



جامعة الجبلاي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



العنوان:

## تأثير التمكين الإداري في تعزيز سلوك المواطنة لدى العاملين في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي مليانة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبين:

- عصماني علي

- تنبيرت مصطفى

نوقشت أمام اللجنة المكونة من:

الصفة	الرتبة	اسم الاستاذ
رئيسا	أستاذ	د/ غيدة فلة
مشرفا	أستاذ	د/ زيني فريدة
ممتحنا	أستاذ مساعد " أ "	د/ زمالة عمر

# إهداء

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء المرسلين

أما بعد:

أسأل الله أن يتقبل مني هذا العمل وأن يبارك فيه

أهدي هذا العمل إلى أُمِّي الغالية التي أسأل الله تعالى أن يطيل عمرها في طاعته

إلى إخوتي

إلى مشايخي وأساتذتي إلى أصدقائي

إلى كل من علمنا وكل من له فضل علينا

إلى أهل القرآن والسنة والعلم في كل مكان

إلى كل من يتذكرهم قلبي وينساهم قلمي

# علي

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى " وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى عائلتي لتضحياتهم وصبرهم

أمي وأبي، إلى شموع

البراءة

كما أهدي ثمرة هذا الجهد إلى أعز الناس وأقربهم إلي:

عائلتي الصغيرة

وكل من يكن لي الإحترام

مصطفى

# شكر و عرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا، والقائل في محكم تنزيله

{ { إِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ..... } } سورة إبراهيم الآية {07}

ويقول رسول الله صلى الله عليه وسلم { { من لم يشكر الناس لم يشكر الله } } رواه مسلم.

نتقدم بجزيل الشكر الخالص إلى كل من كانت له يد المساعدة في هذا العمل سواء كان من قريب أو بعيد.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بأسمى معاني التقدير والاحترام والعرفان إلى أستاذتنا القديرة: الدكتورة "زيني فريدة"

المشرفة على بحثنا هذا التي سهلت لنا طريق العمل ولم تبخل علينا بالنصح والإرشاد والتوجيه.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة أساتذة وعمال " كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "

بجامعة "الجيلالي بونعامة" بخميس مليانة" لما لهم من فضل قليل كان أو كبير.

كما لا ننسى جميع الأصدقاء والطلبة الذين ساعدونا من بعيد أو من قريب في إعداد هذا البحث المتواضع.

وفي الأخير نحمد الله جلا وعلا الذي أنعم علينا بإنهاء هذا العمل.

علي، مصطفى

## المخلص.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التمكين الإداري في تعزيز سلوك المواطنة لدى العاملين في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة، وتكونت عينة الدراسة من 50 عامل، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة في البحث.

توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة طردية بين أبعاد التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية.
- وجود تأثير وعلاقة معنوية لأبعاد (تفويض السلطة، الاتصال الفعال وتحفيز العاملين) على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

لذا أوصت الدراسة بـ:

- ضرورة عمل المنظمة على تهيئة أبعاد التمكين وتحسينها بشكل مستمر؛
  - قيام إدارة الموارد البشرية بالدراسات للكشف عن الاتجاهات حول أبعاد التمكين لتتمكن من تهيئتها وفقا لتطلعات العاملين والمؤسسة معا ما يؤثر إيجابا على سلوك المواطنة التنظيمية؛
  - إجراء تربيصات وتنظيم ندوات علمية للتذكير بهذا المجال؛
- الكلمات المفتاحية:** تمكين إداري، تعزيز، سلوك المواطنة، عاملين.

## Abstract.

This study aimed to identify the effect of administrative empowerment in enhancing citizenship behavior among workers in the industrial establishment for health equipment in Miliana, and the study sample consisted of 50 workers, and used the descriptive analytical method and interview in the research.

The study found:

- There is a direct relationship between the dimensions of administrative empowerment and organizational citizenship behavior.
- There is an impact and a moral relationship to the dimensions (delegation of authority, effective communication and employee motivation) on enhancing organizational citizenship behavior.

Therefore, the study recommended:

- The need for the organization to work on creating and continuously improving the dimensions of empowerment;
- Studies by the Human Resources Department to reveal trends about the dimensions of empowerment;
- Conducting trainings and organizing scientific symposia to remind this field;

**Keywords:** administrative empowerment, reinforcement, citizenship behavior, two factors.

# فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر و عرفان.
	إهداء.
	قائمة المحتويات.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
	قائمة الملاحق.
أ-ث	مقدمة.
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية.	
05	تمهيد.
06	المبحث الأول: التمكين الإداري.
06	المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري.
09	المطلب الثاني: ادوات التمكين الإداري.
14	المطلب الثالث: ابعاد التمكين الإداري.
17	المبحث الثاني: الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية.
17	المطلب الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية.
19	المطلب الثاني: مداخل وأبعاد ومعززات سلوك المواطنة التنظيمية.
21	المطلب الثالث: محددات والجوانب الإيجابية وابرز معوقات سلوك المواطنة التنظيمية.
24	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها والقيمة المضافة للبحث
24	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة.
27	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة (أوجه التشابه، أوجه الاختلاف)
27	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة والقيمة المضافة.
28	خلاصة.
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع التمكين الإداري وتأثيره في تعزيز سلوك المواطنة لدى العاملين في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي	
30	تمهيد.
31	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE.
31	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة.
32	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي
33	المطلب الثالث: مهام المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي ومصالحها.
36	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
36	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

39	المطلب الثاني:تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.
40	الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية.
45	الفرع الثاني: التحليل الاحصائي لمعطيات الاستبيان.
53	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة.
53	الفرع الأول: إختبار الفرضية الفرعية الأولى:
54	الفرع الثاني: إختبار الفرضية الفرعية الثانية.
55	الفرع الثالث: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة.
56	الفرع الرابع: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة.
57	الفرع الخامس: إختبار الفرضية الفرعية الخامسة.
57	الفرع السادس: إختبار الفرضية الرئيسية.
60	خلاصة.
62	خاتمة.
67	المراجع.
71	الملاحق.



# قائمة الجداول

أولاً: قائمة الجداول.

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	26
2-1	سلم ليكارت الخماسي	38
2-2	مقياس ألفا كرومباخ	39
2-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي.	40
2-4	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	41
2-5	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي.	42
2-6	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.	43
2-7	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.	44
2-8	معلومات خاصة بفرق العمل.	45
2-9	معلومات خاصة بتفويض السلطة.	46
2-10	معلومات خاصة بالتدريب.	47
2-11	معلومات خاصة بالاتصال الفعال.	48
2-12	معلومات خاصة بتحفيز العاملين.	49
2-13	معلومات خاصة بالمواطنة التنظيمية.	51-50
2-14	نتائج تأثير فرق العمل والمواطنة التنظيمية.	53
2-15	نتائج تأثير تفويض السلطة والمواطنة التنظيمية.	54
2-16	نتائج تأثير التدريب والمواطنة التنظيمية.	55
2-17	نتائج تأثير الاتصال الفعال والمواطنة التنظيمية.	56
2-18	نتائج تأثير تحفيز العاملين والمواطنة التنظيمية.	57
2-19	نتائج تأثير التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية.	58

# قائمة الأشكال

ثانيا: قائمة الأشكال.

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
40	الدائر النسبية لمتغيرالنوع الاجتماعي.	1-2
41	الدائر النسبية لمتغير السن.	2-2
42	الدائر النسبية لمتغيرالمؤهل العلمي.	3-2
43	الدائر النسبية لمتغيرسنوات الخبرة.	4-2
44	الدائر النسبية لمتغير المسمى الوظيفي.	5-2

# قائمة الملاحق

ثالثاً: قائمة الملاحق.

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
71	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي مليانة.	01
72	إستمارة الاستبيان	02
76	صدق وثبات الإستبيان	03
76	معامل الإرتباط ومعادلة الإنحدار لفرق العمل والمواطنة التنظيمية.	04
76	معامل الإرتباط ومعادلة الإنحدار لتفويض السلطة والمواطنة التنظيمية.	05
77	معامل الإرتباط ومعادلة الإنحدار التدريب والمواطنة التنظيمية.	06
78	معامل الإرتباط و معادلة الإنحدار للاتصال الفعال والمواطنة التنظيمية.	07
79	معامل الإرتباط و معادلة الإنحدار تحفيز العاملين والمواطنة التنظيمية.	08
79	معامل الإرتباط و معادلة الإنحدار التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية.	09

# المقدمة

## توطئة

يعد الاهتمام بالجانب الإنساني وكيفية إدارته في منظمات الأعمال موضوعا هاما، لأن الإنسان هو المسؤول الأول والأخير عن فشل أو نجاح أي منظمة من المنظمات خاصة في ضل التغييرات السريعة التي توجهها، من زيادة حاجات وتطلعات السوق وتسارع وتيرة التقدم التكنولوجي والعولمة وزيادة حدة المنافسة.

ويبرز من بين هذه القضايا موضوع التمكين الإداري الذي تتناوله الدراسات بعناية وإهتمام، فهو يعتبر أمرا حيويا للمنظمات من أجل مواكبة التطورات ومواجهة التحديات والمواقف الإدارية وذلك من خلال منح العاملين حرية أكبر في العمل وتصرف والتفكير باستقلالية تحت مظلة اللامركزية وتمكنه من إتخاذ القرارات الملائمة دون الحاجة إلى اللجوء إلى رئيس العمل.

فالتمكن الإداري يهتم بإعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يسمح بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين وكسر الجمود الإداري وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح المنظمات.

فالتمكن الإداري ينتج عنه مظاهر سلوكية متعددة عند العاملين حيث يحسن من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي لتخطيط الفعال والجدولة وحل المشاكل وزيادة تعلقهم بالمنظمة وأهدافها وخدمتها بأقصى الجهود وهذا ما يترجم لنا معنى سلوك المواطنة التنظيمية الذي أصبح من متطلبات الهامة لنجاح وتمييز المنظمات.

## 1. مشكلة الدراسة:

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإداريين في مؤسسة صناعة العتاد الصحي بمليانة؟

## 2. الإشكالية الفرعية:

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده فريق العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تفويض السلطة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التدريب في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاتصال في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تحفيز العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة؟.



## 2. فرضيات الدراسة:

## ✓ الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة صناعة العتاد الصحي بمليانة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

## ✓ الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها فريق العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة صناعة العتاد الصحي بمليانة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

## ✓ الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها تفويض السلطة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة صناعة العتاد الصحي بمليانة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

## ✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها التدريب في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة صناعة العتاد الصحي بمليانة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

## ✓ الفرضية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الاتصال في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة صناعة العتاد الصحي بمليانة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

## ✓ الفرضية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها تحفيز العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة صناعة العتاد الصحي بمليانة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

## 3. الأهمية:

إن موضوع التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية هي من المواضيع التي تحظى باهتمام العلماء والباحثين وتتجلى أهمية هذه الدراسة في:

- تقديم إطار نظري للتعريف بماهية التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية
- تسليط الضوء على أبعاد التمكين الإداري ومدى تأثيره في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية
- تقديم إضافات علمية حول موضوع التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية قد تفيد الباحثين وتفتح مجال أوسع لمواصلة البحث

## 4. الأهداف:

- ✓ معرفة الخلفية النظرية للتمكين الإداري وكذا سلوك المواطنة التنظيمية
- ✓ معرفة تأثير التمكين الإداري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة العتاد الصحي بمليانة

✓ التحقق من صحة الفرضيات المتبنات كإجابات إحصائية حول إشكالية الدراسة.

#### 5. مبررات إختيار الموضوع:

✓ الموضوع يدخل ضمن تخصص تسيير الموارد البشرية.

✓ الرغبة في البحث العلمي

معرفة مدى تأثير التمكين الإداري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

#### 6. حدود الدراسة ومنهجها:

أ. الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على عمال مؤسسة صناعة العتاد الصحي بمليانة

ب. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة أثر التمكين الإداري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة

ج. الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية بمؤسسة العتاد الصحي بمليانة

د. الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة الميدانية الفترة الممتدة من 2022/03/01 إلى 2022/05/10.

7. منهج البحث: نظرا لطبيعة الموضوع فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر أساس جميع البحوث والذي يستند في جوهره على الوصف التحليلي واستخدام الأسلوب الميداني لإظهار التوازن عند دراسة الأدبيات النظرية كأثر التمكين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وهذا بهدف جمع المعلومات المتعلقة بموضوع وتصنيفها وتحليلها وتشخيص ظاهرة البحث بغية فهم الموضوع.

8. هيكل الدراسة: تم تقسيم هذه الدراسة كالتالي:

مقدمة وتشتمل على الإطار المنهجي

الفصل الأول: لقد خصص الجانب النظري الذي جاء تحت عنوان الأدبيات النظرية للتمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية وتم تقسيمه إلى:

المبحث الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

المبحث الثاني: الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها والقيمة المضافة للبحث

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع التمكين الإداري وتأثيره في تعزيز سلوك المواطنة لدى العاملين في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي مليانة

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

**الفصل الأول:**  
**الأدبيات النظرية**  
**للتمكين الإداري**  
**وسلوك المواطنة**  
**التنظيمية**

**تمهيد.**

في عصرنا الحالي شهدنا العديد من التطورات المتسارعة، مما أدى بالمؤسسات إلى مواجهة العديد من الصعوبات والتحديات التي تهدد بقاءها واستمرارية نشاطاتها، وفي ظل تلك التحديات والصعوبات أصبحت القيادات الإدارية بأساليبها وأنماطها عاجزة عن تحقيق مستوى الأداء المرغوب ومواجهة شدة المنافسة، الأمر الذي جعلها تتوجه لاستخدام إجراءات جديدة وحديثة ومن بينها التمكين الإداري، الذي ينتج عنه سلوكيات ابتكارية تعاونية تتجاوز نداء الواجب والذي يساهم في زيادة فعالية المنظمة وهو ما يطلق عليه سلوك المواطنة التنظيمية، الذي يساهم في زيادة القدرات التنافسية والتميز بالأداء ويساعد على الاستمرارية والبقاء.

وعلى هذا الأساس سنقوم في هذا الفصل بتوضيح هذين المصطلحين من خلال محاولة الإشارة إلى كافة الجوانب المتعلقة بالتمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية.

حيث قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية هي:

**المبحث الأول:** الإطار النظري لتمكين الإداري.

**المبحث الثاني:** الإطار النظري لسلوك المواطنة.

**المبحث الثالث:** عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها والقيمة المضافة للبحث.

### المبحث الأول : التمكين الإداري.

تواجه المنظمات في ظل التطورات الحاصلة الناجمة عن التقدم التكنولوجي والمعرفي جملة من المتغيرات والتحوليات المتسارعة فالمنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى ولمواكبة كل هذا أصبح بالضرورة تطوير الاداء الوظيفي وتحسين الفعالية التنظيمية، وتحقيق هذا مرهون بقدرتها على توفير طاقات مادية من جهة وتوظيف قدرات بشرية ذات كفاء وفعالية من جهة أخرى.

ان المنتبِع لبيئة الاعمال اليوم يلاحظ ان الشركات الرائدة هي تلك الشركات التي تستثمر في المورد البشري على انه مفتاح الريادة والتميز، والقادر على تحقيق القيمة المضافة ان تنمية الموارد البشرية يتطلب بشكل اساسي الاهتمام بالعامل واعطائه فرصا لطرح افكاره ومقترحاته وهذا قصد استغلالها لإظهار قدراته وابداعاته وهذا انما يكون بالتمكين.

### المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري.

#### الفرع الأول: مفهوم التمكين الإداري وعلاقته بالمفاهيم الأخرى.

ذكر التمكين كثيرا في القرآن الكريم بعدة معاني منها السلطان والملك فقال تعالى ﴿ إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا ﴾<sup>1</sup>.

ان الاصل اللغوي لكلمة التمكين في اللغة العربية تعني مكنه (تمكينا ) من الشيء اي جعل له عليه سلطانا وقدره<sup>2</sup>. والمعنى اللغوي للتمكين "empowerment" مشتق من كلمة power والتي تعني القوة او السلطة، اما في اللغة العربية فتشتق من كلمة تمكين من الفعل يكمن في قاموس "webster" ويعني عملية منح سلطة قانونية او شرعية " او "ان يتاح للفرد الفرصة للقيام بعمل ما " والتمكين مفهوم صعب ترجمته فهو " سلطة تمنح للعامل بقدر العمل و يكون للفرد القدرة على المبادرة وتحمل المسؤولية<sup>3</sup>.

يمكن تعريف مصطلح التمكين بانه "اعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة اكبر للأفراد في المستويات الدنيا".

وهو زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم واثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع المبادرة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة المشكلات التي تواجههم.

فالتمكين هو فلسفة اعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار الى مجموعة او افراد في المستويات الدنيا من المؤسسة لديهم المهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل، والدافعية والالتزام والثقة لإطلاق ابداعاتهم وطاقاتهم، من خلال التدريب والدعم العاطفي، بالاعتماد على تهيئة بيئة المؤسسة ليشعروا بقدرتهم على اتخاذ القرارات وتطوير

<sup>1</sup>- القرآن الكريم سورة الكهف الآية 84.

<sup>2</sup>- لويس معلوف، المنجد في اللغة والادب والعلوم، ط3، دار المشرق، لبنان 1995، ص 771.

<sup>3</sup>- صباح بن سهلة، دور التمكين في بناء المنظمة المتعلمة، اطروحة دكتوراه، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015\2016، ص 03.

تقتهم بأنفسهم وبالأخرين، مع التمتع بقدر عال من الحرية في العمل لتحقيق نتائج يحاسبون عليها، وتعتمد ثقافة التمكين الإداري على اندماج ومشاركة كل من الإدارة و العاملين لتوفير الوقت والجهد للعمل بكفاءة<sup>4</sup>. عرف Johnson التمكين الإداري على أنه: " المدى الذي يسمح فيه بمنح سلطة اتخاذ وصنع القرارات للعاملين في المستويات الإدارية الأدنى والذين هم في قلب مواقع العمل"<sup>5</sup>.

### علاقة التمكين الإداري بالمفاهيم الإدارية الأخرى

هناك بعض الغموض والخط بين التمكين و بعض المفاهيم الأخرى و يجب الانتباه لها

### تمكين العاملين وتفويض السلطة

إن التفويض هو عملية المشاركة في السلطة، يقوم الرئيس من خلالها بنقل جزء من سلطاته إلى المرؤوسين وأعضاء الفريق ولكن بدون نقل المسؤولية الكاملة عن انجاز العمل كله، الذي خول إليه من رؤسائه، وهو إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، فالتفويض هو صلاحيات تمنح لمدة محددة وهدف محدد. يعرف التفويض الإداري بأنه الإجراء الذي تكلف بواسطته سلطة ما سلطة أخرى أن تعمل باسمها وفي حالة معينة كما ان التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها. أما التمكين فيتضمن تفويض كامل الصلاحيات للمستوى الأدنى وإشاعة المعلومات للعاملين في كافة المستويات الإدارية وتوفير لهم الإمكانيات والمصادر والحرية اللازمة، التي تتيح لهم صلاحية حل المشاكل وتنفيذ الأعمال بطرق ابتكارية وإبداعية بما يحقق أهداف المنظمات دون الرجوع للمستويات الإدارية العليا، كما يعتمد على مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات وهنا الممكن يكون مسؤول عن النتيجة النهائية<sup>6</sup>.

