر نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، أن قيمة (ف) بلغت (1.123) عند مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

ومن خلال هذه النتائج نرفض الفرض القائل أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، ونقبل الفرض الصفرى بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

## 2- مناقشة نتائج الفرضيات:

### 2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من خلال نتائج الفرضية التي أكدت وجود مستوى مرتفع من التمكين الإداري لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة عين تيموشنت". وذلك بناء على الجدول (20) الذي يوضح أن نسبة التمكين الإداري جاءت مرتفعة وذلك ناتج عن تحديد الإدارة للمهام بدقة ووضوح بالإضافة إلى الاتصالات الفعالة والواضحة بين العاملين، والمعنويات المرتفعة التي تسود في بيئة العمل،

وسياسات محكمة والتي تشبع حاجات الفرد مما تجعله محبا للعمل وداعما له من خلال المشاركة في حل المشكلات ما بين أفراد العمل.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (سليمان البلوى 2008) الموسومة بـ "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي"، إذ توصلت أن مستوى التمكين الإداري مرتفع لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه.

وانتفتت أيضا دراسة (حسن أحمد الطعاني وسلطان السويدي 2013) الموسومة بـ "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي"، والتي توصلت أيضا على مستوى مرتفع من التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة "الدمام".

وقد تطابقت كذلك دراسة (منار حسنين 2015) الموسومة بـ "درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما"، والتي كانت نتائجها تصب في ارتفاع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية.

كما تعارضت هذه النتائج مع دراسة (ساخي بوبكر 2016) الموسومة بـ "تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي"، والتي أظهرت مستوى منخفض من التمكين لدى أفراد الحماية المدنية.

وقد اختلفت أيضا مع دراسة (عباسي سمير 2022) الموسومة بـ "التمكين الوظيفي وعلاقته بإحداث الإبداع التنظيمي"، والتي كانت نتائجها تصب في انخفاض مستوى التمكين الإداري لدى هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال".

ومن خلال نتائج الفرضية فيتضح أيضا مستوى أبعاد التمكين الإداري جاءت مرتفعة وذلك ناجم عن تحقيق الإدارة للوسائل اللازمة لتحديد المهام بطريقة واضحة ودقيقة للعمل في بيئة تتسم بالروح الفعالة وكذا الثقة بين الإدارة والموظفين في ظل اتخاذ القرارات.

## 2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

أوضحت نتائج الفرضية أن مستوى المواطنة التنظيمية مرتفع لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة عين تيموشنت". وذلك بناء على الجدول (21) الذي أوضح أن المواطنة التنظيمية جاءت مرتفعة وذلك مترتب عن أهمية هذا العنصر في المؤسسة وتجسيده بين العمال وذلك من خلال تقديم المبادرات ومساعدة الزملاء فيما بينهم بالإضافة إلى التقيد بتعليمات الإدارة، كما أن المؤسسة تعتبر بيئتهم التي ينتمون إليها ويسعون دائما إلى نجاحها من خلال العمل الجيد والتطوع وحسن المعاملة مع الزبائن لإعطاء المؤسسة صورة جيدة وتحقيق أهدافها.

حيث اتفقت هذه النتائج مع دراسة (شلابي وليد 2016) الموسومة بـ "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية"، والتي كانت نتائجها تصب في ارتفاع المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية.

كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة (سعدون سمية 2020) الموسومة بـ "تقدير الذات وعلاقته بالمواطنة التنظيمية والإبداع الإداري"، والتي كانت نتائجها تصب في ارتفاع مستوى ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى إطارات بمؤسسة سونطراك.



كما تطابقت أيضا دراسة (عيساوي أسماء 2021) الموسومة بـ "العدالة التنظيمية كمحدد لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية"، التي أوضحت نتائجها أن مستوى المواطنة التنظيمية مرتفع لدى موظفي مؤسسة الاسمنت.