### التمكين والمشاركة.

تعتبر المشاركة بالمعلومات الخطوة الأولى للتمكين، فلا يمكن للأفراد تحمل المسؤولية ولا حل الأزمات التي تعترض العمل دون معلومات، وتعتبر المشاركة بمثابة المظلة التي تحتوي كافة الأشكال من تأثيرات العاملين كالمساومة الاجتماعية، وانخراط العاملين الذي يؤدي إلى التزامهم وإلى الديمقراطية الصناعية التي تعكس الممارسات الهادفة إلى زيادة حقوق العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات<sup>7</sup>.

<sup>4</sup>- تلخوخ سعيدة، التمكين الإداري وأثره على الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2013-2014، ص 3.

<sup>5</sup>- برني لطيفة، اثر التمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، اطروحة دكتوراه، اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. جامعة بسكرة 2014\ 2015، ص 59.

<sup>6</sup>- كرمية توفيق، أثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة، اطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الاغواط، 2015-2016، ص16

<sup>7</sup>- تلخوخ سعيدة، التمكين الإداري وأثره على الاداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

وبالتالي فإن العنصر الأساسي في إدارة المشاركة العالية والإدارة التشاركية يتمثل في حث الموظفين على لعب دور في عمليات صنع القرارات. وعلى أية حال فإن السماح للموظفين بالمشاركة في المؤسسة يختلف تماما عن منحهم السلطة فهذه المشاركة لا تعني تلقي سلطة كاملة النطاق وتولي مسؤولية كاملة<sup>8</sup>.

### الإثراء الوظيفي

الإثراء الوظيفي هو تقنية تعمل على توسعة مهمات العاملين لرفع حاجاتهم للرضا، وتحسين المحفزات وبالتالي زيادة الانجازات وهذا بحريتهم في السيطرة على وظائفهم. ومن الخطأ استخدام الإثراء الوظيفي، الذي يهدف إلى توسيع مجالات أداء العاملين، كمرادف للتمكين الإداري الذي يركز على بيئة العمل وخلق التفاعلات بينهما، بناء على الاتصال المتبادل مع بقية وظائف المؤسسة. فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق التمكين الذي يتطلب إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظفون بالفعالية الذاتية وقدرتهم على التأثير على الأحداث الأفراد، الظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته<sup>9</sup>.

### الفرع الثاني : أهداف التمكين.

تحتاج المنظمات الممكنة Empowered Organization إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة، ونقطة الانطلاق نحو ذلك هي عندما يبدأ المدبرون والرؤساء في إخضاع أنفسهم لبرامج التغيير بما يتضمن تعديل القيم الفردية، والتي يجب أن تؤدي إلى الاهتمام الأكبر بأهداف التمكين، وقد قامت دراسة Turban 2000 بتلخيص أهداف التمكين من خلال النقاط الآتية<sup>10</sup>:

- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم؛
- زيادة فرص الإبداع والابتكار Creativity & Innovation؛
- دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات؛
- تحسين رضا العملاء والاحتفاظ بهم؛
- تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة، والتوجه بشكل رئيسي نحو الأعمال ذات القيمة الاستراتيجية للمؤسسة؛
- زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومؤسساتهم مما يضمن فعالية أدائهم؛
- تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح وتؤكد دراسة (الضلاعين 2010) أن الهدف الأساسي من عملية التمكين هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة لديها القدرة على إنتاج سلع وخدمات تفوق توقعات العميل الداخلي والخارجي، من خلال التركيز بشكل أساسي على صانع الخدمة أو السلعة واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه وعدم ربطه

<sup>8</sup>- كرمية توفيق، اثر التمكين الاداري على جودة الخدمة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>9</sup>- تلخوخ سعيدة، التمكين الاداري واثره على الاداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>10</sup>- محمد السعيد جوال، التمكين واثره على تنمية السلوك السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، 2014 \ 2015، ص 68.

بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، فهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز، يوفر الثقة والأمان، والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمؤسسة، لخدمة العميل ونيل رضاه، وهذا لن يتحقق إلى برضا العميل الداخلي<sup>11</sup>.

### الفرع الثالث: مبررات تبني التمكين الإداري.

الإدارة الفعالة هي التي تخلق الاهتمام الكبير لدى العاملين في عملهم، بحيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المؤسسة التي يعملون فيها، فالعامل لا يشعر فقط بالمسؤولية عن الأعمال التي يؤديها بل يشعر بالمسؤولية عن الأعمال خارج حدود وظيفته، وسنبين في هذا المطلب الأسباب التي دفعت بانتهاج مفهوم تمكين يعد تمكين العاملين من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية منذ بداية التسعينات وقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث أن تمكين العاملين يؤدي إلى تحسين الأداء ورضا العاملين والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية وإدارة الأزمات بفعالية<sup>12</sup>.

وتتمثل الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين فيما يلي<sup>13</sup>:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق، وهذا راجع إلى حاجات الزبائن المتطورة.
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات، لأن الكثير من المشكلات تحل على المستوى التشغيلي للعاملين.
- إطلاق قدرات الأفراد المبدعة.

بالإضافة إلى الأسباب السابقة توجد أسباب أخرى أهمها:

- لدى العاملين نظرة عملية اتجاه المشكلات التي يصادفونها ومن ثم يمكن أن يساهموا في حلها لأن.
- العاملين هم من يقوموا بإنجاز الأعمال فليدهم الخبرة لحل المشاكل بسهولة.
- يصبح العاملون أكثر التزاما إذا شاركوا في القرارات لأنهم يحسون أنهم هم من صنعها.
- إذا انتشرت روح المشاركة لدى جميع الأفراد يسود مناخ من التعاون البناء نحو الهدف.

<sup>11</sup> - محمد السعيد جوال، التمكين و اثره على تنمية السلوك السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق ص 69.

<sup>12</sup> - كرمية توفيق، أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة، مرجع سبق ذكره. ص 22 .

<sup>13</sup> - صباح بن سهلة، دور التمكين في بناء المنظمة المتعلمة، مرجع سبق ذكره. ص 37



المطلب الثاني: ادوات التمكين الإداري.

الفرع الأول: متطلبات التمكين الإداري.

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمة لابد من توفر المتطلبات الأساسية قبل واثاء وبعد عملية التمكين وهي<sup>14</sup>:

- الثقة الإدارية.

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

- الدعم الاجتماعي.

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

- الأهداف والرؤية المستقبلية.

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا، بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.

- فرق العمل.

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، وأخذها بجديّة، وذلك لأن فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد، لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقترحها.

- الاتصال الفعال

يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة

<sup>14</sup> - العمري وفاء، دور التغير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص 95.

ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام وبدون التزام لن يتحقق التمكين  
- التدريب المستمر.

لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المدير أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.  
- مكافأة الموظفين.

تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.  
ويوضح الجدول رقم (01-01): متطلبات تمكين العاملين وميزاته:

الميزات	التمكين	متطلبات التمكين
تحسين الاداء		الثقة الادارية
ارضاء العملاء		الدعم الاجتماعي
حل المشكلات و الازمات		الاهداف و الرؤية المستقبلية
جودة الخدمة		فرق العمل
زيادة القدرة التنافسية		الاتصال الفعال
ارتفاع الإنتاجية		التدريب المستمر
تحقيق مكانة متميزة		مكافأة الموظفين

المصدر: العمري وفاء، دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية، اطروحة دكتوراه. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2014-2015 ص 96.  
الفرع الثاني: خطوات تمكين العاملين.

لابد على المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين أن تبني برنامجاً منظماً يتكون من عدة خطوات وتتمثل في<sup>15</sup>:

<sup>15</sup>- نصر كامل صيام، دور تمكين العاملين في فعالية الاداء الإداري، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2014\2015، ص ص 18-19.

**الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير.**

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين. ويوضح السبب، أو الأسباب من وراء تبني التمكين. فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد.

**الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المديرين.**

تغيير سلوكيات المديرين للتنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية وأساسية نحو تنفيذ التمكين.

**الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.**

يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المدراء والمرؤوسين من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

**الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل.**

يعتبر العمل الفريق من أسس مشروع التمكين، وعليه فالمطلوب من الإدارة هو تغيير فلسفة العمل من الاعتماد على العاملين بشكل فردي إلى تفعيلهم من خلال فرق العمل على اختلاف أهدافها.

**الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات.**

كلما توفرت المعلومات بفعالية للمرؤوسين عن متطلبات أداء عملهم كلما ازدادت فعاليتهم.

**الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين.**

لابد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

**الخطوة السابعة: توفير التدريب.**

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين ، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة وتوفير برامج ومواد تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشاكل، والاتصال، والعمل مع الفريق، والتحفيز وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين .

**الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين.**

يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

**الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير.**

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهات المؤسسة.

**الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج.**

يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم

لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين الإداري، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين الإداري عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

### الفرع الثالث: معوقات تطبيق التمكين الإداري.

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن نفحص خصائص المنظمات أولاً، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة، لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين ومن تلك المعوقات ما يلي<sup>(16)</sup>:

- الهيكل التنظيمي الهرمي.
  - المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات .
  - خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة .
  - عدم الرغبة في التغيير
  - خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة .
  - خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية .
  - الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار .
  - السرية في تبادل المعلومات
  - ضعف نظام التحفيز .
  - تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية
  - ضعف التدريب والتطوير الذاتي .
  - عدم ملائمة نظام المكافآت
  - عدم الثقة الإدارية .
- أما (Conger, 1989) فيشير إلى وجود عدة عوامل تؤدي إلى ضعف الإحساس بالقوة، وقلة الشعور بالفاعلية وعدم السيطرة على العمل من قبل الموظفين، وبالتالي إعاقة التمكين<sup>(17)</sup>:
- عوامل تنظيمية: ضعف الاتصال، والأجواء البيروقراطية السائدة في المؤسسة، وعوامل تتعلق بضغط المنافسة وضغوطات مرحلة التحول والتغيير.
  - أسلوب القيادة: الرقابة المباشرة والشديدة للموظفين، الوصاية والسلبية في التعامل مع الموظفين، والتمثلة في التركيز على الفشل.

<sup>16</sup>- العمري وفاء، دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره ، ص 103.

<sup>17</sup>- ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والارطفونيا، جامعة وهران 2، 2015 \ 2016، ص 61.

- نظام الحوافز والمكافآت: عدم تناسب هذا النظام مع الجهد المبذول، وعدم ربطه بإبداع وابتكار.
- تصميم العمل: غموض الدور المطلوب من الموظف، وقلة الدعم، والتكوين التقني، وعدم وضوح الأهداف والروتينية وقلة التنوع في العمل، وضعف فرص التقدم، والتطور للموظفين.

### المطلب الثالث: ابعاد التمكين الإداري.

من خلال مراجعة الأدب الخاص بالتمكين الإداري، تبين وجود اختلاف في تعرض هذه الدراسات والأبحاث لأبعاد التمكين الإداري التي تدل على محتواه ومضامينه، إلا أنها تجمع في معظمها على أن هذه الأبعاد تتمحور حول توفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين مثل: التحفيز، وتوفير التدريب اللازم، والعمل الجماعي، وصولاً لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

### الفرع الاول : فرق العمل والاتصال الفعال.

فرق العمل تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعليه وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقه تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكوناً هاماً في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي<sup>18</sup>.

كما أن الاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الابداع والابتكار، ويختصر كثيرا من الجهود، حيث تسهم سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين، وحيث يسهم الاتصال وتبادل المعلومات في تمكين القائد من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفاعلية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل<sup>19</sup>.

### الفرع الثاني: تفويض السلطة.

يعتبر بعد تفويض السلطة من أبرز الأبعاد التي تستند إليها عملية التمكين، والتفويض هو الوسيلة الوحيدة التي يستطيع بها المدير أن يتجاوز قدراته الذاتية على إنجاز الأعمال وفي نفس الوقت هو الطريق إلى الاستفادة الكاملة من قدرات ومهارات المرؤوسين، تلك القدرات التي لا يمكن أن تستغل استغلالاً كاملاً بدون تفويض<sup>20</sup>.

<sup>18</sup>- حسسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم ادارة الأعمال، جامعة الازهر بغزة، 2012\2013. ص 15.

<sup>19</sup>- حسسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، المرجع نفسه، ص 15.

<sup>20</sup>- ديدون يوسف، تمكين الموارد البشرية واثره على الاداء الوظيفي، اطروحة دكتوراه. جامعة معسكر، 2021\2022، ص 63 .

ويعرف تفويض السلطة على أنه عملية إعطاء الرئيس للمرؤوسين الحق في القيام بوظيفة ما، وإنجازها خلال فترة ما، ومنهم من عرفه بأنه نقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلى المرؤوسين

ان الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري ان تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم ولذلك فان فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فان هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض، كما ان التمكين مسألة درجة، فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، واكتشاف الحلول وتقييمها، واتخاذ القرار بصدها، وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها<sup>21</sup>.

وحتى يكون التفويض ذو معنى لا بد ان تتوفر فيه مجموعة من الشروط هي<sup>22</sup>:

- توفر الثقة في المرؤوسين.
- وضوح خطوط السلطة، للتأكد ان المرؤوسين يعرفون ويفهمون مواقعهم في البناء التنظيمي.
- التحديد الدقيق للأهداف وحرية التنفيذ.
- التشاركية. في كيفية اجراء التفويض ومناقشة الاهداف والطريقة التي سيؤدي بها العمل والتعديل عند الضرورة.
- ادراك الأهمية: ادراك المرؤوس أهمية العمل المفوض به و أهمية الموعد المحدد له.
- المستندية: بمعنى وجود سجلات كتابة يدون فيها كل النقاط المتفق عليها في التفويض ،فالتسجيل يساعد على ادراك الهدف بدقة، ويوفر الوقت.
- تساوي السلطة مع المسؤولية ومع القدرة: عند تفويض سلطة للمرؤوس لا تتناسب مع قدراته ومهاراته ولا مع السلطة والمسؤولية الملقاة على عاتقه سيفشل التفويض ويحول دون تحقيق النتائج لمرجوة.
- الشخص المناسب في المكان المناسب: لا بد أن يملك الشخص المفوض له القدرات والمهارات السلوكية، بما تتماشى مع المهام والاختصاصات والإجراءات المطلوب تنفيذها.

### الفرع الثالث: تدريب وتحفيز العاملين.

لا يمكن أن تعطى للعاملين السلطة في اتخاذ القرارات وهم يفتقدون المعرفة التي تمكنهم من ذلك والتمكين بدون تدريب يمكن تمثيله كأنك تقذف بشخص ما في مياه البحر وهو لا يعرف العوم ، وللتدريب دور مهم في العمليات التشغيلية لاتخاذ القرارات الفورية، ولا يمكن الاعتماد هنا على ما تلقاه العاملون في المدارس

<sup>21</sup>-جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بابداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصاد، المجلد 12، العدد 1، 2010.

<sup>22</sup>- فاطمة تدرانت، اثر التمكين على تحقيق الابداع الإداري، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، 2014\2015، ص 22

والجامعات فقط، حيث أنها مازالت قاصرة على إمداد العاملين بكل المهارات بل يجب العمل على التدريب المستمر للعاملين وتطوير تقنياتهم للتعامل مع الأجهزة المعقدة<sup>23</sup>.

كما يجب على الإدارة التغيير من المنهج التقليدي في التدريب إلى المنهج الحديث الذي يتسم بالمرونة من خلال تدريب الموظفين على مهارات متعددة بحيث تعطي للموظف مرونة أكبر ومعرفة أوسع ومهارات متنوعة تمكنهم من التكيف بشكل أكبر والاستجابة بمرونة أفضل مع متطلبات العمل المتغيرة والمتقلبة مع التغيرات والتقلبات التي تشهدها الأسواق، ومنه فيمكننا القول أن: «تدريب الموظفين يعني زيادة معرفتهم وزيادة معرفتهم تعني زيادة تمكينهم»<sup>24</sup>.

وعلى الرغم من أن التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للعاملين؛ إلا أنه ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع؛ فيه أيضاً مشاركة في المخاطر، ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية، لذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية، والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق، فالفائد الذي يخبر العاملين بوضوح تام أن هناك مقابل مجز لكل ابتكار في العمل يوفر دافعا نفسيا هاماً يدفع العاملين لتقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات، إذا يجب توفير نظام عادل ومجز للحوافز فالحوافز في موضوع التمكين تكون قبلية وبعديّة، أي قبل تطبيق التمكين تقوم القيادة الإدارية بتشجيع العاملين على روح المبادرة والمخاطرة وعدم الخوف من الفشل غير المتعمد، بهذا تتشكل دافعية قوية لدى العاملين على القيام بأدوار يتمثل فيها تحمل المسؤولية والتصرف باستقلالية وحرية، وتكون الحوافز بعديّة أي بعد التصرف، وهذه الحوافز البعديّة قد تكون مادية أو معنوية، ومهما كانت هذه الحوافز فلا بد من أن يتأكد القادة الإداريون من ربطها بشكل مباشر مع نتائج الأداء ذات العلاقة بتحمل المسؤولية، وروح المبادرة، والمرونة في التفكير، والمشاركة في حل مشاكل العمل المساهمة في تقديم اقتراحات جوهرية لتحسين إجراءات العمل، ومكافأة استعداد العاملين على المشاركة في المعلومات وروح الفريق<sup>25</sup>.

<sup>23</sup> - كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007\2008، ص 106.

<sup>24</sup> - كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، المرجع نفسه، ص 99

<sup>25</sup> - فاطمة يحيوي، اثر القيادة بالتمكين على كفاءة راس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة، اطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال وتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، 2016\2017، ص 157.

المبحث الثاني: الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية.

يهتم العلماء والباحثون في السلوك التنظيمي بدراسة سلوك الأفراد وتقييمه وتفسيره والتنبؤ به من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ومن أجل تحقيق هذه الكفاءة والفعالية تحتاج منظمات اليوم إلى سلوكيات تنظيمية تساعدها على النمو والنجاح في ظل بيئة التنافسية والتغيرات المستمرة.

المطلب الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية.

الفرع الأول: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.

رغم اختلاف الباحثين في إعطاء مفهوم موحد لسلوك المواطنة التنظيمية إلا أنها متقاربة في المعنى ويمكن أن تكمل بعضها البعض.

أشار (Kots 1964) إلى أن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويل، حيث أنه غالباً ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي<sup>26</sup>.

(Orgon1977) عرفها على أنها ذلك الجهد التعاوني أو تلك السلوكيات الابتكارية التعاونية، وقد عرفه (Wayne1993) بأنه سلوك الأدوار الإضافية والتي تتعدى حدود الوظيفة<sup>27</sup>.

أما (Jahangir al 2004) فقد عرفها على أنها سلوكيات تقديرية في مكان العمل، تتجاوز متطلبات الوظيفة الأساسية للفرد، وتوصف على أنها سلوكيات تتجاوز نداء الواجب، غير معترف بها بشكل صريح في نظام المكافآت الرسمي<sup>28</sup>.

كما يعرف (heey&noon2008) سلوك المواطنة التنظيمية: بأنه سلوك خارج الدور المحدد، لا يترتب عليه مكافأة عند حدوثه أو عقاب عند عدم حدوثه عن طريق المنظمة ولكنها تستفيد منه لتحسين كفاءتها واستمرارها<sup>29</sup>.

<sup>26</sup> - سلامة عبد الله، خلف طعماسة، عبد الحفيظ علي حسب الله، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية لأراء العاملين في الشركات QIZ في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 16، العدد 2، الأردن، 2015، ص 20.

<sup>27</sup> - يرقى حسين، بن عودة مصطفى، دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية بجامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 23، العدد 1، ص 210.

<sup>28</sup> - مياي حمود عامر، نموذج مقترح لأثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية القاهرة، الطبعة الأولى، 2015، ص 70.

<sup>29</sup> طالب حسينة والطيب ابن عون، أثر المواطنة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة حالة جامعة الأغواط، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، المجلد 20، العدد 1، 2020، ص 237.



الفرع الثاني: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية.

خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

قام Johns - 1996 بتحديد عدة خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية<sup>30</sup>:

- أنه سلوك اختياري، فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
- أنه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد.
- أنه يسهم في زيادة فاعلية المنظمة.
- لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية.

ومن بين خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية أيضا يمكن تعزيز ودعم هذه السلوكيات من خلال تفعيل إقامة الندوات والدورات لغرس قيم المواطنة التنظيمية<sup>31</sup>.

الفرع الثالث: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تظهر أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في النقاط التالية:

تساعد على تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال<sup>32</sup>:

- زيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات.

- تعزيز نجاح المنظمة من خلال السماح لها بتخصيص الموارد الحالية والبشرية بفاعلية أكثر.

- توفير للمنظمة موارد إضافية، وتلغي ضرورة وجود آليات رسمية مكلفة.

كما يرى الباحثون في مجال المواطنة التنظيمية أن لها أهمية كبيرة على الأداء الكلي للمنظمات من خلال<sup>33</sup>:

- تحسين الإنتاجية، بصفر تكلفة من خلال تحسين مستوى الكفاءة والفعالية.

- الالتزام وحل المشاكل وتقليل مستوى التسرب الوظيفي.

وقد قام (netemeyer 1997) بإبراز أهمية سلوك المواطنة على أنه<sup>34</sup>:

<sup>30</sup>- بدري قسم عبد الفراج مرسال، أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013-2014، ص 99.

<sup>31</sup>- حبة وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، دراسة ميدانية بمدرية الشؤون الاجتماعية sonatrach ناحية معسكر، أطروحة دكتوراه، كلية علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2018-2017، ص 121

<sup>32</sup>- ميال محمود، مرجع سبق ذكره، ص 76.

<sup>33</sup>- بن سالم فاروق، العلاقة بين التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية عند الأساتذة الجامعيين، دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سطيف 1، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 2، 2021، ص 131.

<sup>34</sup>- بدري قسم عبد الفرج مرسال، نفس المرجع السابق، ص 369.

- يمد سلوك المواطنة التنظيمي الإدارة بوسائل للتفاعل مع الأفراد داخل المنظمة مما تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.

- يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشاكل.

**المطلب الثاني: مداخل وأبعاد ومعززات سلوك المواطنة التنظيمية.**

**الفرع الأول: مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية.**

يمكن تناول مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين أساسيين:

**المدخل الأول.**

يفترض هذا المدخل إن 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 المكافآت الرسمي، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة<sup>35</sup>.

**المدخل الثاني.**

استند هذا المدخل على العديد من البحوث التي تنوعت مجالاتها وتخصصاتها وارتكزت على وجه الخصوص على بحوث المواطنة المدنية في علوم الاجتماع، الفلسفة، السياسة حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية على أنها تشمل على كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع وبناء على هذا المدخل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشمل على ثلاثة أنواع من السلوكيات وهي<sup>36</sup>:

السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور.

السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور.

السلوكيات السياسية.

**الفرع الثاني: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.**

رغم تزايد الاهتمام بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية إلا أنه هناك خلاف حول أبعاد هذا المفهوم، فهناك من يراها بعدين ومنهم من يراها ثلاث أبعاد ومنهم من يراها خمسة أبعاد والتي هي كالتالي:

<sup>35</sup>- ميال محمود، مرجع سبق ذكره، ص 73.

<sup>36</sup>- حبة ودية، مرجع سبق ذكره، ص 117.

الإيثار: وهو مدى مساعدة الموظف للأشخاص الذين حوله (الزملاء، الرؤساء، العملاء) في المهام المتعلقة بالعمل ومن صور هذا السلوك مشاركة العاملين الآخرين طرف العمل وأساليب العمل الجديدة مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم<sup>37</sup>.

**الكياسة:** وهي تعني سعى الموظف لتجنب إثارة المشاكل والخلافات في العمل، واتخاذ التدابير الوقائية لمنع حدوثها كما تشمل إدراكه لأثر الذي قد يتركه سلوكه في الآخرين وبالتالي عدم اعتدائه عليهم<sup>38</sup>.

**الروح الرياضية:** تعني مدى مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع والجدال وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بالإضافة إلى استعداده لتقبل بعض المضايقات في العمل<sup>39</sup>.

**السلوك الحضاري:** ويعني المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة<sup>40</sup>.

**وعى الضمير:** ويعكس هذا البعد الجانب الشخصي من سلوكيات المواطنة التنظيمية والذي لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل أساسي، وإنما يتضمن السلوك الوظيفي الذي يتجاوز الحد الأدنى المطلوب رسمياً من المنظمة<sup>41</sup>.

### الفرع الثالث: عوامل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية:

العوامل المعززة لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية<sup>42</sup>:

حتى يكون دور سلوك المواطنة التنظيمية فعالاً في المنظمة يجب تعزيزه من قبل المسؤولين في المنظمات وقد حددت (الشمالية 2004) مجموعة من العوامل المعززة لهذا السلوك وهي بالشكل التالي:

<sup>37</sup> - غنوة محمد، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2013\2012، سوريا، ص 88.

<sup>38</sup> - بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة بقاء التطبيقية، المجلد 20، العدد الثاني، يونيو 2015، ص 153.

<sup>39</sup> - شياوي سهام، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة في المنظمة، معارف مجلة علمية محكمة، العدد 20، 2016، ص 131.

<sup>40</sup> - أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، الرياض، المجلد 7، العدد 2، 2003، ص 69.

<sup>41</sup> - مياي محمود، مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>42</sup> - محمد كعوان، محمد بن عيجة، سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 1، الجزائر، المجلد 32، العدد 3، 2021، ص 173-174.

### 1- العوامل الشخصية الإيجابية:

تشمل القناعة بالعمل، والتعهد الفعال والثقة بالآخرين تمكن القناعة بالعمل فهم الموظفين للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم، وتؤثر في عملية تعريفهم بأعمالهم، وتجعلهم يعبرون عن الدور الإضافي بأنه ضمن الدور الفعلي للوظيفة، أما التعهد الفعال فإنه كلما ارتفع مستوى التعهد الذي يمر به الموظف كان أقر على تعريف مسؤولياته وأدواره الإضافية وعندما يثق الأفراد بالآخرين يؤدي ذلك إلى قيام بأنماط سلوكية اعتيادية.

### 2- العوامل الموقفية المدركة:

تشمل قيم العمل، وخصائص، إذ تشير قيم العمل إلى وجود قيم مشتركة تدل على منفعة مشتركة لكل من الأفراد والمنظمة، وتؤدي إلى وجود علاقات ذات أثر إيجابي فعندما يشعر الفرد أن قيم العمل تتضمن احترام الأفراد واحترام حاجاتهم، فإنه سيلتصق بها ويعمل على الاشتراك في مسؤوليات تؤدي إلى أحسن الأداء، أما خصائص العمل وبخاصة المحفزة منها كالعمل ذي معنى، والاستقلالية والتغذية الراجعة، فإنها تزيد من الدافعية الداخلية لدى الأفراد، وتزيد من ممارستهم لأنماط سلوك الدور الإضافي

المطلب الثالث: محددات والجوانب الإيجابية وبرز معوقات سلوك المواطنة التنظيمية.

#### الفرع الأول: محددات سلوك المواطنة التنظيمية.

1-الرضا الوظيفي: يقصد بالرضا الوظيفي الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله فيما يتعلق بالحوافز، أسلوب الإشراف، الزملاء، المناخ العام... وأجريت العديد من الدراسات للكشف عن العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية، وأكدت على أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية، ويمكن تفسير هذه العلاقة إلى أن الموظف الراضي عن عمله ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية، أو أن السلوك التطوعي ما هو إلا عملية تبادلية لأولئك الذين أحسنوا إليه<sup>43</sup>.

2-الولاء التنظيمي: هناك من يعرفه مدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع منظمة العمل، وفريق آخر يراه بأنه الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي، هذه التعاريف وإن اختلفت نوعاً ما عن بعضها إلا أنها تدور بمجملها حول فكرة مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المنظمة ودرجة استعداده لبذل الجهد في سبيل نجاح واستمرار هذه المنظمة<sup>44</sup>.

<sup>43</sup> - حمزة معمري وبن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد14، ورقة، 2014، ص 48.

<sup>44</sup> - أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص 74.

3- **العدالة التنظيمية:** والتي تعكس مدى إحساس الموظفين بالعدالة في منظماتهم. وما يتعلق بالعلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كشفت العديد من الدراسات عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. فقد أظهرت هذه الدراسات أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديهم الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة ، وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية<sup>45</sup>.

4- **القيادة الإدارية:** هي عبارة عن صفة أو موهبة تتم عن خبرة، كفاءة ومهارة، وتنمو وتتزايد، وهي مجموعة الأعمال والتوجيهات والقرارات والنصائح والتفاعلات التي تهدف إلى تحقيق غايات ونهايات ومخططات مرسومة سلفاً<sup>46</sup>.

5- **الثقافة التنظيمية:** هي نموذج من المبادئ الأساسية التي طورتها وشكلتها جماعة معينة بغية حل المشاكل المتعلقة فيما بعض والتأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام مع محيطها الداخلي، هذه هي المبادئ التي تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة باعتبارها الطريقة المثلى للقدرة على الإدراك والتفكير<sup>47</sup>.

#### الفرع الثاني: الجوانب الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية.

ذكر (ريان، 2006) أن السلوك المواطنة التنظيمية يعد أحد القضايا الرئيسية التي يجب أن تتبوأ مكانة مرموقة في سلم أولويات الممارسين للإدارة، لما يتمتع به من إيجابيات تنظيمية وتحقق مستوى أداء متميز لأن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى زيادة من مستوى الرضا عن العمل ويزيد من فعالية وكفاءة الموظف ويخلق الإحساس بالانتماء لدى المؤسسة.

كما يخفف العبء المادي عن المؤسسات فهو إضافة حقيقية إلى مواردها، ويتيح الفرصة للممارسة الديمقراطية من حيث إختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب المشاركة فيه<sup>48</sup>.

<sup>45</sup> - دعاء إبراهيم، عبد الهادي الرحامنة، أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، 2014، ص 39 .

<sup>46</sup> - كيسرى مسعود، دايرة عبد الحفيظ، أثر استراتيجية التمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلوا، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 8، 2017، ص 90.

<sup>47</sup> - كيسرى مسعود، دايرة عبد الحفيظ، المرجع نفسه، ص 90.

<sup>48</sup> - محمد كعوان، بن عيجة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 174.

## الفرع الثالث: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية.

عملية القيام بسلوك المواطنة التنظيمية لديها عدة معوقات نذكر منها<sup>49</sup>:

- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، وعدم تقوية توجهاتها الإيجابية نحوها.
- عجز ثقافة المنظمة وقيامها عن التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر في كفاءة الموظفين، وفي سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس سلباً على تميز أدائهم.
- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير آرائهم، وعدم رضاهم عن وظائفهم، مما يقف عائقاً أمامهم للقيام بسلوكيات إضافية إيجابية.
- فقدان الثقة في جانب الموظفين والرؤساء، مما يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا ب، وعدم الرضا وقلّة الدافعية للعمل.
- العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهيكل الأجور والمرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري الوظيفي.

<sup>49</sup>ريم بنت عبد الرحمن بن عبد الله الجابر، سلوك المواطنة التنظيمي بالإدارة العامة للتعليم في منطقة الرياض، المجلة العلمية لإدارة البحوث والنشر العلمي ن جامعة الملك سعود، المجلد 32، العدد3، جزء اول، ص428، 2016،

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها والقيمة المضافة للبحث

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة.

الفرع الأول: الدراسات السابقة الخاصة بمتغير التمكين الإداري.

أولاً: مقال علمي لغديري داود وبوسالم أبوبكر تحت عنوان " أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري، دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة جيجل "، الصادرة عن مجلة الاقتصاد والبيئة، الجزائر، المجلد 5، العدد 1، 2022، ص ص 95-123.

تهدف الدراسة إلى قياس كل من مستوى التمكين والإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل، بالإضافة إلى قياس مدى تأثير أبعاد التمكين على مستوى الإبداع الإداري، تم استخدام إستبانة على عينة من العاملين عددها 120 توصلت إلى أن الموظفين يتمتعون بمستويات التمكين عالية، كما توصلت أيضا إلى أن الإبداع الإداري لدى أفراد العينة مرتفع.

ثانياً: مقال علمي لبربار نوردين وبين مسعود آدم ولرادي سفيان بعنوان " أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بالشلف "، الصادر عن مجلة دفاتر إقتصادية، الجزائر، المجلد 12، العدد 2، 2021، ص ص 61-74.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التمكين الإداري في المؤسسة على تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين بها، تم استخدام إستبانة على عينة من العاملين عددها 203، توصلت النتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لمستوى تطبيق التمكين الإداري على سلوك الإبداع لدى العاملين في المؤسسة.

ثالثاً: مقال علمي لضيف الله عبيد المطري بعنوان " العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية "، الصادر عن مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 2018، المجلد 27، العدد 1.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في وزارة الإسكان بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام إستبانة على عينة من العاملين عددها 397، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي
- وجود علاقة طردية بين أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي

الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالسلوك المواطنة التنظيمية.

أولاً: مقال علمي لطالب حسينة والطيب ابن عون بعنوان " أثر سلوك المواطنة التنظيمية على إدارة المعرفة (المشاركة والاستعمال) دراسة حالة جامعة الأغواط "، الصادرة عن مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 20، العدد 01، 2020.

هدفت هذه الدراسة لبحث أثر سلوك المواطنة التنظيمية ببعديه على إدارة المعرفة لدى عينة من أساتذة جامعة عمار تليجي بالأغواط، تم استخدام إستبانة على عينة من العاملين عددها 143 من مختلف كليات الجامعة وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج وجود أثر معنوي دال إحصائياً بين سلوك المواطنة ببعديه على إدارة المعرفة، كما تم التوصية بتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية ضمن سياسات الجامعة إضافة إلى توفير المناخ الملائم من أجل تبادل المعرفة.

ثانياً: مقال علمي لسليمان تيشيتيش محمد لمين ورمضان سعيد وخياط أميرة تحت عنوان " المتغيرات الديمغرافية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة ابن خلدون "، مجلة منارات للدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد رقم (3) العدد (01)، 2021.

هدفت إلى تقديم مفهوم لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده واختبار مقياس اتجاهات لمتغير المواطنة التنظيمية وحساب خصائصه السيكو مترية والتعرف على مدى تأثير المحددات الديمغرافية في سلوك المواطنة التنظيمية عند الأساتذة. تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي. وبالاستبيان كأداة لجمع البيانات بلغ عددهم 61 أستاذ جامعي، حيث تمت دراسة الفروق الإحصائية بين فئات المتغيرات الديمغرافية من حيث اتجاهاتهم نحو أبعاد المواطنة التنظيمية وتم التوصل إلى:

- هناك أثر لمتغير الجنس، حيث كان الذكور أكثر اتجاهها نحو أبعاد الإيثار، الروح الرياضية والسلوك الحضاري بينما كان الإناث أكثر اتجاهها نحو أبعاد ووعي الضمير والكياسة.
- وجود أثر لمتغير الشهادة العلمية، بينما كتن أصحاب شهادة الدكتوراه أكثر اتجاهها نحو بعد الكياسة
- هناك أثر لمتغير الأقدمية، حيث من كان لهم أقدمية من خمس سنوات فأكثر أكثر اتجاهها نحو أبعاد الروح الرياضية، ووعي الضمير والكياسة.
- هناك أثر لمتغير العمر، حيث كان من أعمارهم من خمس وثلاثون إلى خمس وأربعون سنة أكرأ اتجاهها نحو أبعاد الروح الرياضية ووعي الضمير. بينما كان البقية أكثر اتجاهها نحو أبعاد الإيثار والكياسة والسلوك الحضاري.



ثالثاً: مقال علمي لبدرى قسم عبد الفراج مرسال وصديق بلل إبراهيم بعنوان " أثر التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة المصاريف السودانية ولاية الخرطوم "، الصادرة عن مجلة رؤى إقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 12، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية في المصاريف السودانية ولاية الخرطوم، تم استخدام الإستبانة على عينة من العاملين عددها 300، أظهرت النتائج وجود علاقة بين التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية إلا أن نسبة التأثير تختلف من متغير لآخر.

الفرع الثالث: الدراسات السابقة الخاصة بالعلاقة بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية.

أولاً: مقال علمي لجنات بوخمخ وناجي بن حسين بعنوان " دراسة تحليلية للأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة 2 وسطيف 1 "، الصادرة عن مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2018، ص ص 249-272.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة 2 وسطيف 1، وذلك باستعمال التمكين بمكوناته حيث أن لهذه المكونات تأثير في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، تم استخدام استبيان على عينة من الموظفين عددها 161، وقد أظهرت النتائج الأثر الإيجابي لمكونات التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

ثانياً: مقال علمي لكيسرى مسعود ودايرة عبد الحفيظ تحت عنوان " أثر إستراتيجية التمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور متال الجزائر "، ولاية عنابة، الصادرة عن مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 8، سنة 2017.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تبني إستراتيجية تمكين العاملين بأبعدها في مؤسسة أرسلور الجزائر، تم استخدام إستبيان على عينة من الموظفين عددها 207 وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- تمارس إستراتيجية تمكين العاملين في مؤسسة أرسلور متال الجزائر بدرجة متوسطة
- مظاهر المواطنة التنظيمية في مؤسسة أرسلور متال الجزائر بدرجة متوسطة
- العمال في مؤسسة أرسلور متال الجزائر على إستعداد كبير لبذل ذلك الجهد الإضافي في سبيل إسترجاع مكانة وقوة المركب على المستوى العالمي، الأمر الذي إتضح جليا من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية المتعلقة بالمتغيرين.