وتماشت مع دراسة (العمرى محمد عوض 2011) الموسومة بـ "أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"، التي توصلت أيضا إلى مستوى مرتفع من المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الدوائر الحكومية.

كما تعارضت هذه النتائج مع دراسة (عون علي وبوزيدي عصام 2018) الموسومة بـ "سلوك المواطنة التنظيمية كمدخل لفعالية المنظمة"، والتي توصلت نتائجها إلى مستوى متوسط من المواطنة التنظيمية. ومن خلال نتائج الفرضية فإن أبعاد المواطنة التنظيمية جاءت هي أيضا مرتفعة وذلك ناجم عن تجسيد لمفهوم المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة بناء على بعض السلوكيات والمتمثلة في الاحترام المتبادل بين الموظفين الذي يشكل عائق في تقديم المساعدة فيما بينهم، بالإضافة إلى تقادي الوقوع في المشكلات.

### 2-3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال النتائج التي أوضحت أن هناك علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "وكالة عين تيموشنت". وقد جاءت نتيجة وجود علاقة بين التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية نظرا لوجود ارتباطات متشابهة في سلوكيات التمكين الإداري وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يعمل بها الموظفين وذلك على سبيل المثال الاحترام المتبادل والذي نجده في كلتا المتغيرين بالإضافة إلى التقيد بقرارات الإدارة والالتزام بها والعمل كفريق واحد.

قد اتفقت مع دراسة (ساخي بوبكر 2016) الموسومة بـ"تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي"، والذي أظهرت نتائجه أنه هناك علاقة موجبة بين التمكين والثقة التنظيمية.

كما اتفقت مع دراسة (سعدون سمية 2020) الموسومة بـ"تقدير الذات وعلاقته بالمواطنة التنظيمية والإبداع الإداري"، والتي أسفرت نتائجها على أنه هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين تقدير الذات وسلوك المواطنة التنظيمية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين سلوك المواطنة التنظيمية وممارسات الإبداع الإداري.

وتطابقت أيضاً مع دراسة (مرزوقي أحمد 2022) الموسومة بـ"التمكين الوظيفي وعلاقته بإحداث الإبداع التنظيمي"، والذي كانت نتائجه تصب في أن هناك علاقة موجبة بين التمكين والإبداع الإداري.

ووافقت كذلك مع دراسة (البلوي سليمان 2008) الموسومة بـ"التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي"، والتي كانت نتائجها تصب في أنه هناك علاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

وتماشت أيضاً مع دراسة (حسنين منار 2015) الموسومة بـ"درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما"، والتي أوضحت نتائجها أن هناك علاقة بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي.

وجاءت أيضاً دراسة (الطعاني أحمد والسويحي سلطان 2013) الموسومة بـ"التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي"، والتي تبين من خلال نتائجها أن هناك علاقة قوية بين التمكين والرضا الوظيفي.

ومن خلال نتائج هذه الفرضية يمكن تفسير العلاقة بين التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية من خلال درجة التوافق بينهما بحيث أنهما يعتبران من السلوكات التنظيمية الإيجابية تصب في نفس الاتجاه والهدف المراد تحقيقه بالنسبة للموظف والإدارة والمتمثل في تطوير ونجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

## 2-4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

من خلال نتائج الفرضية تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى عينة الدراسة تبعا للمتغيرات (الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي) ومن هذا تم قبول الفرض الصفري ونفي فرضية الدراسة. ومن هنا نجد أن عدم وجود فروق في مستوى التمكين الإداري لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير (الجنس) يدل على أن التمكين الإداري لا يقتصر على جنس دون الآخر.

وقد انفتحت نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة (البلوي سليمان 2008) الموسومة بـ "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي"، والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى عينة الدراسة تبعا للمتغيرين (الجنس، المؤهل العلمي)، كما اختلفت مع الدراسة نفسها التي قد أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير (الخبرة).