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة (أوجه التشابه، أوجه الاختلاف).

سنتطرق في هذا المطلب إلى نقاط تشابه دراستنا الحالية والدراسات السابقة.

معيار	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
متغيرات الدراسة	تناولت كل من المتغيرات السابقة والحالية المتغير (التمكين الإداري)	تناولت كلا من الدراسات السابقة التمكين الإداري من وجهات نظر مختلفة. أما الدراسة الحالية فتناولت أثر التمكين الإداري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة العتاد الصحي بمليانة
البيئة	أجريت كلا من الدراسات السابقة والدراسات الحالية في بيئة عربية وأيضاً كلاهما دراسات حديثة.	أجريت الدراسات السابقة في بيئة عربية وجزائرية خلال 5 سنوات، من 2017 إلى 2022. طبقت الدراسة الحالية في ولاية عين الدفلى بشكل خاص في مؤسسة العتاد الصحي مليانة سنة 2022.
الوحدة المبحوثة	تناولت الوحدة المبحوثة في كلا من الدراسات السابقة والدراسة الحالية الإداريين	تناولت الوحدة المبحوثة في الدراسات السابقة ما بين الإطارات، والمتحكمين والمنفذين أما الوحدة المبحوثة دراسة حالة فتناولت الإداريين في مؤسسة العتاد الصحي بمليانة

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة والقيمة المضافة.

من خلال إستعراض الدراسات السابقة إتضح لنا أن دراستنا التي تتعلق بدراسة تأثير التمكين الإداري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة صناعة العتاد الصحي بمليانة، لوحظ أنها تتميز بإتفاقها حول أهمية تبني فلسفة التمكين لما لها من أثر إيجابي في تحقيق مجموعة من المحصلات التنظيمية وعلى رأسها تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية والجودة في إنجاز وتقديم الخدمة، فقد جاءت هذه الدراسة متممة لما سبقها ولمن سيأتي بعدها من دراسات.

## خلاصة.

من خلال هذا الفصل تم التوصل إلى أن التمكين الإداري يعد من العوامل المهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة، والذي له دور كبير في سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تم التعرف على مفهوم التمكين الإداري وأهميته ومتطلباته وأبعاده التي تمثلت في (فرق العمل والإتصال الفعال، تفويض السلطة، التحفيز والتدريب) وتم التطرق أيضا إلى مفاهيم أساسية حول سلوك المواطنة التنظيمية وإلى أهميتها وأهم خصائصها وأبعادها التي تمثلت في (الإثار، الكياسة الروح الرياضية، السلوك الحضاري وعي الضمير) فقد أصبح جليا معنى التمكين، والأساليب التي من شأنها تفعيله في المنظمات، ومدى أهميته، وما يمثله بالنسبة إلى المنظمات التي تسعى إلى التقدم، والتميز، فالتمكين يعتبر من المفاهيم الحديثة التي ترقى بالعنصر البشري إلى مستويات أعلى من تقدير والاحترام. من خلال إطلاق حريته ومنحه أكبر شعور بالتأثير والاستقلالية، ما يزيد من ولاء وانتماء العنصر البشري لمنظمتة ويعزز سلوك المواطنة التنظيمية. فيكسر طاقاته وإمكاناته لخدمتها والتضحية من أجل تقدمها وازدهارها.

## الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لواقع  
التمكين الإداري وتأثيره في  
تعزيز سلوك المواطنة لدى  
العاملين في المؤسسة الصناعية  
للعناد الصحي

## تمهيد.

بعد عرض مختلف الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة في الجانب النظري من خلال الفصل الأول، جاء هذا الفصل لإسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي، بغرض الكشف ميدانيا عن مدى تأثير تأثير التمكين الإداري في تعزيز سلوك المواطنة لدى العاملين في المؤسسة.

هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

**المبحث الأول:** تقديم عام حول المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي .E.I.M SANITAIRE

**المبحث الثاني:** منهجية الدراسة.

**المبحث الثالث:** تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

## المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE

لقد وفقنا لأن تكون دراستنا التطبيقية في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة، وسوف نتطرق في هذا المبحث إليها خلال اخذ نظرة عامة عنها.

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة.

لإجراء دراسة تحليلية حول المؤسسة يستوجب التعرض الى تاريخها التأسيسي ونمط التسيير المعمول داخلها بالإضافة الى تطور الهيكل التنظيمي لها، كما ان المعلومات التي تحصلنا عليها من المسؤولين توضح التطورات التي لخصناها في هذا المطلب.

#### 1- نشأة ومراحل تطور المؤسسة.

مرت هذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات الصناعية الوطنية بعدة تحولات شملت هذه التحولات أعمالها وأجهزتها الداخلية، فقد كانت من 1974م إلى غاية 1977م، أسس مشروع وحدة الطرق والطلاء وفي سبتمبر 1978م بدأت المؤسسة تحت اسم "شركة البناء المعدنية الوطنية" (SM PROMETAL) وفي فيفري 1979م أصبح إنتاجها يقدر بـ 100%، أما في 1983م أصبحت تحت اسم "المؤسسة الوطنية للمنتجات المعدنية الصحية" (PROMETAL) تنفيذا للمرسوم 28/456 المؤرخ في 1983/07/26م، حيث كان عدد العمال فيها 480 عاملا يعملون بالتناوب مقسمين على فرقتين من أجل انتاج اكبر وتصديره خارج البلاد، ومن 1983م إلى 1998م كانت لاتزال تسمى " شركة البناء المعدنية الوطنية"، ومع الأزمة الاقتصادية التي مرت بها البلاد في فترة التسعينات وبالضبط سنة 1997م الى 1998م عجزت المؤسسة على تسديد أجور العمال، وبالتالي تسريح أغلبية العمال ما يقدر بـ 70%، وفي سنة 1998م انتقلت إلى "المؤسسة الوطنية الصناعية للعتاد الصحي (E.I.M SANITAIRE)

في 2005/01/01م، وهي على هذه الحال إلى يومنا هذا، إذ أنها تخضع للقطاع العام تحت تصرف الدولة، حيث لا يقرر بعد خصوصتها، فهي لاتزال تحرص على دعمها للتنمية الوطنية ودفعها لعجلة التطور، تعد هذه المؤسسة ثنائية المهام إنتاجية - تجارية، فهي توفر للمواطنين والمستهلكين خدمتان أساسيتان<sup>50</sup>.

#### 2- تعريف المؤسسة.

المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة - تقع بالساحل الشرقي للمدينة أي في مدخل مدينة مليانة على طريق عين التركي، ذات مساحة تقدر بـ 00، 66 902 م<sup>2</sup> وهي مزودة بسلسلة أنتاج تعمل 08 ساعات يوميا و 05 أيام في الأسبوع ( الجمعة والسبت عطلة )، لها طاقة بشرية تقدر بـ 120 عامل قدرة الإنتاج حوالي 100 000 وحدة/السنة.

تحتوي هذه المؤسسة على الأقسام التالية :

1- الجناح الإداري ;

2- مخزون المنتجات التامة الصنع، وأخرى لتخزين المواد الأولية ;

<sup>50</sup>- وثائق مقدمة من طرف المؤسسة .

3- ورشة الصناعة والتصليح;

4- ورشة الإنتاج;

إضافة إلى وحدة تجارية بيع تقع بعين الدفلى، وتنظم حاليا 122 عاملا موزعين على عدد من المصالح متناسقة فيما بينها لمتابعة الإنتاجية من أول مراحلها إلى عملية ما بعد البيع، أما عن طبيعتها القانونية فهي لا تزال تخضع للقطاع العام في شكل شركة ذات أسهم.

3- خصائص المؤسسة :

تتميز المؤسسة بخصائص هامة هي :

1- فعاليتها: إن وحدة **E.I.M.SANITAIRE** تشغل 131 عامل موزعين على مختلف قطاعاتها وتقوم بتوفير التسهيلات الكثيرة؛

2- تطورها وبقائها لأجل هذا تخصص مصلحة النوعية التي تحرص على إعطاء الأفضل؛

3- الزبائن: من ضمن زبائن المؤسسة؛

22- وحدة او مؤسسة عامة؛

- 180 مؤسسة خاصة؛

وبفضل إمكانيتها الإنتاجية والتجارية استطاعت تحقيق رقم أعمال قدر بـ **485000000** دج للسنوات 2013/2014/2015<sup>51</sup>.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE، (أنظر الملحق رقم 01).**

هي عبارة عن تنظيم وتخطيط عام للمؤسسة الذي يتمثل في هياكل المؤسسة، وهذا الهيكل يعتبر كتعريف لشخصية المؤسسة بالنسبة للمتعاملين معها، ومن هنا نستطيع تحديد الفائدة للمخطط التنظيمي.

يبرز الهيكل التنظيمي صورة عامة عن مختلف العلاقات التي تربط العديد من مراكز اتخاذ القرار ونقاط تنفيذها وبالنظر الى مختلف الاتجاهات المعتمدة كإسارات للاتصال فيما بينها، مع العلم ان تصميمه مرتبط على حد كبير بتحقيق اهداف المؤسسة، لذلك لابد ان يستجيب هذا الهيكل لمختلف ما تسعى للوصول اليه.

وما يتميز به الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة -، هو تعرضه للعديد من التغيرات والتعديلات سواء الاضافة أو النقصان، وذلك ليتجاوب مع التغيرات والمتطلبات الجديدة للتسيير وللبيئة على الصعيد الداخلي والخارجي.

فالهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة - محل الدراسة لم يخالف هذه القاعدة، اذ عرف بعض التغيرات والتعديلات منذ نشأتها.

وعليه ركزنا اهتمامنا على الهيكل التنظيمي الذي استقرت عليه المؤسسة في الأونة الأخيرة ، فاننا نجده مكونا من المديرية العامة.

51 - وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

### المطلب الثالث: مهام المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي ومصالحها.

أولاً: مهامها.

أن المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة - كغيرها من المؤسسات الإنتاجية لها عدة مهام تتمثل في إنتاج مجموعة الأدوات الصحية المتمثلة في :

✓ حوض مغسل فردي 600 ملم / 485 ملم مصنوعة من الفولاذ مطلي مرتين بالخوف على كل الألوان وحسب الطلب؛

✓ مغسل جماعي 1200 ملم / 485 ملم هو الآخر مطلي مرتين ومصنوع من الفولاذ ويوجه هذا المنتج إلى المدارس والجامعات والمؤسسات العمومية ؛

✓ مصرف مياه مطبخ اينوكس 500 ملم / 1200 ملم سمك الورقة 1 ملم مصنوع من قطعة واحدة ودون تلحيم؛

✓ مصرف مياه مطبخ من الفولاذ مطلي :

- 1000 ملم / 600 ملم ( حوض واحد ).

- 1200 ملم / 500 ملم ( حوضين ).

✓ أحوض الحمام.

1700ملم؛

1600ملم؛

1400ملم؛

✓ وقد تم إعادة فتح ورشة إنتاج المدفآت حيث قدر ب 2000 وحدة لموسم 2009 وكان ذلك حسب الطلب كما أن هناك عمل ثانوي تقوم به المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة - حيث يتم على مستواها نقل المنتجات الكهرومنزلية إلى نقطة البيع بعين الدفلى، كل هذه المنتجات المختلفة تباع بقياس معين وألوان مختلفة إضافة إلى كل القطع الملحقة.

ثانياً: مصالحها.

للمؤسسة عدة مديريات و مصالح تنطوي تحت هيكلها التنظيمي الذي تسيير عليه وذلك كما يلي:

1- المديرية العامة (la direction générale) : مسؤوليتها تنفرع الى مجموعة مصالح هي:

مصلحة مراقبة النوعية: يسهر على سير المصلحة ثلاثة موظفين وهم: رئيس المصلحة ومساعديه، مهمتهم مراقبة النوعية و الجودة المطلوبة في المنتج عبر مراحل التصنيف ومدى

✦ قبوله للبيع، وكذا مطابقته للمواصفات المرغوبة، وذلك دون إغفال الموارد الأولية المستعملة، علما أن

المؤسسة متحصلة على شهادة الجودة ايزو 9001 / 2008 .

✦ مصلحة الأمن و الوقاية : تتكون هذه المصلحة من أعوان أمن يقسمون حسب نويات العمل وذلك للسهر

على أمن الوحدة ليلا ونهارا، وفريق آخر منهم مكلفون بمراقبة مدى امن العمال في خط الإنتاج من حيث



ارتداء الملابس اللازمة للعمل واحذية خاصة، القفازات، واقى الفم والقفازات لمنع دخول الطلاء الى اليدين والعيون.

وعلى ذلك يمكن تصنيف العمال حسب الدرجات و حسب السلم الاداري كما يلي :

- إطار سامي بدرجة إطار ما بين 15 و 19؛

- عون مهارة ما بين 11 و 14؛

- عون تنفيذ (عادي) بدرجة ما بين 7 و 10 ؛

**2- مديرية الإدارة والمالية (direction de l'administration et des finances):** مكلفة بتسيير

الأعمال المالية والإدارية للمؤسسة، ويعتبر العمود الفقري في خلق التوازن بين المصالح إذ تنسق وتخطط البرامج التي تعتمد عليها المؤسسة في أمورها.

**مصلحة المحاسبة والمالية:** تقوم هذه المصلحة بتسجيل كل المدخلات والمخرجات من وإلى المؤسسة سواء كانت مواد أولية أو لوازم استثمارات في حساباتها الخاصة على شكل نقد، كما أنها متفرعة إلى عدة جوانب: الصندوق، البنك، المشتريات، المبيعات، الخدمات، الأجور والاستثمارات<sup>52</sup>.

وتترجم هذه الجوانب في نهاية كل سنة الى ميزانية ختامية وتحليلات حسابية لكل حساب، بحيث تكون هذه الأرقام مطابقة مع المخزون ( مواد أولية ) البنك، الصندوق والجرد لنهاية السنة وتنقسم إلى 3 فروع :  
**المحاسبة التحليلية.**

**المحاسبة العامة:** تتكون من رئيس مصلحة المحاسبة ومحاسب رئيسي ومحاسب عام، يتمثل دور كل منهما في: يقوم رئيس مصلحة المحاسبة بالمراقبة والمتابعة وتجميع كل الأعمال وهو المسؤول الأول عن المالية والمحاسبة، وهو الذي يمضي على الصك للمصاريف والمداخر؛

أما المحاسب الرئيسي يقوم بتوزيع الأعمال على الأعوان، ثم تجمع كل أعمال المحاسبة وتحول إلى ميزان المراجعة، وفي آخر السنة هو الذي يشرف على الميزانية الختامية بمساعدة الأعوان، ويقوم أيضا بعملية تسديد فاتورة الأجور عن طريق الصك<sup>53</sup>.

**مصلحة التحليل المالي:** يقوم هذا الأخير تشخيص الحالة المالية للمؤسسة لفترة معينة، باستعمال وسائل وتقنيات تختلف اختلاف الطرق، والأهداف من هذا التحليل، وهو يسمح بتحليل نشاط ومرد ودية وتمويل المؤسسة.

**مصلحة تسيير المستخدمين:** يقوم بتنظيم المستخدمين وتسيير شؤون الإدارة واصدار الأوامر من طرف رئيس مصلحة المستخدمين داخل المؤسسة مثل: العقوبات وتحديد العطل السنوية وتحديد الامتيازات والترقية والتكوين وكذلك تقوم بالتسيير الاداري للموارد البشرية كتنصيب العمال، مراقبة العمال اداريا من حيث التغيب والتسريح وتقديم العلاوات والنكافات حتى التقاعد.

<sup>52</sup>- وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

<sup>53</sup> - وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

### 3- مديرية الإنتاج والاستغلال.

مختصة أساسا في مراقبة سير عملية الإنتاج ودورته الإنتاجية، ابتداء من دخوله إلى المصنع (الإنتاج) كمادة أولية على أن يصبح تام الصنع، ويضم هذا القطاع أربع خطوط عبر ورشتي الإنتاج، بالإضافة إلى مصلحة الصيانة التي تختص في صيانة وتصليح الآلات الإنتاجية للمؤسسة.

أ- ورشة الطرق **atelier d'emboutissage**: في هذه الورشة يأخذ المنتج شكله المناسب، إذ تمر عملية الإنتاج فيها.

ب- ورشة الطلي **atelier démaillage**: مهمتها إكمال عمل الورشة السابقة، وهي تحتوي على الخط الرابع للتنظيف، والعمل فيها يتم على مستويين:

- لما تصل القطعة من ورشة الطرق يتم تنظيفها من الزيوت والصدأ وتجهيزها لعملية الطلاء الأولى (الطلاء الأسود).

- بعد الطلاء الأولي تمر السلعة للتجفيف، ثم تمر ثانية لأخذ اللون المطلوب، وبعد عملية التجفيف الثانية، تصبح القطعة تامة الصنع، إذ توضع مباشرة في حاويات خشبية سعة الواحدة **20 قطعة**.

يحتوي قسم الإنتاج على تجهيزات مختلفة من الفرن: مكابح - ضاغطات - رافعات، وهو بطاقة إنتاجية تقدر بحوالي **500 قطعة** في اليوم، ويكون هنا في هذا القسم عمال ورؤسائهم؛

ج- مصلحة الصيانة **service maintenance**: حسب طبيعة عمل هذه المصلحة فهي على علاقة مباشرة مع مختلف مصالح الوحدة، إذ توكل لها صيانة كل الاستثمارات من معدات وأدوات، التدخل في حالة وجود أعطال (انجاز مخططات الآلات العادية والكهربائية).

### 4- المديرية التقنية التجارية: **direction technique commercial**:

✦ **المصلحة التجارية**: هي المصلحة المختصة أساسا في تصريف المنتج عبر نقاط البيع المختلفة ويكون البيع بالجملة والتجزئة، وبالنسبة لعدد العمال التابعين للمصلحة وهم:

- رئيس المصلحة: وهو المسؤول عنها والمكلف بالبحث عن الزبائن؛

- رئيس فرع البيع؛

- مسير المخزونات والتوزيع؛

و يعتمد في تحديد سعر البيع على سعر الشراء للمواد الأولية بما فيها التكاليف الملحقة وهامش الربح، أدناه 10% و أقصاه 25%؛

✦ **مصلحة المخزونات والتموين**: مهمتها الأساسي هي تموين المؤسسة بالمواد الأولية اللازمة للإنتاج من صفائح حديدية وطلاء ومواد أخرى خاصة بالإدارة، وتعتمد في ذلك على موردين من داخل الوطن وخارجه، وهي المرحلة الأولى التي تسبق الانتاج والتسويق.