وتماشت دراسة (الطعاني أحمد والسويحي سلطان 2013) الموسومة بـ "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي"، والتي أوضحت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى عينة الدراسة تبعا للمتغيرين (المؤهل العلمي، الخبرة)، والدراسة نفسها عارضت الدراسة الحالية بحيث أظهرت أنه يوجد فروق في مستوى التمكين الإداري تبعا لمتغير (الجنس).

وتطابقت أيضا مع دراسة (حسنين منار 2015) الموسومة بـ "درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما"، والتي كانت نتائجها تصب في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى عينة الدراسة تبعا للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

واتفقت كذلك مع دراسة (أبراهام محمد 2021) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى عينة الدراسة تبعا للمتغيرين (الجنس، الخبرة).

ومن خلال نتائج الفرضية التي أوضحت عدم وجود فروق في مستوى التمكين الإداري لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير (الجنس) ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن الجنس عامل غير مؤثر في تجسيد التمكين الإداري بالمؤسسة، أما بالنسبة لعدم وجود فروق في مستوى التمكين الإداري تبعا لمتغير (الخبرة) فهذا ناتج على التوزيع المعتدل للمهام والوسائل التي توفرها المؤسسة لتسهيل أعمال الموظفين دون احتساب الخبرة كعامل مؤثر. كذلك نرى عدم وجود فروق في مستوى التمكين الإداري تبعا لمتغير (المستوى التعليمي) وذلك أن مفهوم التمكين الإداري متجسد لدى الموظفين على اختلاف مؤهلاتهم بنفس الدرجة من التمكين.

## 2-5- مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

من خلال نتائج الفرضية التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تبعا للمتغيرات (الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي) بحيث تم قبول الفرض الصفري ونفي فرضية الدراسة.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع كل من دراسة (شلابي وليد 2016) الموسومة بـ "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية"، والتي أظهرت نتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تبعا للمتغيرين (الأقدمية، الجنس)، الدراسة نفسها اختلفت مع نتائج الدراسة الحالية حيث أوضحت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير (المستوى العلمي).

كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة (سعدون سمية 2020) الموسومة بـ "تقدير الذات وعلاقته بالمواطنة التنظيمية والإبداع الإداري"، والتي أضحت نتائجها عدم وجود فروق من حيث ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات باختلاف المتغيرات (الجنس، سنوات الأقدمية).

وتطابقت دراسة (عون علي و بوزيدي عصام 2018) الموسومة بـ "سلوك المواطنة كمدخل لفعالية المنظمة"، والتي كانت نتائجها تصب في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير (الجنس)، واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة نفسها حيث أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير (الأقدمية).

كما اتفقت أيضا مع دراسة (الفرجاني فاطمة 2017) الموسومة بـ "مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية"، والتي أوضحت نتائجها بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير (الجنس).

ومن خلال نتائج الفرضية التي أوضحت عدم وجود فروق في مستوى التمكين الإداري لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير (الجنس) ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن الجنس عامل غير مؤثر في تجسيد سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة، أما بالنسبة لعدم وجود فروق في مستوى المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير (الخبرة) فهذا ناجم عن أن مفهوم المواطنة التنظيمية لدى الموظفين له نفس الدرجة على اختلاف خبراتهم وكذا تقديم المساعدات والتطوعات بالمؤسسة جزء مجسد بها دون اعتبار الخبرة عامل مؤثر فيه. كذلك نرى عدم وجود فروق في مستوى التمكين الإداري تبعا لمتغير (المستوى التعليمي) وذلك أن المواطنة التنظيمية متجسدة لدى الموظفين على اختلاف مؤهلاتهم بنفس الدرجة من المواطنة.

## خاتمة:

احتوت حيثيات الدراسة على كشف العلاقة بين التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص وتمتع بالاستقلال المالي ألا وهي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، حيث تم القيام في هذه الدراسة بتحديد مستوى كل من التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية لديهم.

وقصدا لتحقيق ذلك شملت الدراسة جانبين: الأول نظري، وقد تضمن ثلاث فصول تناولت الإطار المنهجي والإطار النظري لمتغيرات الدراسة، والثاني تطبيقي: تناول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بجزئها الاستطلاعية والأساسية. وتم معالجة النتائج من خلال وسائل إحصائية، حيث أسفرت إلى أن مستوى التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية مرتفع لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، وكذا وجود علاقة ارتباطيه بين التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية.

كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق في مستوى كل من التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية تبعاً للمتغيرات: الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي.

وتمت مناقشة النتائج في ضوء مجموعة من الدراسات السابقة والتي ضمت تشكيلة من أدوات الدراسة والعينة وميدان التطبيق.

ومن خلال هذا فقد تبين أن للتمكين الإداري والمواطنة التنظيمية أهمية كبيرة بحيث أصبحا من المفاهيم الإدارية الضرورية التي يجب الاعتماد عليها من قبل المنظمات، وذلك لما تحمله من سلوكيات إيجابية تجعل المؤسسة في تقدم وتميز عن باقي المنظمات، ولا بد من إعطاء كامل الدعم لتجسيد هاتان العمليتان من خلال توفير الوسائل اللازمة وبيئة عمل جيدة للمورد البشري من أجل إبراز كامل قدرته

وكفاءته التي تعول عليها المنظمة بالدرجة الأولى وذلك للتحسين والتطوير من الأداء ومن مستوى المنظمة.

ذلك وأن المستوى المرتفع لكل من التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة، والعلاقة الارتباطية بين المتغيرين يحمل في طياته أن السلوكيات الايجابية التي يحويها المتغيرين لها مغزى أن كلتا المتغيرين يكملان بعضهما، ولا بد من المؤسسات تجسيدهما والكشف عنهما لخلق منافسات بين أفراد المنظمة.

## التوصيات:

بناء على ما أسفرت عليه نتائج الدراسة، يمكن عرض أهم التوصيات العلمية والعملية فيما يلي:

### التوصيات العلمية:

- إجراء دراسات مستقبلية حول التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية في مؤسسات أخرى ذات طابع اقتصادي، صناعي، خاص، وتربوي.
- إجراء دراسات حول علاقة المتغيرين بمتغيرات أخرى سلوكية سلبية أو إيجابية.
- إجراءات دراسة حول كيفية تجسيد فكرة التمكين الإداري وتطويرها في المؤسسات.

### التوصيات العملية:

- توسع نطاق التمكين الإداري من خلال وضع برامج للتمكين تتوافق مع احتياجات المنظمة ومستويات أفرادها، وكذا الأهداف المرجوة من ورائه التي تخدم كلا الطرفين.
- الإفصاح عن سلوكيات التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية وذلك لتجسيده بالدرجة الأولى على مستوى المؤسسة.
- الإبقاء على عامل الاحترام المتبادل والاتصالات الفعالة بين أفراد المؤسسة.
- خلق جو من الاستقلالية وذلك من أجل تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- منح العاملين الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات.
- التركيز على استقطاب وتعيين الكفاءات ذات المؤهلات العلمية الجامعية فما فوق.
- تشجيع العمل بروح الفريق في التسيير وحل المشكلات.



## قائمة المراجع

### باللغة العربية:

- البلوي، محمد سليمان. (2008). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة مؤتة.
- بن عودة، مصطفى. (2018). دراسة وتحليل محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية. مجلة التنظيم والعمل. 7(3). 8-22.
- حسنين، منار. (2015). درجة التمكين الغداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- حسين، أحمد. (سبتمبر، 2015). سلوك المواطنة التنظيمي. المجلة الاجتماعية القومية. 52 (03). 133-141.
- الخناق، سناء. (2005). نماذج من الإدارات المعاصرة. دار اليازوري.
- دقفوس، عبد الكريم محمود، (2020). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي. (مذكرة ماجستير منشورة). جامعة الزاوية.
- الدوري، زكريا، وصالح، أحمد. (2019). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمة أعمال الألفية الثالثة. دار اليازوري العلمية.
- الرحمانه، دعاء. (2014). أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية.
- رفعت، أميرة. (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة القاهرة.