✦ **قسم المشتريات**: مهمته تحرير طلب الشراء بعد استلام طلب التموين من مسير المخزون، قسم تسيير المخزونات مهمته مراقبة حركة المخزونات، واعداد تقارير يومية لها، وتعتمد مصلحة المشتريات في سياستها على عدة عوامل تسمح لها بتحقيق الاهداف المرجوة.

✦ **مصلحة مراقبة التسيير control de gestion**: تهتم بمراقبة كل ما يخص المؤسسة في شتى

مصالحها الادارية، الانتاجية والتجارية؛

5- **المصلحة الاجتماعية**: يوجد به طبيب وممرض حيث يقوم بالمراقبة الطبية للعمال ويقوم بمصالح وشؤون العمال<sup>54</sup>.

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الاداري على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة " المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة "، حيث يناقش منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث، كما يبين مجتمع الدراسة وحدودها كيفية اختيار العينة، وكذا كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في الدراسة.

**المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.**

**الفرع الأول: منهجية الدراسة المتبعة.**

1. **فرضيات الدراسة الميدانية.**

من أجل التعرف على التمكين الاداري والمواطنة التنظيمية، وكذا معرفة درجة مساهمة التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة.

تم طرح الفرضيات التالية حيث صيغت الفرضية الرئيسية كما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الاداري والمواطنة في " المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي ".

2. **الفرضيات الفرعية:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده فرق العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تفويض السلطة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التدريب في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاتصال الفعال في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تحفيز العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة.

### الفرع الثاني: حدود الدراسة.

لقد سبق وأن أشرنا في مقدمة الدراسة أن هذه الدراسة تمت وفقا للحدود التالية:

- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسة محل الدراسة " المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة ".

- **الحدود البشرية:** تتمثل في كل عمال المؤسسة محل الدراسة " المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة ".

- **الحدود الزمنية:** تتمثل في الفترة الممتدة من بداية توزيع أول استبيان إلى استلام آخر استبيان، وهي الفترة الممتدة من 15 مارس إلى 15 ماي 2022.

**الفرع الثالث: مجتمع، عينة، متغيرات الدراسة وأدوات الدراسة**

### أولاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من مجموعة العناصر الأخرى والتي يجري عليها الدراسة ويتمثل مجتمع الدراسة في هذه الدراسة في عمال (أعوان التنفيذ، أعوان التحكم، إطارات سامية ومدراء)، المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة.

### ثانياً: عينة الدراسة

تضم عينة الدراسة 50 عامل موزعة على جميع مصالح المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة.

### ثالثاً: متغيرات الدراسة

تشتمل دراستنا على متغيرين هما كالتالي:

➤ **المتغير المستقل:** يتمثل في التمكين الإداري ويضم الأبعاد التالية:

- فرق العمل
- تفويض السلطة
- التدريب
- الاتصال الفعال
- تحفيز العاملين

➤ **المتغير التابع:** والمتمثل في المواطنة التنظيمية

**الفرع الرابع: الأدوات المستخدمة في الدراسة والقياس.**

وسنتطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:

أولاً: أداة الدراسة (الاستبيان) أنظر الملحق رقم (01).

يعد الاستبيان من أهم أساليب جمع البيانات من مصادرها الأولية بحيث تصمم قائمة من الأسئلة لتوليد البيانات الضرورية للدراسة حيث تمكننا هذه البيانات من الوصول الى معرفة مختلف الآراء ومن ثم التوصل إلى النتائج.

1- مكونات أداة الدراسة: لقد تم تكوين الهيكل العام لأداة الدراسة (الاستبيان) على النحو التالي:

أ- **الخطاب الموجه:** وفيه تم مخاطبة أفراد العينة وطلب تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، وقد تضمن عنوان المذكرة والجامعة المقدمة إليها، والتأكيد على سرية البيانات التي سيدلون بها واستخدامها لأغراض البحث العلمي لأشياء أخرى سواه.

ب- **البيانات التعريفية بالمبحوثين (أفراد العينة):** وقد تم تحديدها بخمسة فقرات اشتملت الجوانب التالية: النوع الاجتماعي، السن، المؤهل التعليمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

ت- **فقرات الاستبيان:** وقد تم التماس إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان من خلال الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي الذي يوضحه الجدول التالي:

### جدول رقم (1-2): سلم ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
----------------	-----------	-------	-------	------------

1 2 3 4 5

المصدر: من إعداد الطالبين.

الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل

طول الفئة =  $\frac{4 - 1}{5} = 0.8$

عدد المستويات

✓ من 1 إلى 1.80 غير موافق بشدة؛

✓ من 1.80 إلى 2.60 غير موافق؛

✓ من 2.60 إلى 3.40 محايد؛

✓ من 3.40 إلى 4.20 موافق؛

✓ من 4.20 إلى 5 موافق بشدة .

- وقد تم تقسيم أداة الدراسة إلى ثلاثة محاور أساسية:

**المحور الأول:** البيانات الشخصية.

**المحور الثاني:** أسئلة التمكين الإداري.

**المحور الثالث:** أسئلة سلوك المواطنة.

**ثانياً:** أداة القياس (برنامج الـ SPSS).

قمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر جميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS: statistical package for social science) الإحصائي واستخدام الاختبارات المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الدراسة.

لقد تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي " SPSS ver 22 " (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال

هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار والتقدير واختبارات الفروض الإحصائية، هذا بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة.  
ثالثاً: صدق الاستبانة: أنظر الملحق رقم (02).

بعد إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) أردنا التحقق من صدقها وثباتها، ولأجل ذلك قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف للتحكيم، وذلك بهدف التأكد من صدق محتوى الفقرات المكونة للاستبيان، وقد أشار بعد ذلك إلى مجموعة من الملاحظات والتي تم أخذها بعين الاعتبار.

إضافة إلى ذلك قمنا أيضاً بدراسة ثبات الاستبيان من أجل التحقق من ثبات الفقرات المكونة لأداة الدراسة حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرومباخ (Alpha de Chronbach's) للاتساق الداخلي الذي يأخذ القيمة من 0-1 ويعبر عن نسبة أفراد العينة (العمال) الذين يعيدون نفس الإجابة إذا أعيد استجوابهم مرة ثانية في نفس الظروف.

جدول رقم (2-3): مقياس ألفا كرومباخ

المجال	ألفا كرومباخ
22	0.846

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من خلال ما توصلت إليه نتائج البرنامج الإحصائي spss والممثلة في الجدول أعلاه، يتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 60 %، ونلاحظ بأن درجة الاتساق الداخلي في هذه الدراسة تقدر بـ: 0.846 أي بنسبة 84.6 % وهي نسبة تقترب من الواحد، إذن أداة القياس في هذه الدراسة تتمتع بدرجة جيدة جداً من الثبات بالنسبة لكل فقرات الاستبيان ويمكن أن تبين مدى مصداقيته، وهذا يدل على ثبات أجوبة العمال "المستجوبين" (أي يعيدون نفس الإجابة إذا أعيد استجوابهم مرة ثانية).

### المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

بعد القيام بتوزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة واستطلاع رأيهم حول موضوع بحثنا الآن سوف نقوم بتحليل الفقرات المكونة للإستبيان والمتمثلة في البيانات الشخصية، الفقرات المتعلقة بالتمكين الإداري، الفقرات المتعلقة بالمواطنة التنظيمية، ومن ثم عرض مفصل لنتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها بناء على مخرجات أو نتائج البرنامج الإحصائي spss.

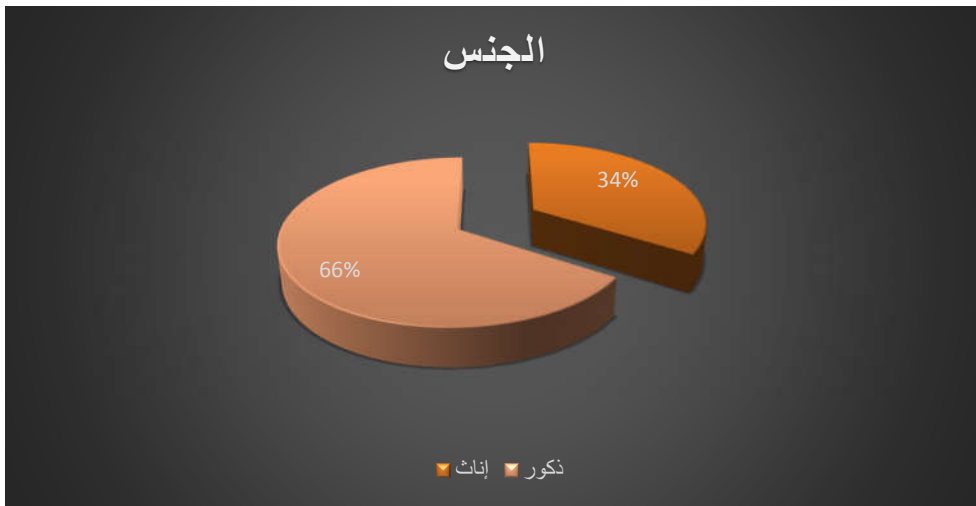
### الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية.

لقد تم توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي حيث سوف نستهل تحليلنا لفقرات الاستبيان بتحليل البيانات الشخصية على اعتباره مقسما إلى محاور وأولها هذه البيانات وفق ما يلي:

1- النوع الاجتماعي: من مجموع 50 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.

جدول رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي.

النوع الاجتماعي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	40	80%
أنثى	10	20%
المجموع	50	100%



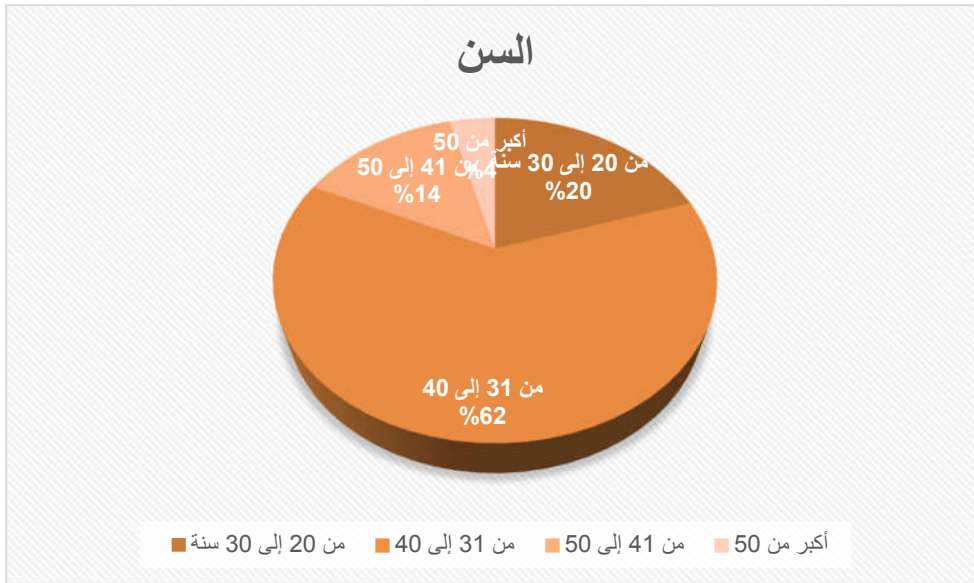
الشكل رقم (1-2).

المصدر: المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- نلاحظ من الجدول أن نسبة الذكور تقدر ب: 80 % من أفراد العينة ويتكرر قيمته 40، أما بالنسبة للإناث فقدرت النسبة المئوية ب: 20 % وبـ 10 تكرارات، أي أن نسبة الذكور كانت هي النسبة الأعلى، وهذا يرجع إلى طبيعة عمل المؤسسة.

2- السن: من مجموع 50 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.  
جدول رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار المطلق	التكرار النسبي
من 20 إلى 30 سنة	10	20%
من 31 إلى 40 سنة	31	62%
من 41 إلى 50 سنة	07	14%
أكثر من 50 سنة	02	04%
المجموع	50	100%



الشكل رقم (2-2)

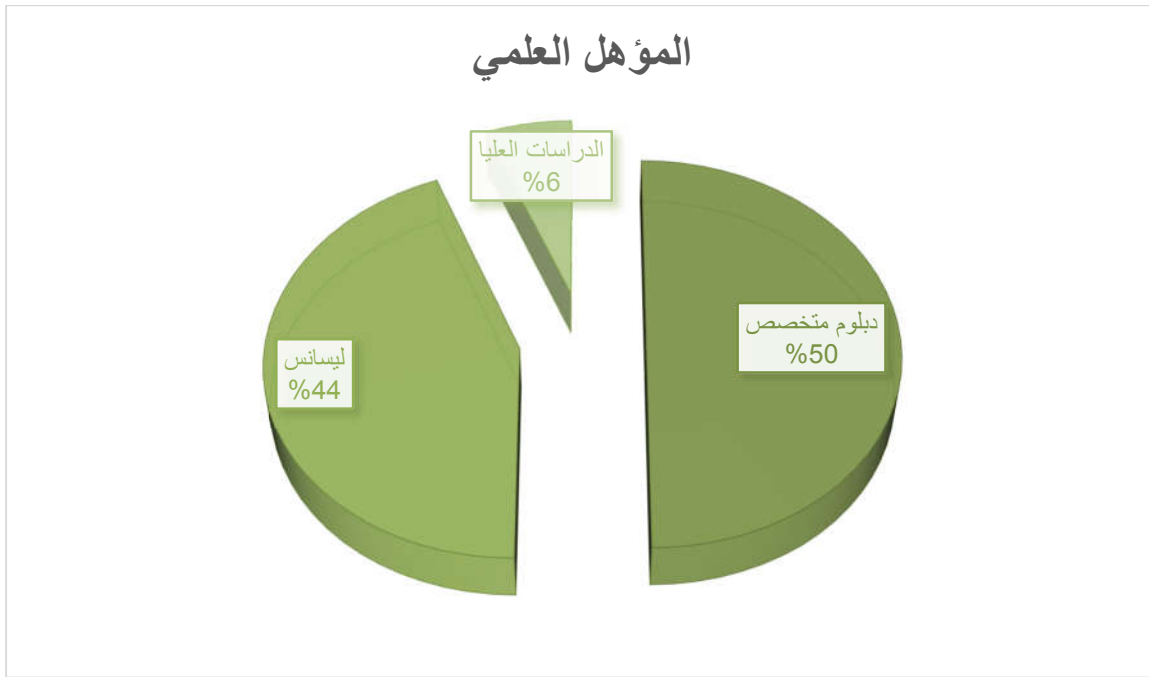
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- يتضح لنا من الجدول أن أفراد العينة الذين ساهموا في ملء الاستبيان يتراوح سنهم ما بين 31 سنة و 40 سنة وهم يمثلون أعلى نسبة والتي قدرت بـ: 62 % وبتكرار قيمته 31 مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، لأن المؤسسة تحتاج إلى فئة الشباب أكثر.



3- المؤهل العلمي: من مجموع 50 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.  
جدول رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي.

المؤهل العلمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
دبلوم متخصص	25	50%
ليسانس	22	44%
الدراسات العليا	3	06%
المجموع	50	%100



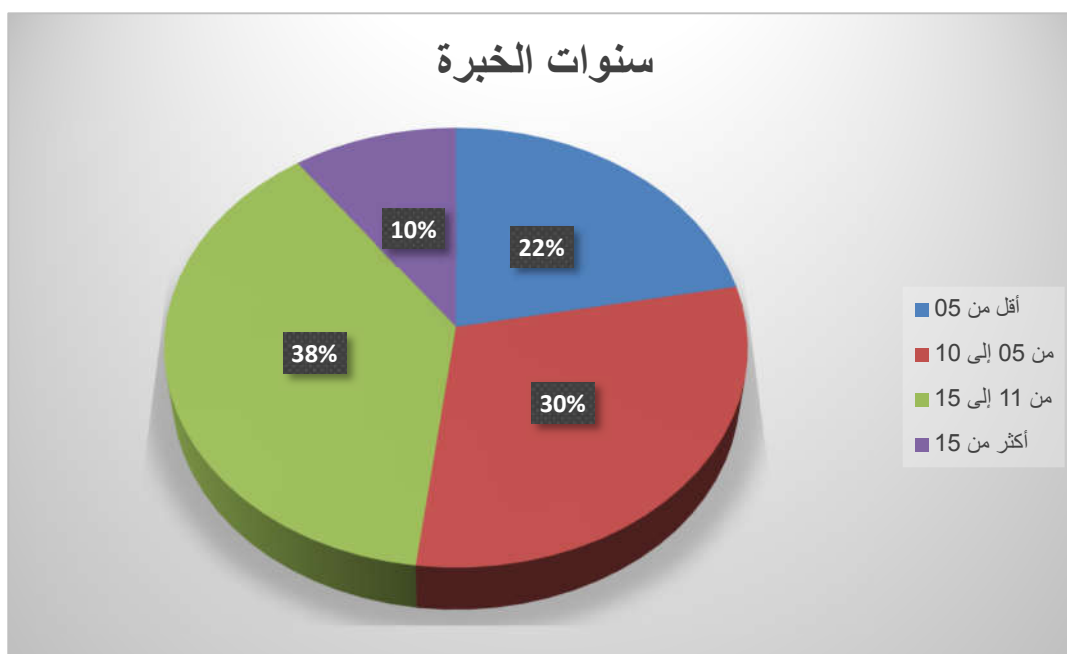
الشكل رقم (2-3)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي أن أعلى نسبة مئوية منه تمثلت في مستوى " ليسانس " على غرار المستويات التعليمية الأخرى والتي قدرت بـ: % 50 وبـ 25 تكرار، وهذا يدل على استثمار المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة للكفاءات الجامعية.