- ساخي، بويكر. (2016). تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة وهران.
- سلطان، سعد سالم. (2020). تمكين الأقليات من الحقوق المدنية والسياسية. دار الأكاديميون.
- السلمي، علي. (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. دار غريب.
- شلابي، وليد. (2016). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- الشيايب، أحمد، وأبوحمور، عنان. (2011). مفاهيم إدارية معاصرة. (ط1). الأكاديميون.
- صباغ، رفاة عطار. (2020). أثر الضغوط الوظيفية على سلوكيات المواطنة التنظيمية. (رسالة ماجستير منشورة). الجامعة الافتراضية السورية.
- الطائي، يوسف حجيم، والعبادي، هاشم فوزي. (2015). إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري. (ط1). دار صفاء.
- الطعاني، حسن أحمد، والسويحي، عمر سلطان. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي. مجلة دراسات العلوم التربوية. (40). 327-305.
- عباسي، سمير. (2022). المكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل. (أطروحة دكتوراه منشورة). جامعة باتنة.
- علاء الدين نوح، علياء. (2013). أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الشرق الأوسط.
- عيساوي، أسماء. (2021). العدالة التنظيمية كمحدد لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية. مجلة الاقتصاد الصناعي. 11(01). 567-547.

- عيساوي، فلة، ويومنقار، مراد. (ديسمبر 2015). استراتيجية تمكين العاملين الإداريين، رؤية جديدة في الفكر الإداري الحديث. التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية. (44). 150-141.
- الفرجاني، فاطمة. (يونيو 2017). مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد العالي لمهن الطبية. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية. (09). 130-91.
- القحطاني، شائع بن سعد. (2015). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- مرزوقي، أحمد. (2022). التمكين الوظيفي وعلاقته بإحداث الإبداع التنظيمي في الإدارة الجزائرية. (أطروحة دكتوراه منشورة). جامعة وهران.
- المرسي، محمد جمال الدين. (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الدار الجامعية الإبراهيمية.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. (ط1). المكتبة المصرية.
- مناصرية، رشيد، وبن ختو، فريد. (2015). سلوك المواطنة التنظيمية وأهميتها في تحسين أداء العاملين. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. (08). 229-209.

### باللغة الأجنبية:

- ABRAHEEM, Mohammed. (2021). Administrative empowerment and management readiness in crisis time: A case of university of misan. AKKAD journal of contemporary management studies. 1(2). 109-131.