4- سنوات الخبرة: من مجموع 50 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.  
جدول رقم (2-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 05	11	22%
من 05 إلى 10	15	30%
من 11 إلى 15	19	38%
أكثر من 15	5	10%
المجموع	50	100%



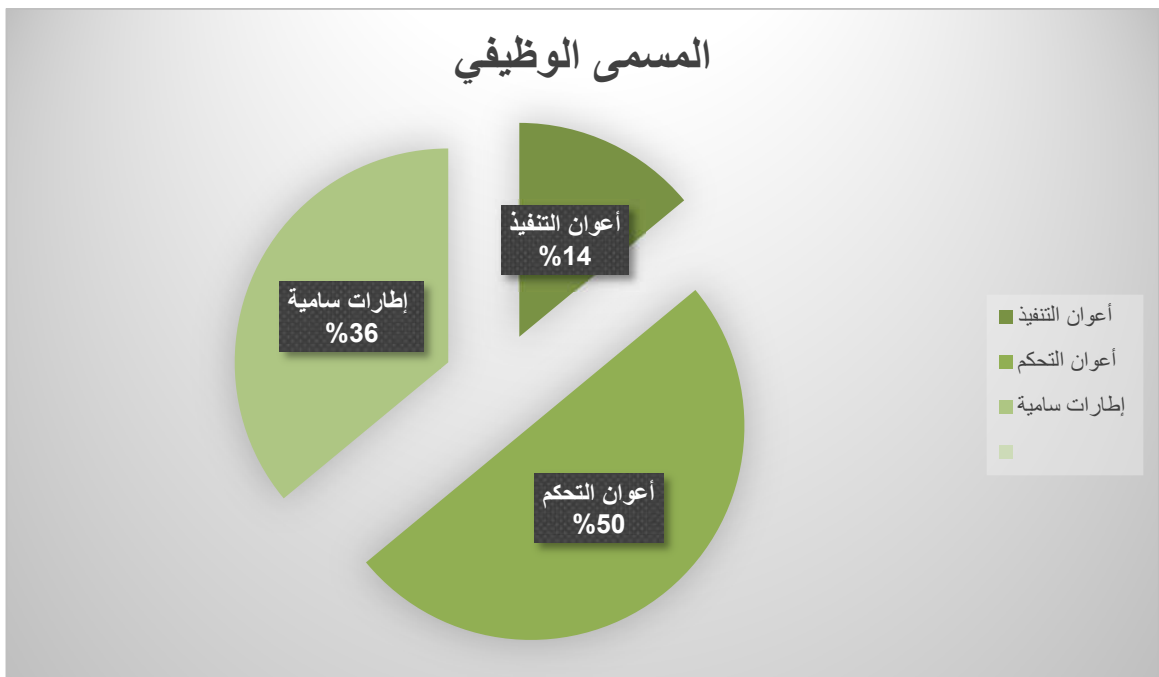
الشكل رقم (4-2)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بسنوات الخبرة أن أعلى نسبة مئوية منه تمثلت في سنوات الخبرة من 11 إلى 15 سنوات على غرار السنوات الأخرى والتي قدرت بـ: 38 % وبـ 19 تكرار.

- المسمى الوظيفي: من مجموع 50 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.  
جدول رقم (2-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أعوان التنفيذ	07	14 %
أعوان التحكم	25	50 %
إطارات سامية	18	36 %
المجموع	50	100 %



الشكل رقم (5-2).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بالمسمى الوظيفي أن أعلى نسبة مئوية منه تمثلت في وظيفة " أعوان التحكم " على غرار المستويات التعليمية الأخرى والتي قدرت بـ: 50 % وبـ 25 تكرار، وهذا يعني أن المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة تعتمد على اليد العاملة أكثر من الفئات الأخرى وهذا يرجع لطبيعة نشاط المؤسسة.

### الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان.

سنحاول دراسة آراء المستخدمين حول مدى تأثير التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمي، وهذا من خلال أبعاده الخمسة، حيث احتوى كل بعد على خمسة أو أربعة أسئلة ونقيس هنا التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال 23 عبارة.

أولاً: تحليل عبارات أبعاد التمكين الإداري.

1- فرق العمل: الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة حول بعد فرق العمل.

جدول رقم (2-9): معلومات خاصة بفرق العمل.

المؤشر الإحصائي			المقياس					العبارة
اتجاه الإجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	5	4	3	2	1	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق	4.02	0.795	25	58	12	5	-	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل
موافق	4.18	0.868	30	50	15	-	5	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي
موافق	3.58	1,006	16	52	15	9	8	فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذها من قرارات
موافق	3.46	1,090	10	40	20	10	10	تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل
موافق	3.70	1.107	22	38	15	13	12	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة
موافق	3.81	0.939	فرق العمل					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن:

- بالنسبة للسؤال الأول تمثلت أعلى نسبة بـ: 58 % ويتكرر 29 "موافق" على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي بـ: 4.02 يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم التقييم المتمثلة في [3.40 - 4.20].

السؤال رقم (02): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 50% من مجموع العينة ككل وتكرر قدره 25 وبوسط حسابي 4.18 .

السؤال رقم (03): معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: "موافق" بنسبة قدرها 52 % ويتكرر 26 وبوسط حسابي 3.58 .

السؤال رقم (04): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الإجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 40 % ويتكرر قيمته 20 ووسط حسابي قدره 3.46.

السؤال رقم (05): معظم الإجابات كانت الإجابة ب: "موافق" بنسبة قدرها 38 % وبتكرار 19 وبوسط حسابي 3.70 وبإنحراف معياري قدره 1.107 .

• أما المجال الكلي لبعد فرق العمل متوسطه الحسابي يساوي 3.78 ضمن الفئة الرابعة حسب سلم التقييم المتمثلة في [3.40 - 4.20] وبإنحراف معياري إجمالي 0.972 وهي نسبة مقبولة، وهذا يدل على عدم التشتت في إجابات عينة الدراسة هذا معناه أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على جودة هذا المؤشر .

2- تفويض السلطة: الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة حول بعد تفويض السلطة.

جدول رقم (2-10): معلومات خاصة بتفويض السلطة.

المؤشر الاحصائي		المقياس					العبارة	
اتجاه الاجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	5	4	3	2		1
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %		النسبة %
موافق	4.16	0.770	25	50,0	10	7	8-	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكولة إلي
موافق	3.51	1.102	20	46	20	4	10	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي
موافق	3.70	1.107	28	38	22	2	10	تفوضني الإدارة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي
موافق	3.72	1.067	35	38	20	2	5	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض
موافق	3.58	1,006	11	52	20	17	-	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية
موافق	3.77	1.011	تفويض السلطة					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن:

- بالنسبة للسؤال رقم (01) تمثلت أعلى نسبة ب: 50 % وبتكرار 20 "لموافق" على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي ب: 4.16 يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم التقييم المتمثلة في [3.40 - 4.20] وبإنحراف معياري قدره 0.770.

السؤال رقم (02): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت ب 46 % من مجموع العينة ككل وتكرار قدره 23 وبوسط حسابي 3.51 وبإنحراف معياري قدره 1.102 .

السؤال رقم (03): معظم الإجابات كانت الإجابة ب: "موافق" بنسبة قدرها 38 % وبتكرار 19 وبوسط حسابي 3.70 وبإنحراف معياري قدره 1.107 .

السؤال رقم (04): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 38 % وبتكرار قيمته 19 و وسط حسابي قدره 3.72 وبانحراف معياري قدره 1.067 .

السؤال رقم (05): معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: "موافق" بنسبة قدرها 52 % وبتكرار 26 وبوسط حسابي 3.58 .

• أما المجال الكلي لبعده تفويض السلطة متوسطه الحسابي يساوي 3.73 ضمن الفئة الرابعة حسب سلم التقييم المتمثلة في [3.40 – 4.20] وبانحراف معياري إجمالي 1.010 وهي نسبة مقبولة، وهذا يدل على عدم التشتت في إجابات عينة الدراسة هذا معناه أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة.

3- التدريب: الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة حول بعد التدريب.

جدول رقم (2-11): معلومات خاصة بالتدريب.

المؤشر الاحصائي			المقياس					العبارة
اتجاه الاجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	5	4	3	2	1	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق	3.66	0.941	19	42	10	14	15	تسعى المؤسسة إلى تطوير العاملين فيها.
موافق	4.09	640.0	32	58	10	-	-	يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.
موافق	4.05	761.0	28	52	10	10	-	تشجع المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.
موافق	3.66	871.0	23	54	10	5	8	تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب.
موافق	3.865	0.803	التدريب					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن:

- بالنسبة للسؤال رقم (01) تمثلت أعلى نسبة بـ: 42 % وبتكرار 21 "لموافق" على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي بـ: 3.66 يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم التقييم المتمثلة في [3.40 – 4.20] وبانحراف معياري قدره 0.941 .

السؤال رقم (02): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 58 % من مجموع العينة ككل وتكرار قدره 29 وبوسط حسابي 4.09 وبانحراف معياري قدره 0.640 .

السؤال رقم (03): معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: "موافق" بنسبة قدرها 52 % وبتكرار 26 وبوسط حسابي 4.05 وبانحراف معياري قدره 0.761 .

**السؤال رقم (04):** نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 54 % ويتكرر قيمته 27 و وسط حسابي قدره 3.66 وبتكرار معياري قدره 0.871 .

• أما المجال الكلي لبعده التدريب متوسطه الحسابي يساوي 3.865 ضمن الفئة الرابعة حسب سلم التقييم المتمثلة في [3.40 - 4.20] وبتكرار معياري إجمالي 0.803 وهي نسبة مقبولة، وهذا يدل على عدم التشتت في إجابات عينة الدراسة هذا معناه أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة.

#### 4- الاتصال الفعال: الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة حول بعد الاتصال الفعال.

**جدول رقم (2-12):** معلومات خاصة بالاتصال الفعال.

المؤشر الاحصائي			المقياس					العبارة
اتجاه الاجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	5	4	3	2	1	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق	3.97	0.811	30	52	14	4	-	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة
موافق	3.83	0.839	25	56	15	2	2	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح
موافق	4.01	0.921	30	42	12	7	8	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار
موافق	4.19	0.765	35	48	15	2	-	يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة
موافق	4.00	834.0	الاتصال الفعال					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن:

- بالنسبة للسؤال رقم (01) تمثلت أعلى نسبة بـ: 52 % ويتكرر 26 "لموافق" على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي بـ: 3.97 يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم التقييم المتمثلة في [3.40 - 4.20] وبتكرار معياري قدره 0.811 .

**السؤال رقم (02):** وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبين بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 56 % من مجموع العينة ككل وتكرر قدره 28 وبوسط حسابي 3.83 وبتكرار معياري قدره 0.839 .

**السؤال رقم (03):** معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: "موافق" بنسبة قدرها 42 % ويتكرر 21 وبوسط حسابي 4.01 وبتكرار معياري قدره 0.921 .

السؤال رقم (04): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 48.8 % وبتكرار قيمته 24 ووسط حسابي قدره 4.19 وبتباين معياري قدره 0.765 .

• أما المجال الكلي لبعء الاتصال الفعال متوسطه الحسابي يساوي 4.00 ضمن الفئة الرابعة حسب سلم التقييم المتمثلة في [3.40 – 4.20] وبتباين معياري إجمالي 0.834 وهي نسبة مقبولة، وهذا يدل على عدم التشتت في إجابات عينة الدراسة هذا معناه أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة.

#### 5- تحفيز العاملين: الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة حول مؤشر تحفيز العاملين

جدول رقم (2-13): معلومات خاصة بتحفيز العاملين.

المؤشر الاحصائي			المقياس					العبارة
اتجاه الاجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	5	4	3	2	1	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
	14.4	0.759	30	45	10	2	4	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الرقبة
موافق بشدة	34.0	0.954	30	46	8	4	2	تقدر المؤسسة جهودي في العمل
موافق	3.56	1.029	20	46	16	8	10	يسمح لي نظام العمل المتبع في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات
موافق بشدة	3.37	1.107	26	34	20	10	10	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في المؤسسة
موافق	3.69	0.976	22	42	20	10	6	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل
موافق	80.3	977.0	تحفيز العاملين					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن:

- بالنسبة للسؤال رقم (01) تمثلت أعلى نسبة بـ: 54 % وبتكرار 27 "موافق" على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي بـ: 4.14 يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم التقييم المتمثلة في [3.40 – 4.20] وبتباين معياري قدره 0.759 .

السؤال رقم (02): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 46 % من مجموع العينة ككل وتكرار قدره 23 وبوسط حسابي 4.03 وبتباين معياري قدره 0.954 .



السؤال رقم (03): معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: "موافق" بنسبة قدرها 46 % وبتكرار 23 وبوسط حسابي 3.56 وبإنحراف معياري قدره 1.029 .

السؤال رقم (04): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 34 % وبتكرار قيمته 17 و وسط حسابي قدره 3.37 وبإنحراف معياري قدره 1.107 .

السؤال رقم (05): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 42 % وبتكرار قيمته 21 و وسط حسابي قدره 3.69 وبإنحراف معياري قدره 0.976 .

• أما المجال الكلي لتحفيز العاملين متوسطه الحسابي يساوي 3.80 ضمن الفئة الرابعة حسب سلم التقييم المتمثلة في [3.40 – 4.20] وبإنحراف معياري إجمالي 0.977 وهي نسبة مقبولة، وهذا يدل على عدم التشتت في إجابات عينة الدراسة هذا معناه أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة.

ثانياً: تحليل عبارات المواطنة التنظيمية.

وهذا من خلال متغير المواطنة التنظيمية، حيث نقيس هنا التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال 20 عبارة.

جدول رقم (2-14): معلومات خاصة بالمواطنة التنظيمية.

المؤشر الاحصائي			المقياس					العبارة
اتجاه الاجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	5	4	3	2	1	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق بشدة	4.26	0.899	48	36	12	2	2	أقدم المساعدة لزملائي في العمل أي كان نوعها
موافق	4.00	0.700	18	68	12	-	2	أعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك
موافق	3.94	0.793	20	60	16	2	2	أهتم بإظهار نتائج عمل الفريق أكثر من اهتمامي بإظهار مساهماتي فيه
موافق	3.76	0.797	14	56	22	8	-	أبادر بمساعدة الزميل الذي لديه أعباء عمل كبيرة بكل ود
موافق	4.12	0.773	23	52	12	4	2	احترم حقوق الآخرين في العمل كما أراعى مشاعر الزملاء في تصرفاتي وأعمالي
موافق	3.90	0.814	18	62	14	4	2	اسعي جاهدا لتفادي المشكلات قبل وقوعها.
موافق	3.84	0.866	20	52	22	4	2	دائما أعلم من حولي بما انوي عمله حتى لا أسبب الإحراج في العمل
موافق	4.22	0.932	48	34	10	8	-	أقوم بإعلام المسؤول قبل اتخاذ أي

بشدة								إجراءات أو تعديلات جديدة خاصة بالعمل
موافق	3.24	1.318	10	50	14	6	20	أنفذ الأعمال الإضافية بطيب نفس ومن دون تدمير
محايد	3.28	1.196	14	32	36	4	14	أقبل ملاحظات دون إثارة المشكلات
موافق	4.00	0.700	18	68	12	-	2	أقدم الاعتذار إذا ما أخطأت في حق أحد ما
موافق بشدة	4.28	0.834	46	42	6	6	-	أسعى قدر الإمكان إلى إظهار السلوك التكيفي والتحمل وضبط النفس
موافق	4.14	0.729	30	58	8	4	-	أبادر بتقديم المبادرات لتحسين أداء العمل وتطويره
موافق	4.22	0.737	38	48	12	2	-	أحرص على الالتزام والتقييد بالنظام الداخلي للمؤسسة حتى وإن لم يكن أحد يراقبني
موافق	3.92	0.853	24	50	22	2	2	أطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رغبة صدر
موافق	4.04	0.903	32	48	14	4	2	لا أمانع في الاستمرار في العمل إلى ما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة.
موافق	3.86	0.808	18	58	16	8	-	أتابع بالنظام ويحرص التعليمات الداخلية للمؤسسة
موافق	3.66	772.0	10	54	28	8	-	أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل وأتابع كل مستجداته
موافق	4.04	0.903	32	48	14	4	2	أتفاعل بإيجابية مع كل التغيرات التي تحدث في المؤسسة
موافق	3.86	0.808	18	58	16	8	-	أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها من هم خارج العمل وأتحدث أمامهم بإيجابية عن المؤسسة
موافق	3.91	8680.	المواطنة التنظيمية					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن:

- بالنسبة للسؤال رقم (01) تمثلت أعلى نسبة ب: 48 % وبتكرار 24 " لموافق بشدة " على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي ب: 4.26 يقع ضمن الفئة الخامسة لسلم التقييم المتمثلة في [5 - 4.20] وبإنحراف معياري قدره 0.899.

**السؤال رقم (02):** وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة " موافق " كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 68 % من مجموع العينة ككل وتكرر قدره 34 وبوسط حسابي 4.00 وبإنحراف معياري قدره 0.700.

**السؤال رقم (03):** معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: " موافق " بنسبة قدرها 60 % وتكرر 30 وبوسط حسابي 3.94 وبإنحراف معياري قدره 0.793.

**السؤال رقم (04):** نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: " موافق " كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 56 % وتكرر قيمته 28 و وسط حسابي قدره 3.76 وبإنحراف معياري قدره 0.797.

**السؤال رقم (05):** نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: " موافق " كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 52 % وتكرر قيمته 26 ووسط حسابي قدره 4.12 وبإنحراف معياري قدره 0.773.

**السؤال رقم (06):** نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: " موافق " كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 62 % وتكرر قيمته 31 و وسط حسابي قدره 3.90 وبإنحراف معياري قدره 0.814.

**السؤال رقم (07):** وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة " موافق " كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 52 % من مجموع العينة ككل وتكرر قدره 26 وبوسط حسابي 3.84 وبإنحراف معياري قدره 0.886.

**السؤال رقم (08):** معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: " موافق بشدة" بنسبة قدرها 48 % وتكرر 24 وبوسط حسابي 4.22 وبإنحراف معياري قدره 0.932.

**السؤال رقم (09):** نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: " موافق " كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 50 % وتكرر قيمته 25 و وسط حسابي قدره 3.24 وبإنحراف معياري قدره 1.318.

**السؤال رقم (10):** نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: " محايد " كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 36 % وتكرر قيمته 18 و وسط حسابي قدره 3.28 وبإنحراف معياري قدره 1.196.

**السؤال رقم (11):** وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة " موافق " كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 68 % من مجموع العينة ككل وتكرر قدره 34 وبوسط حسابي 4.00 وبإنحراف معياري قدره 0.700.

**السؤال (12)** تمثلت أعلى نسبة بـ: 41.3 % وتكرر 23 لموافق بشدة" على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي بـ: 4.28 يقع ضمن الفئة الخامسة لسلم التقييم المتمثلة في [4.20 – 5].

**السؤال رقم (13):** وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة " موافق " كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 58 % من مجموع العينة ككل وتكرر قدره 29 وبوسط حسابي 4.14.

**السؤال رقم (14):** معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: " موافق بشدة" بنسبة قدرها 48 % وتكرر 24 وبوسط حسابي 4.22 .

**السؤال رقم (15):** نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: " موافق " كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 50 % وتكرر قيمته 25 ووسط حسابي قدره 3.92.

**السؤال رقم (16):** نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: " موافق " كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 48 % وتكرر قيمته 24 ووسط حسابي قدره 4.04.

السؤال رقم (17): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 58 % وبتكرار قيمته 26 ووسط حسابي قدره 3.86.

السؤال رقم (18): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 54 % وبتكرار قيمته 27 ووسط حسابي قدره 3.66.

- بالنسبة للسؤال رقم (19) تمثلت أعلى نسبة بـ: 56 % وبتكرار 28 " لموافق "، وبإنحراف معياري قدره 0.903.

السؤال رقم (20): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 58 % وبتكرار قيمته 29 ووسط حسابي قدره 3.86.

• أما المجال الكلي للمواطنة التنظيمية متوسطه الحسابي يساوي 3.91 ضمن الفئة الرابعة حسب سلم التقييم المتمثلة في [3.40 - 4.20] وبإنحراف معياري إجمالي 0.868 وهي نسبة مقبولة، وهذا يدل على عدم التشتت في إجابات عينة الدراسة هذا معناه أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على جودة هذا المؤشر.

#### المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة.

سوف نقوم بإختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرع الأول: إختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تتمثل في وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل والمواطنة التنظيمية بالمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة عند مستوي  $\alpha=0.05$ .

تتمثل متغيرات نموذج هذه الدراسة في المتغير المستقل (فرق العمل)، والمتغير التابع (المواطنة التنظيمية) (أنظر الملحق رقم 04)، كالتالي:

حيث أن  $y=a+bx_1$  تعني معدل التغير في قيمة y عندما تتغير قيمة المتغير x بوحدة واحدة أما a فهو ثبات المعادلة (معامل التقاطع)، والجدول التالي يوضح ما يلي:

الجدول (2-15): نتائج تأثير فرق العمل والمواطنة التنظيمية.

المواطنة التنظيمية							المتغير التابع	
مستوى الدلالة Sig.	قيمة فيشر F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	إختبار ستوننت t		معامل الانحدار	المتغير المستقل	فرق العمل
				Sig.	قيمة t			
*0.000	28.817	0.27	190.5	*0.000	5.868	12.012	a	
				*0.000	5.368	0.711	b	

\*دال إحصائيا عند مستوى دلالة الإسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

\* معامل الارتباط بين فرق العمل والمواطنة التنظيمية = 0.519 وهو يدل على وجود ارتباط طردي متوسط بينهما  
(Sig. = 0.000 <  $\alpha$  = 0.05)

\* معامل التحديد  $R^2=0.27$ ، والذي يعني ان 27% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) سببها المتغير الخاص بالنموذج (فرق العمل) والنسبة المتبقية 73% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على المواطنة التنظيمية.

\*  $F=28.817$ ،  $sig=0.000$ ، وهذه القيمة أقل من مستوى دلالة الإسمي 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين فرق العمل والمواطنة التنظيمية.

\*  $a=12.012$ ، و إختبار ستودنت  $t_a=5.868$  بإحتمال  $Sig.=0.000$  وهذا يدل على أن فرق العمل تؤثر في تقدير قيمة المواطنة التنظيمية، وبالتالي مقبول إحصائياً.

\*  $b=0.711$ ، إختبار ستودنت  $t_b=5.368$  بإحتمال  $Sig.=0.000$  وهذا يدل على أن فرق العمل تؤثر في المواطنة التنظيمية، وبالتالي مقبول إحصائياً.

الفرع الثاني: إختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تتمثل في وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والمواطنة التنظيمية بالمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة عند مستوى  $\alpha=0.05$ . (أنظر الملحق رقم 05).

والجدول التالي يوضح ما يلي:

الجدول (2-16): نتائج تأثير تفويض السلطة والمواطنة التنظيمية.

المواطنة التنظيمية							المتغير التابع	
مستوى الدلالة Sig.	قيمة فيشر F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	إختبار ستودنت t		معامل الانحدار	المتغير المستقل	
				Sig.	قيمة t			
*0.000	75.423	0.492	0.701	*0.000	4.912	8.334	a	
				*0.000	8.685	0.959	b	

\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة اسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

\* نموذج الانحدار تفويض السلطة والمواطنة التنظيمية هو:

$$Y=8.334+0.959x_2$$

\* معامل الارتباط بين تفويض السلطة والمواطنة التنظيمية = 701.0 وهو يدل على وجود ارتباط طردي قوي نوعاً ما بينهما، (Sig. = 0.000 <  $\alpha$  = 0.05)

\* معامل التحديد  $R^2=0.492$ ، والذي يعني 49.2% نسبة ضعيفة من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) سببها التغير الخاص بالنموذج (تفويض السلطة) والنسبة المتبقية 50.8% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على المواطنة التنظيمية.

\*  $F=75.423$ ،  $sig=0.000$  وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الإسمي 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين تفويض السلطة والمواطنة التنظيمية.

\*  $a=8.334$ ، و إختبار ستيودنت  $t_a=4.912$  بإحتمال  $Sig.=0.000$  وهذا يدل على أن تفويض السلطة تؤثر في تقدير قيمة المواطنة التنظيمية، وبالتالي مقبول إحصائياً.

\*  $b=0.959$ ، إختبار ستيودنت  $t_b=8.685$  بإحتمال  $Sig.=0.000$  وهذا يدل على أن تفويض السلطة تؤثر في تقدير قيمة المواطنة التنظيمية، وبالتالي مقبول إحصائياً.

الفرع الثالث: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تتمثل في وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب والمواطنة التنظيمية بالمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة. عند مستوى  $\alpha=0.05$ . (أنظر الملحق رقم 06).

والجدول التالي يوضح ما يلي:

الجدول (2-17): نتائج تأثير التدريب والمواطنة التنظيمية.

المواطنة التنظيمية							المتغير التابع	
مستوى الدلالة Sig.	قيمة فيشر F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	إختبار ستودنت t		معامل الانحدار	المتغير المستقل	التدريب
				Sig.	قيمة t			
*0.000	47.589	0.397	0.616	*0.001	3.389	7.577	a	
				*0.000	6.898	0.985	b	

\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة اسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

\* معامل الارتباط بين التدريب والمواطنة التنظيمية = 0.616 وهو يدل على وجود ارتباط طردي قوي بينهما (  $Sig. = 0.000 < \alpha = 0.05$  )

\* معامل التحديد  $R^2=0.397$ ، والذي يعني 39.7% نسبة ضعيفة من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) سببها المتغير الخاص بالنموذج (التدريب) والنسبة المتبقية 60.3% ترجع إلى عوامل أخرى المواطنة التنظيمية.

\*  $F=47.589$ ،  $sig=0.000$  هذه القيمة أقل من المستوى الدلالة الإسمي 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين التدريب والمواطنة التنظيمية.

\*  $a=7.577$ ، وإختبار ستيودنت  $t_a=3.389$  بإحتمال  $Sig.=0.000$  وهذا يدل على أن التدريب يؤثر في تقدير قيمة المواطنة التنظيمية، وبالتالي مقبول إحصائياً.

\*  $b=0.985$ ، إختبار ستيودنت  $t_b=6.898$  بإحتمال  $Sig.=0.000$  وهذا يدل على أن التدريب يؤثر في تقدير قيمة المواطنة التنظيمية، وبالتالي مقبول إحصائياً.

الفرع الرابع: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تتمثل في وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال والمواطنة التنظيمية بالمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة عند مستوى  $\alpha=0.05$ . (أنظر الملحق رقم 07).

والجدول التالي يوضح ما يلي:

الجدول (2-18): نتائج تأثير الاتصال الفعال والمواطنة التنظيمية.

المواطنة التنظيمية							المتغير التابع	
مستوى الدلالة Sig.	قيمة فيشر F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	إختبار ستودنت t		معامل الانحدار	المتغير المستقل	
				Sig.	قيمة t			
*0.000	60.705	438.0	620.6	*0.000	5.109	9.129	a	الاتصال الفعال
				*0.000	7.791	0.642	b	

\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة الإسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

\* معامل الارتباط بين الاتصال الفعال والمواطنة التنظيمية = 662.0 وهو يدل على وجود ارتباط طردي متوسط بينهما، ( $Sig. = 0.000 < \alpha = 0.05$ )

\* معامل التحديد  $R^2=0.438$ ، والذي يعني أن 43.8% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) سببها المتغير الخاص بالنموذج (الاتصال الفعال) والنسبة المتبقية 56.2% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على المواطنة التنظيمية.

\*  $F=60.705$ ،  $sig=0.000$ ، وهذه القيمة أقل من مستوى دلالة الإسمي 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين الاتصال الفعال والمواطنة التنظيمية.

\*  $a=9.129$ ، وإختبار ستيودنت  $t_a=5.109$  بإحتمال  $Sig.=0.000$  وهذا يدل على أن الاتصال الفعال يؤثر في تقدير قيمة المواطنة التنظيمية، وبالتالي مقبول إحصائياً.

\*  $b=0.642$ ، إختبار ستيودنت  $t_b=7.791$  بإحتمال  $Sig.=0.000$  وهذا يدل على أن الاتصال الفعال يؤثر في تقدير قيمة المواطنة التنظيمية، وبالتالي مقبول إحصائياً.

الفرع الخامس: إختبار الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تتمثل في وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين والمواطنة التنظيمية بالمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة عند مستوي  $\alpha=0.05$ ، (أنظر الملحق رقم 08).

والجدول التالي يوضح ما يلي:

الجدول (2-19): نتائج تأثير تحفيز العاملين والمواطنة التنظيمية.

المواطنة التنظيمية							المتغير التابع	المتغير المستقل
مستوى الدلالة Sig.	قيمة فيشر F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	إختبار ستودنت t		معامل الانحدار		
				Sig.	قيمة t			
				*0.000	6.889	13.586	a	تحفيز العاملين
*0.000	7.356	4890.	8250.	*0.000	1.983	0.177	b	

\*دال إحصائيا عند مستوى دلالة الإسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

\* معامل الارتباط بين تحفيز العاملين والمواطنة التنظيمية = 0.825 وهو يدل على وجود ارتباط طردي قوي بينهما ( $\text{Sig.} = 0.000 < \alpha = 0.05$ )

\* معامل التحديد  $R^2=0.489$ ، والذي يعني ان 48.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) سببها المتغير الخاص بالنموذج (تحفيز العاملين) والنسبة المتبقية 51.1 % ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على المواطنة التنظيمية.

\*  $\text{sig}=0.000$ ،  $F=7.356$ ، وهذه القيمة أكثر من مستوى دلالة الإسمي 0.05، معناه دالة إحصائية وبالتالي مقبولة وهذا يدل على وجود تأثير وعلاقة معنوية بين تحفيز العاملين والمواطنة التنظيمية في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة.

\*  $a=13.586$ ، وإختبار ستودنت  $t_a=6.889$  بإحتمال  $\text{Sig.}=0.000$  وهذه القيمة أقل من مستوى دلالة الإسمي 0.05، وهذا يدل على الثابت (معامل التوجيه) مقبول إحصائيا.

\*  $b=0.177$ ، إختبار ستودنت  $t_b=1.983$  بإحتمال  $\text{Sig.}=0.000$  وهذا يدل على أن تحفيز العاملين يؤثر في تقدير قيمة المواطنة التنظيمية وبالتالي مقبول إحصائيا.

الفرع السادس: إختبار الفرضية الرئيسية: والتي تتمثل في وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية بالمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة عند مستوي  $\alpha=0.05$ ، وإختبار هذه الفرضية نقوم بدراسة تأثير أبعاد التمكين الإداري (فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال وتحفيز العاملين) مجتمعة على المواطنة التنظيمية ( أنظر الملحق رقم 09).



الجدول (2-20): نتائج تأثير التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية.

المواطنة التنظيمية							المتغير التابع	
مستوى الدلالة Sig.	قيمة فيشر F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	إختبار ستودنت t		معامل الانحدار	أبعاد المتغير المستقل	
				Sig.	قيمة t			
*0.000	40.480	0.683	0.827	*0.999	-0.001	-0.03	a	
				*0.100	2.628	0.389	X <sub>1</sub>	
				*0.000	2.832	0.383	X <sub>2</sub>	
				*0.215	1.250	0.140	X <sub>3</sub>	
				*0.000	5.852	0.418	X <sub>4</sub>	
				*0.000	3.458	0.278	X <sub>5</sub>	

\*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

\* معامل الارتباط بين التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية = 0.827 وهو يدل على وجود ارتباط طردي قوي بينهما، (Sig. = 0.000 < α = 0.05)

\* معامل التحديد R<sup>2</sup>=0.683، والذي يعني أن 68.3% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) سببها المتغير الخاص بالنموذج (التمكين الإداري) والنسبة المتبقية 31.7% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على المواطنة التنظيمية.

\* F=40.480، sig=0.000، وهذه القيمة أقل من مستوى دلالة الإسمي 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية.

\* a=-0.03، وإختبار ستودنت t<sub>a</sub>=-0.001 بإحتمال Sig =0.999 أكبر من مستوى دلالة 0.05، وبالتالي الثابت غير مقبول إحصائيا.

\* b<sub>x1</sub>=0.389، إختبار ستودنت t<sub>bx1</sub>=2.628 بإحتمال Sig =0.100، أكبر من مستوى دلالة 0.05، وبالتالي غير مقبول إحصائيا.

\* B<sub>x2</sub>=0.383، إختبار ستودنت t<sub>bx2</sub>=2.832 بإحتمال Sig =0.000، أقل من مستوى دلالة 0.05، وبالتالي مقبول إحصائيا.

\* b<sub>x3</sub>=0.140، إختبار ستودنت t<sub>bx3</sub>=1.250 بإحتمال Sig =0.215، أكبر من مستوى دلالة 0.05، وبالتالي غير مقبول إحصائيا.

\* b<sub>x4</sub>=0.418، إختبار ستودنت t<sub>bx4</sub>=5.852 بإحتمال Sig =0.000، أقل من مستوى دلالة 0.05، وبالتالي مقبول إحصائيا.

\*  $B_{x_5}=0.278$ ، إختبار ستيودنت  $t_{bx_4}=3.458$  بإحتمال  $Sig = 0.000$ ، أقل من مستوى دلالة  $0.05$ ، وبالتالي مقبول إحصائياً.

وبالتالي نموذج انحدار التمكين الاداري والمواطنة التنظيمية هو:

$$Y=0.383x_2+0.418x_4+ 0.278x_5$$

من خلال المعادلة نستنتج:

كلما زادت المتغيرات المستقلة  $X_2$  المتمثل في تفويض السلطة والمتغير  $X_4$  المتمثل في الاتصال الفعال والمتغير  $X_5$  المتمثل في تحفيز العاملين بوحدة واحدة يزيد المتغير التابع  $Y$  والمتمثل في المواطنة التنظيمية بـ: 1.079 وحدة.

## خلاصة.

تمكنا من خلال هذا الفصل من التعرف على متغيرات الدراسة والمتمثلة في التمكين الإداري كمتغير مستقل والمواطنة التنظيمية كمتغير تابع، بالإضافة إلى المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة التي تعتبر بمثابة المتغيرات التي توفر البيئة لدراسة الظاهرة، ثم تعرفنا على مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها وأسلوب المعاينة المستخدم وكيفية توزيع الاستمارات التي كانت بطريقة ورقية، والتي تمخض عليها إجمالاً في نهاية المطاف (50) إستبانة صالحة للتحليل والمناقشة، تم تطرقنا إلى كيفية تصميم الاستبانة والأدوات التي اعتمدنا عليها، والإجراءات المتبعة في إعداد بيانات الدراسة لتحليلها وتفسيرها معتمدين على البرنامج الإحصائي (SPSS) التي تم إدخال جميع البيانات واستخدام عديد الاختبارات الإحصائية التي ساعدتنا للوصول إلى نتائج تسمح لنا بتفسير الظاهرة، هذا وقمنا باختبار أداة الدراسة وذلك باختبار صدقها.

الخاتمة

## خاتمة

تدرك المنظمات اليوم على اختلاف أنواعها أن مواردها البشرية تعد أساس القوة والثروة، لذا تسعى إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة لتنمية القدرات والمهارات لتأهيل مواردها البشرية على التكيف المستمر مع التحديات. لتحقيق الأهداف بالكفاءة والفعالية المرغوبتين فلا يكفي الاستثمار فقط في المورد البشري بهدف انجازه للمهام الموكلة إليه رسمياً، بل تعدى الأمر ذلك وأصبحت المنظمات تبحث في السياسات التحفيزية التي تحت العاملين على إظهار السلوكيات الإيجابية في مكان العمل والتي تعبر عن أداء الأفراد لوظائف المهام تفوق تلك التي يتضمنها وصف الوظيفة. إن هذه السلوكيات خارج الدور، التي يظهرها الأفراد طواعية نابعة من الذات دون إجبار أو خوف، ويعبر عنها بسلوك المواطنة التنظيمية. لقي هذا الموضوع في أدبيات الإدارة اهتمام المنظرين والممارسين، خاصة في منظمات قطاع الخدمات. من المفاهيم الإدارية ذات العلاقة بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، التمكين بمختلف مكوناته حيث ظهرت العديد من الدراسات المهمة بدور هذا المفهوم في تحفيز الأفراد على إظهار هذا السلوك. ومن أجل معالجة إشكالية البحث والإجابة على التساؤلات المطروحة، عمدنا للاطلاع على الجوانب المحيطة بمتغيرات الدراسة، وتحديد بعد كل متغير، وذلك بتقديم المفاهيم النظرية حول المستجدات الجديدة في متغيرات دراستنا. ثم حددنا الإطار المفاهيمي لعناصر التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية، ثم تم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. ثم حددنا الطريقة وأدوات الدراسة التي تمثلت في إجراء استبانة الدراسة وعديد الاختبارات الإحصائية للمساعدة في الوصول إلى نتائج تساعد على إسقاطها على الواقع. وفي الأخير وبعد جمع الاستبانات وتحليلها، قمنا باختبار صحة الفرضيات وعرض نتائج الدراسة.

## نتائج واختبار الفرضيات

من خلال ما تقدم في البحث استطعنا اختبار الفرضيات ويتضح على النحو التالي:

**بالنسبة للفرضية الأولى:** والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها فريق العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة صناعة العتاد الصحي بمليانة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ . حيث أثبتت نتائج الدراسة على وجود ارتباط موجب بين بعد فريق العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة صناعة العتاد الصحي بمليانة. بالإضافة إلى وجود علاقة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 بين فريق العمل وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال اختبار فيشر.

مما سبق نستنتج أنه يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين فريق العمل وسلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة لمؤسسة صناعة العتاد الصحي بمليانة.

**بالنسبة للفرضية الثانية:** والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها تفويض السلطة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة صناعة العتاد الصحي بمليانة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ . حيث أثبتت نتائج الدراسة على وجود ارتباط موجب بين بعد تفويض السلطة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة صناعة العتاد الصحي بمليانة. بالإضافة إلى وجود علاقة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 بين تفويض السلطة وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال اختبار فيشر.

مما سبق نستنتج أنه يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة وسلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة لمؤسسة صناعة العتاد الصحي بمليانة.

**بالنسبة الفرضية الثالثة:** والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة صناعة العتاد الصحي بمليانة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

حيث أثبتت نتائج الدراسة على وجود ارتباط موجب بين بعء التدريب وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة صناعة العتاد الصحي بمليانة. بالإضافة الى وجود علاقة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 بين تفويض السلطة وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال إختبار فيشر.

مما سبق نستنتج أنه يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب والمواطنة التنظيمية بالنسبة لمؤسسة صناعة العتاد الصحي بمليانة.