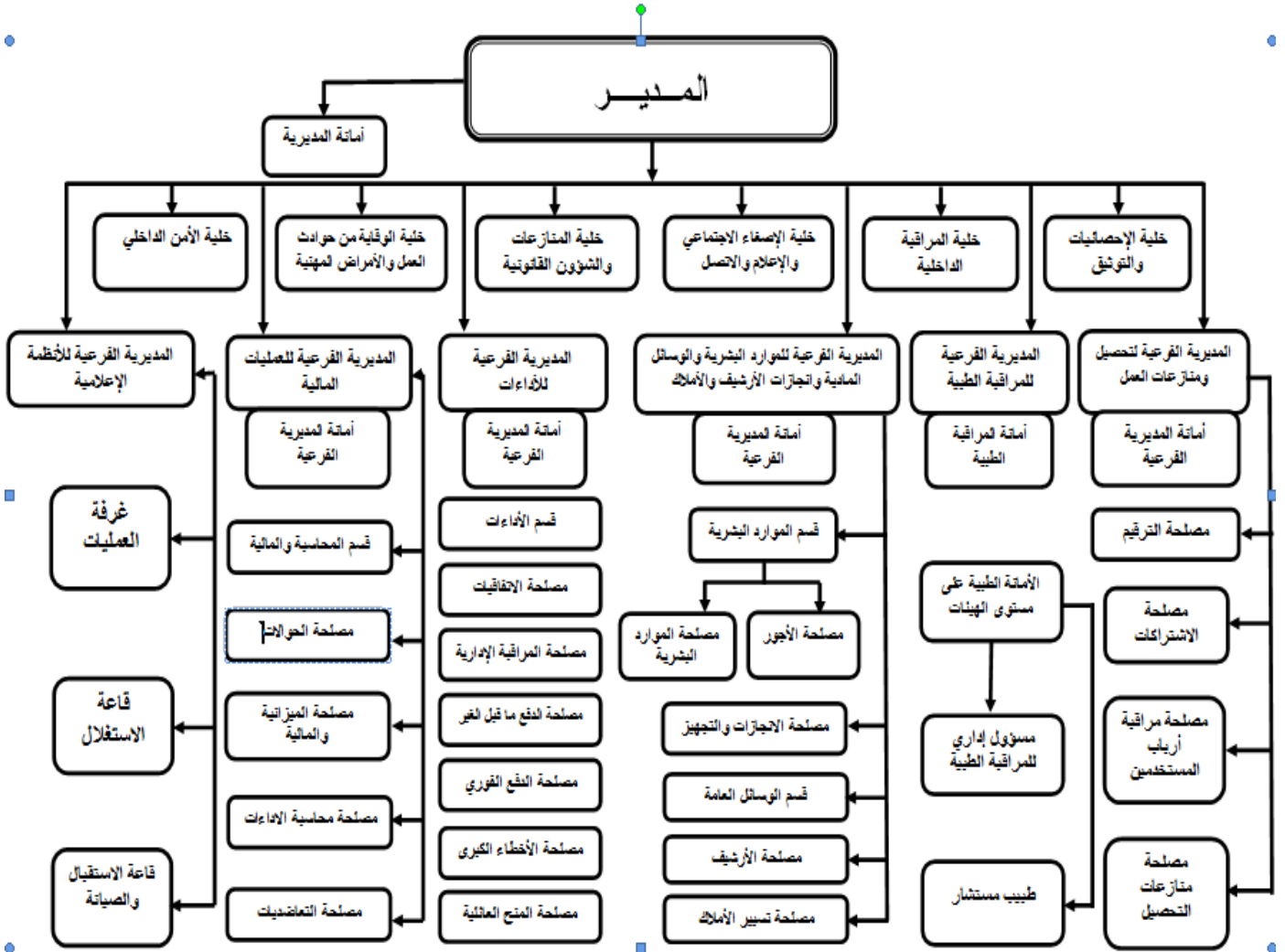
- ALZGOOL, M, et autres. (2023). Abusive supervision and individual, organizational citizenship behaviour: Exploring the Mediating effect of employee Well-Being in the hospitality sector. Sustainability.
- ROUX, S, et DUSSAULT, M. (2007). Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants. Nouveaux cahiers de la recherche en éducation. 10(2). 151-164.
- SHANKS, Nicholas. (2010). Le rôle de l'empowerment dans la relation entre certaines pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation. (mémoire). Université du QUEBEC.
- STIRR, Thomas. (2003). Fundamentals empowernig. Available At.

## الملاحق

❖ ملحق (1): يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة

❖ ملحق (2): يبين أداة الدراسة

ملحق 01: يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة



## ملحق (2): يبين أداة الدراسة

### استبيان البحث

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بالمواطنة التنظيمية"، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجية منكم التعاون معنا بغرض جمع المعلومات المتعلقة ببحثنا، فالرجاء التكرم بالإجابة على عبارات الاستبيان، وذلك بوضع (X) أمام العبارة التي تتاسبك. مع العلم أنه لا توجد إجابة خاطئة وأخرى صحيحة، وسنحلل النتائج بسرية تامة ولن تستعمل إلا بغرض البحث العلمي فقط. وشكرا على تعاونكم مسبقا.

#### البيانات الشخصية:

الجنس: أنثى  ذكر

السن: - 21 فأقل

- 22 - 31

- 32 - 41

- 42 - 51

- 52 فما فوق

المستوى العلمي: متوسط  ثانوي  جامعي

الخبرة المهنية: - من سنة إلى 5 سنوات

- من 6 سنوات إلى 10 سنوات

- من 11 سنة إلى 15 سنة

- 15 سنة فأكثر

الفئة المهنية:

## مقياس 1: التمكين الإداري:

| م  | العبارة   | موافق جدا | موافق | غير محدد | غير موافق | غير موافق أبدا |
|----|---|-----------|-------|----------|-----------|----------------|
| 1  | يعرف الأفراد أين هم الآن من الخطة العامة للمنظمة.   |           |       |          |           |                |
| 2  | أعرف تماما المطلوب والمتوقع متى القيام به.  |           |       |          |           |                |
| 3  | لقد حددت الإدارة مهام ومسؤوليات كل منها بدقة ووضوح.   |           |       |          |           |                |
| 4  | النظم والإجراءات المعمول بها كافية لتحقيق أهداف المنظمة.  |           |       |          |           |                |
| 5  | لدي رؤية واضحة عن رسالة المنظمة وغاياتها الجوهرية والأهداف التي تسعى لتحقيقها.                                    |           |       |          |           |                |
| 6  | العاملين في المنظمة محل ثقة المسؤولين بها.  |           |       |          |           |                |
| 7  | سياسات المنظمة مرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفراد والعاملين.   |           |       |          |           |                |
| 8  | أشعر باحترام وتقدير الآخرين في عملي.  |           |       |          |           |                |
| 9  | يهتم المسؤولون بالمنظمة بالاختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرونها عند توزيع المهام والأعمال. |           |       |          |           |                |
| 10 | أحب العمل في مكاني الحالي بالمنظمة.   |           |       |          |           |                |
| 11 | يمارس الأفراد عملهم في بيئة تتسم بالروح العالية والمعنويات المرتفعة.  |           |       |          |           |                |
| 12 | عندما أواجه مشكلة أجد المسؤولين (الإدارة) بجانبني حتى نجد حلا لها.  |           |       |          |           |                |
| 13 | أوافق على ما يجري في المنظمة من أحداث وممارسات.   |           |       |          |           |                |
| 14 | يتحلى الأفراد في المنظمة بالعدالة والحيادية.  |           |       |          |           |                |
| 15 | أثق فيما تتخذه المنظمة من قرارات.   |           |       |          |           |                |
| 16 | عادة ما يقدر الجهد الفردي ويخصص له مردود مباشر.   |           |       |          |           |                |
| 17 | يشعرنى مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمنظمة.  |           |       |          |           |                |
| 18 | يمدني رئيسي بالدعم بما يساعدني على الأداء الفعال.   |           |       |          |           |                |