**بالنسبة الفرضية الرابعة:** والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاتصال في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة صناعة العتاد الصحي بمليانة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

حيث أثبتت نتائج الدراسة على وجود ارتباط موجب بين بعء الاتصال وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة صناعة العتاد الصحي بمليانة. بالإضافة الى وجود علاقة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 بين الاتصال وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال إختبار فيشر.

مما سبق نستنتج أنه يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال والمواطنة التنظيمية بالنسبة لمؤسسة صناعة العتاد الصحي بمليانة.

**بالنسبة الفرضية الخامسة:** والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تحفيز العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة صناعة العتاد الصحي بمليانة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

حيث أثبتت نتائج الدراسة على وجود ارتباط موجب بين بعء تحفيز العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة صناعة العتاد الصحي بمليانة. بالإضافة الى وجود علاقة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 بين تحفيز العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال إختبار فيشر.

مما سبق نستنتج أنه يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة احصائية بين تحفيز العاملين والمواطنة التنظيمية بالنسبة لمؤسسة صناعة العتاد الصحي بمليانة.

**بالنسبة للفرضية الرئيسية:** والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري مجتمعة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة صناعة العتاد الصحي بمليانة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

حيث أثبتت نتائج الدراسة على وجود ارتباط موجب بين ثلاثة أبعاد من أبعاد التمكين الإداري والمتمثلة في (تفويض السلطة، الاتصال الفعال وتحفيز العاملين) وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة صناعة العتاد الصحي بمليانة. بالإضافة الى وجود علاقة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 بين هاته الأبعاد الثلاثة وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال إختبار فيشر.

مما سبق نستنتج أنه يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد التمكين الإداري والمتمثلة في (تفويض السلطة، الاتصال الفعال وتحفيز العاملين) وسلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة لمؤسسة صناعة العتاد الصحي بمليانة.

### نتائج الدراسة

بعد استعراضنا لمختلف جوانب الموضوع توصلنا إلى النتائج التالية:

### النتائج النظرية

من خلال الفصل النظري تمكنا من تلخيص مجموعة من النتائج، نذكر أهمها كالآتي:

1- للتمكين الإداري بأبعاده دور في تعزيز السلوكيات الايجابية في المنظمة أي سلوك المواطنة التنظيمية؛

### نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من العمال بالمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة يمكن أن نصوص أهم نتائج الدراسة الميدانية في النقاط التالية:

- 1- سيطرة جنس الذكور على الإناث، مما يعكس حاجة المؤسسة إلى الذكور بسبب طبيعة نشاط المؤسسة؛
- 2- غالبية العاملين في المؤسسة من فئة الشباب، بحكم طبيعة نشاط المؤسسة؛
- 3- وهذا يدل على استثمار المؤسسة للكفاءات الجامعية؛
- 4- تؤكد النتائج وجود علاقة طردية بين أبعاد التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية.
- 5- تؤكد الدراسة وجود تأثير وعلاقة معنوية لأبعاد (تفويض السلطة، الاتصال الفعال وتحفيز العاملين) على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

### الإقتراحات

تتمثل أهم توصيات الدراسة في:

- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية مجهول لدى أغلبية العاملين، لذا لابد من نشر الوعي بين الرؤساء والمرؤوسين وتحسيسهم بمدى أهمية هذا المفهوم؛
- ضرورة عمل المنظمة على تهيئة أبعاد التمكين وتحسينها بشكل مستمر؛
- قيام إدارة الموارد البشرية بالدراسات للكشف عن الاتجاهات حول أبعاد التمكين لتتمكن من تهيئتها وفقا لتطلعات العاملين والمؤسسة معا ما يؤثر إيجابا على سلوك المواطنة التنظيمية؛
- إجراء تريضات وتنظيم ندوات علمية للتذكير بهذا المجال؛

## آفاق الدراسة

تمحور موضوع هذه الدراسة حول تأثير التمكين الإداري في تعزيز سلوك المواطنة لدى العاملين في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي مليانة، وأثناء دراستنا لهذا الموضوع تبادر إلى أذهاننا العديد من الأفكار التي يمكن أن تكون مواضيع لبحوث مستقبلية، ونقترح المواضيع والبحوث التالية:

- 1- علاقة التمكين الإداري بالإبداع التنظيمي؛
- 2- سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي؛
- 3- دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز إدارة التغيير.



قائمة المصادر

والمراجع

- 1- القرآن الكريم سورة الكهف الآية 84.  
أولاً: الكتب.
- 1- لويس معلوف، المنجد في اللغة والادب والعلوم، ط3، دار المشرق، لبنان 1995.
- 2- ميال حمود عامر، نموذج مقترح لأثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية القاهرة، الطبعة الأولى، 2015.
- ثانياً: الرسائل الجامعية.
- 1- ديدون يوسف، تمكين الموارد البشرية واثره على الاداء الوظيفي، اطروحة دكتوراه، جامعة معسكر، 2021\2022.
- 2- حبة وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، دراسة ميدانية بمدرية الشؤون الاجتماعية sonatrach على مستوى معسكر، أطروحة دكتوراه، كلية علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2018-2017.
- 3- فاطمة يحيوي، اثر القيادة بالتمكين على كفاءة راس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة، اطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال وتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2016\2017.
- 4- كرمية توفيق، أثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة، اطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الاغواط، 2015-2016.
- 5- العمري وفاء، دور التغير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2014-2015.
- 6- برني لطيفة، اثر التمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، اطروحة دكتوراه، اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014\2015.
- 7- صباح بن سهلة، دور التمكين في بناء المنظمة المتعلمة، اطروحة دكتوراه، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015\2016.
- 8- د- محمد السعيد جوال، التمكين واثره على تنمية السلوك السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، 2014\2015.
- 10- ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والارطفونيا، جامعة وهران 2015، 2\2016.
- 11- نصر كامل صيام، دور تمكين العاملين في فعالية الاداء الإداري، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، غزة، 2014\2015.
- 12- دعاء إبراهيم، عبد الهادي الرحامنة، أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، 2014.

- 13- بدري قسم عبد الفراج مرسال، أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013-2014.
- 14- تلخوخ سعيدة، التمكين الإداري وأثره على الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2013-2014.
- 15- حسسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم ادارة الأعمال، جامعة الازهر بغزة، 2012\2013.
- 16- كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007\2008.
- 17- غنوة محمد، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2012\2013، سوريا.
- 18- فاطمة تدرانت، اثر التمكين على تحقيق الابداع الإداري، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، 2014 \2015.

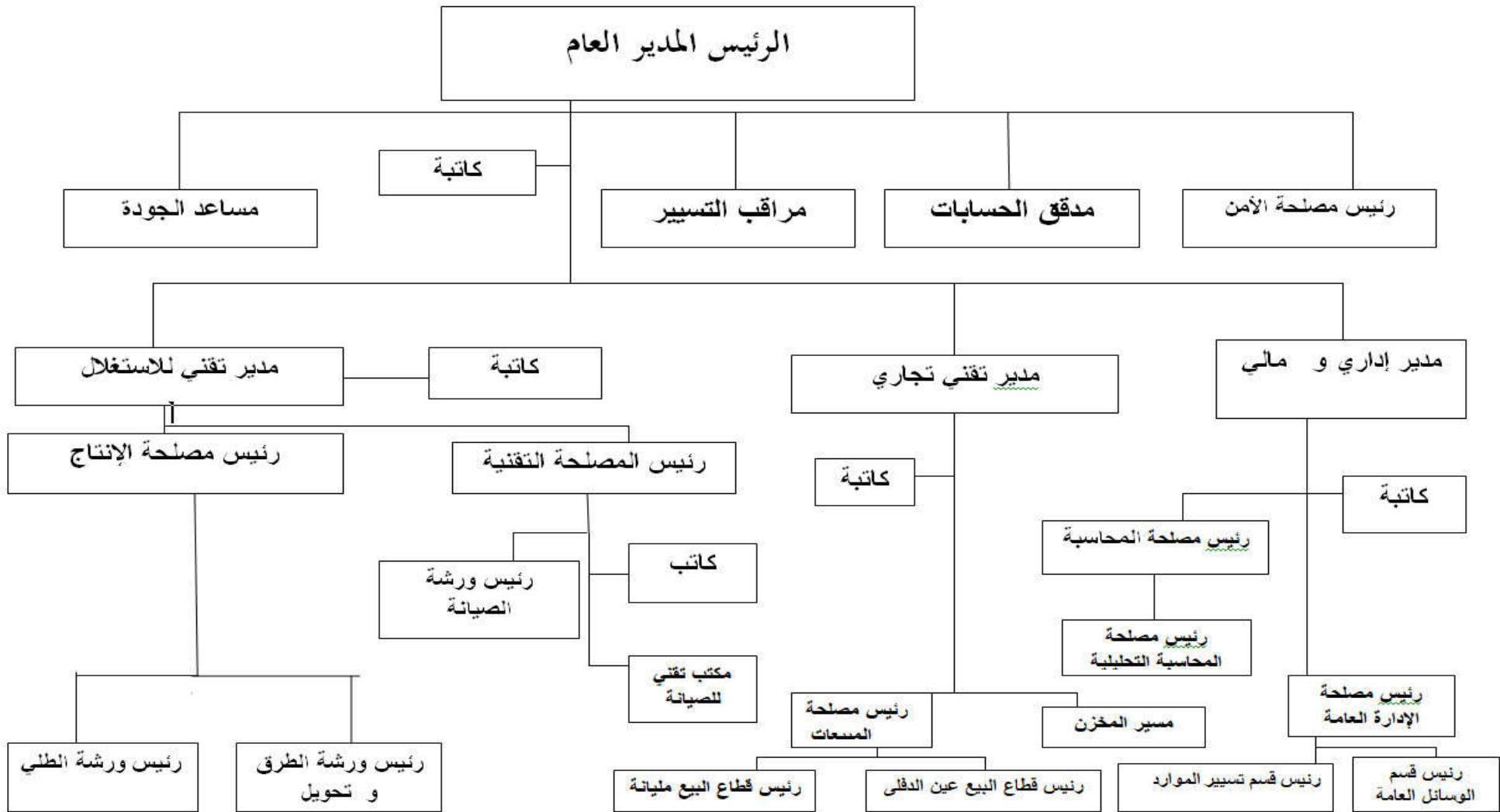
### ثالثا: الدوريات.

- 1- بن سالم فاروق، العلاقة بين التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية عند الأساتذة الجامعيين، دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سطيف1، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 2، 2021، ص ص 125-144.
- 2- محمد كعوان، محمد بن عيجة، سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 1، الجزائر، المجلد 32، العدد 3، 2021.
- 3- طالب حسينة والطيب ابن عون، أثر المواطنة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة حالة جامعة الأغواط، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، المجلد 20، العدد 1، 2020.
- 4- كيسرى مسعود، دايرة عبد الحفيظ، أثر استراتيجية التمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلوا، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 8، 2017.
- 5- شياوي سهام، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة في المنظمة، معارف مجلة علمية محكمة، العدد 20، 2016.
- 6- ريم بنت عبد الرحمن بن عبد الله الجابر، سلوك المواطنة التنظيمي بالإدارة العامة للتعليم في منطقة الرياض، المجلة العلمية إدارة البحوث والنشر العلمي ن جامعة الملك سعود، المجلد 32، العدد 03، جزء اول، 2016.

- 7- سلامة عبد الله، خلف طعامسة، عبد الحفيظ علي حسب الله، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية لأراء العاملين في الشركات QIZ في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 16، العدد 2، الأردن، 2015.
- 8- بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة بلقاء التطبيقية، المجلد 20، العدد الثاني، يونيو 2015، ص ص 145-185.
- 9- حمزة معمري وبن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، ورقة، 2014، ص ص 43-54.
- 10- جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصاد، المجلد 12، العدد 1، 2010.
- 11- أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، الرياض، المجلد 7، العدد 2، 2003، ص ص 67-83.
- 12- يرقى حسين، بن عودة مصطفى، دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية بجامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 23، العدد 1، ص ص 207-230.

# قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي مليانة.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة



جامعة الجبلاي بونعامة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

قسم علوم التسيير

### استمارة استبيان

السادة والسيدات، عمال ..... يشرفني أن أتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية الموسومة بعنوان: " تأثير تمكين الإداري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة" وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحضي بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.

وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير وأشكركم على تفهمكم.

إشراف:

إعداد الطالبين:

عصماني علي زيني فريدة

نتبیرت مصطفی

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الأول: المعلومات الشخصية: الرجاء وضع علامة (x) في الخانة التي ترى أنها مناسبة.  
النوع الاجتماعي:

ذكر  أنثى

السن:

من 20 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة  من 51 سنة فما فوق

المؤهل العلمي:

دبلوم متخصص  ليسانس

الدراسات العليا

سنوات الخبرة: (الأقدمية)

أقل من 5 سنوات  إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة  15 سنة

المسمى الوظيفي:

أعوان التنفيذ  أع  حكم

إطارات سامية



الرقم	أبعاد التمكين الإداري وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: فرق العمل</b>						
1	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل					
2	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي					
3	فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات					
4	تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل					
5	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة					
<b>ثانياً: تفويض السلطة</b>						
6	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكولة إلي					
7	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي					
8	تفوضني الإدارة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي					
9	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض					
10	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية					
<b>ثالثاً: التدريب</b>						
11	تسعى المؤسسة إلى تطوير العاملين فيها					
12	يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل					
13	تشجع المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي					
14	تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب					
<b>رابعاً: الاتصال الفعال</b>						
15	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومنتطورة					

					تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح	16
					يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار	17
					يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة	18
<b>خامسا: تحفيز العاملين</b>						
					تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الرقبة	19
					تقدر المؤسسة جهودهم في العمل	20
					يسمح لي نظام العمل المتبع في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	21
					أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في المؤسسة	22
					يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	23

المحور الثالث: المتغير التابع: المواطنة التنظيمية

الرقم	البنـد	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	أقدم المساعدة لزملائي في العمل أيا كان نوعها					
17	أعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك					
18	أهتم بإظهار نتائج عمل الفريق أكثر من اهتمامي بإظهار مساهماتي فيه					
19	أبادر بمساعدة الزميل الذي لديه أعباء عمل كبيرة بكل ود					
20	احترم حقوق الآخرين في العمل كما أراعي مشاعر الزملاء في تصرفاتي وأعمالي					

					21	اسعي جاهدا لتفادي المشكلات قبل وقوعها
					22	دائما أعلم من حولي بما انوي عمله حتى لا أسيب الإحراج في العمل
					23	أقوم بإعلام المسؤول قبل اتخاذ أي إجراءات أو تعديلات جديدة خاصة بالعمل
					24	أنفذ الأعمال الإضافية بطيب نفس ومن دون تذمر
					25	أقبل ملاحظات دون إثارة المشكلات
					26	أقدم الاعتذار إذا ما أخطأت في حق أحد ما
					27	أسعى قدر الإمكان إلى إظهار السلوك التكيفي والتحمل وضبط النفس
					28	أبادر بتقديم المبادرات لتحسين أداء العمل وتطويره
					29	أحرص على الالتزام والتقيّد بالنظام الداخلي للمؤسسة حتى وان لم يكن أحد يراقبني
					30	أطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر
					31	لا أمانع في الاستمرار في العمل إلى ما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة.
					32	أتابع بالنظام ويحرص التعليمات الداخلية للمؤسسة
					33	أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل وأتابع كل مستجداته
					34	أفاعل بإيجابية مع كل التغيرات التي تحدث في المؤسسة
					35	أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها من هم خارج العمل وأتحدث أمامهم بإيجابية عن المؤسسة

الملحق رقم (03): صدق وثبات الإستبيان.

Echelle : ALL VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations	Valide 50	100,0
	Exclue <sup>a</sup> 0	,0
	Total 50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
846,	22

الملحق رقم (04): معامل الارتباط ومعادلة الانحدار لفرق العمل والمواطنة التنظيمية.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,519 <sup>a</sup>	,270	,260	3,37150

a. Prédicteurs : (Constante),  
ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression 327,560	1	327,560	28,817	,000 <sup>b</sup>
	de Student 886,627	48	11,367		
	Total 1214,188	49			

a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	12,012	2,047		5,868	,000
	,711 فريق العمل	,132	,519	5,368	,000

الملحق رقم (05): معامل الارتباط ومعادلة الانحدار لتفويض السلطة والمواطنة التنظيمية.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,701 <sup>a</sup>	,492	,485	2,81318

a. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA <sup>a</sup>					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	596,898	1	596,898	75,423	,000 <sup>b</sup>
de Student	617,289	48	7,914		
Total	1214,188	49			

a. Variable dépendante :  
b. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	8,334	1,697		4,912	,000
تفويض السلطة	,959	,110	,701	8,685	,000

a. Variable dépendante :

الملحق رقم (06): معامل الارتباط ومعادلة الانحدار التدريب والمواطنة التنظيمية.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,616 <sup>a</sup>	,379	,371	3,10933

a. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA <sup>a</sup>					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	460,089		460,089	47,589	,000 <sup>b</sup>
de Student	754,098		9,668		
Total	1214,188				

a. Variable dépendante :  
b. Prédicteurs : (Constante),

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	7,577	2,236		3,389	,001
التدريب	,985	,143	,616	6,898	,000

a. Variable dépendante :

الملحق رقم (07): معامل الارتباط و معادلة الانحدار للاتصال الفعال والمواطنة التنظيمية.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,662 <sup>a</sup>	,438	,430	2,95868

a. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	531,394	1	531,394	60,705	,000 <sup>b</sup>
	de Student	682,793	48	8,754		
	Total	1214,188	49			

a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante),

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	9,129	1,787		5,109	,000
الاتصال الفعال	,642	,082	,662	7,791	,000

a. Variable dépendante :

الملحق رقم (08): معامل الارتباط و معادلة الإنحدار تحفيز العاملين والمواطنة التنظيمية.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,825 <sup>a</sup>	,489	,489	2,95868

a. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression 531,394	1	531,394	356,7	,000 <sup>b</sup>
	de Student 682,793	48	8,754		
	Total 1214,188	49			

a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante),

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard			
1	(Constante) 586,13	1,787		889,6	,000
	تحفيز العاملين 177,	,082	,662	983,1	,000

a. Variable dépendante :

الملحق رقم (09): معامل الارتباط ومعادلة الإنحدار التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,827 <sup>a</sup>	,683	,667	2,26383

a. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen
1	Régression 829,818	1	207,455
	de Student 384,369	48	5,125
	Total 1214,188	49	

a. V

b. Prédi

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	-,003	1,913		-,001	,999
فريق العمل	,389	,148	,243	2,628	,010
سلطة التفويض	383,	,112	,102	1,250	000,
التدريب	140,	,135	,280	2,832	215,
الاتصال	,418	,071	,430	5,852	,000
تحفيز العاملين	278,	03,1	254,	458,3	,000

a. Variable dépendante :