|  |  |  |  |  |    |   |
|--|--|--|--|--|----|---|
|  |  |  |  |  | 19 | تتوقع المنظمة من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة باستمرار.                            |
|  |  |  |  |  | 20 | في إدارتي يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد.  |
|  |  |  |  |  | 21 | يعمل الأفراد معا لحل المشكلات فيما بينهم.   |
|  |  |  |  |  | 22 | يعتني الأفراد ببعضهم بعضا وتظهر في إدارتنا جماعة متماسكة.                             |
|  |  |  |  |  | 23 | يمنح مديري السلطة المسؤولية لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل.               |
|  |  |  |  |  | 24 | غالبا ما يسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات.                    |
|  |  |  |  |  | 25 | يشارك الأفراد في تحمل المشكلات فيما بينهم.  |
|  |  |  |  |  | 26 | يحصل الأفراد على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم.                        |
|  |  |  |  |  | 27 | يطلعني رئيسي على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة ويشركني في الشؤون المهمة للمنظمة. |
|  |  |  |  |  | 28 | أحتفظ بمعلومات وافية عن عملي وعا تريد المنظمة أن تصل إليه.                            |
|  |  |  |  |  | 29 | الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الادارية بالمنظمة.              |
|  |  |  |  |  | 30 | أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات المطلوبة من الآخرين بمنتهى الدقة والسرعة.   |
|  |  |  |  |  | 31 | يتحمل الأفراد إدارة ضغوط العمل بشكل طبيعي ومناسب للجميع.                              |
|  |  |  |  |  | 32 | أقوم بأعمال متعددة فيها الكثير من التحدي بعيدا عن التوتر الذي يربك العمل.             |
|  |  |  |  |  | 33 | غالبا تتم إدارة عمليات التغيير بصورة فعالة يتقبلها الجميع.                            |
|  |  |  |  |  | 34 | تتسم بيئة العمل بالتشجيع على النمو والتحسين المستمر والتعلم الذاتي.                   |
|  |  |  |  |  | 35 | تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي للأفراد بالمنظمة.                             |

مقياس 2: المواطنة التنظيمية

| م  | العبارة  | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|----|--|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1  | أقدم المساعدة لزملائي في العمل أيا كان نوعها   |            |       |       |          |               |
| 2  | أعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك.                              |            |       |       |          |               |
| 3  | أهتم بإظهار نتائج عمل الفريق أكثر من اهتمامي بإظهار مساهماتي فيه.                      |            |       |       |          |               |
| 4  | أبادر بمساعدة الزميل الذي لديه أعباء عمل كبيرة بكل ود.                                 |            |       |       |          |               |
| 5  | أحترم حقوق الآخرين في العمل كما أراعي مشاعر الزملاء في تصرفاتي وأعمالي.                |            |       |       |          |               |
| 6  | أسعى جاهدا لتفادي المشكلات قبل وقوعها.   |            |       |       |          |               |
| 7  | دائما أعلم من حولي بما أنوي عمله حتى لا أسبب الإحراج في العمل.                         |            |       |       |          |               |
| 8  | أقوم بإعلام المسؤول قبل اتخاذ أي إجراءات أو تعديلات جديدة خاصة في العمل.               |            |       |       |          |               |
| 9  | أنفذ الأعمال الإضافية بطيب نفس ومن دون تذمر.   |            |       |       |          |               |
| 10 | أقبل ملاحظات الآخرين دون إثارة المشاكل.  |            |       |       |          |               |
| 11 | أقدم الاعتذار إذا ما أخطأت في حق أحد ما.   |            |       |       |          |               |
| 12 | أسعى قدر الإمكان إلى إظهار السلوك التكيفي والتحمل وضبط النفس.                          |            |       |       |          |               |
| 13 | أبادر بتقديم المبادرات لتحسين أداء العمل وتطويره                                       |            |       |       |          |               |
| 14 | أحرص على الالتزام والتقييد بالنظام الداخلي للمؤسسة حتى وإن لم يكن أحد يراقبني.         |            |       |       |          |               |
| 15 | أنطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر.   |            |       |       |          |               |
| 16 | لا أمانع في الاستمرار في العمل إلى ما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة.              |            |       |       |          |               |
| 17 | أتابع بانتظام وبحرص التعليمات الداخلية للمؤسسة   |            |       |       |          |               |
| 18 | أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل وأتابع كل مستجداته.                           |            |       |       |          |               |
| 19 | أفاعل بإيجابية مع كل التغيرات التي تحدث في المؤسسة.                                    |            |       |       |          |               |
| 20 | أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها من هم في خارج العمل وأتحدث أمامهم بإيجابية عن المؤسسة. |            |       |       |          |               |