

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



عنوان المذكرة:

أثر التمكين الهيكلي في سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة حالة الاداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- د. نجيمي عيسى

إعداد الطالبين:

- معوش عبد العزيز

- بن قسوم زكرياء

لجنة المناقشة:

| اللقب والاسم | الجامعة | الصفة |
|---------------|------------|--------------|
| د. حمودة نسيم | جامعة جيجل | رئيسا |
| د. نجيمي عيسى | جامعة جيجل | مشرفا ومقررا |
| د. بوخمم جناة | جامعة جيجل | ممتحنا |

السنة الجامعية: 2019-2020



شكر وتقدير

قال الله تعالى: ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾ (سورة إبراهيم الآية 07).

لذلك وقبل كل شيء، نشكر الله على جلال قدرته ومعظم نعمه وهذه
الزعمة الطيبة النافعة زعمة العلم والبصيرة، ونحمده حمدا كثيرا مباركا الذي
أماننا و ساعدنا بعفوه وسلطانه وسخر لنا الأسباب ووفقنا في إنجاز هذه
المذكرة.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل "نجيمي عيسى" الذي تفضل
وقبل الإشراف على هذه المذكرة.

ولا ننسى بالذكر أن نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم
الاقتصادية التسيير و علوم تجارية، الذين تلقينا العلم على أيديهم طوال فترة
دراستنا.

و في الأخير نتقدم بالشكر والامتنان إلى كل من ساهم في هذا العمل
المتواضع من القريب أو البعيد ولو بالقدر القليل وشجعنا بالكلمة الطيبة،
الالتسامة والدعاء.

إهداء

الحمد لله الذي و فقني في مشواري الدراسي و الذي كان ثمرته هذا العمل

أهديه

إلى من أندى من قطرات الندى و أصفى من ماء الدجى

إلى من رافقتني دعواتها في كل خطوة من خطوات حياتي

"أمي الغالية"

إلى من لبس ثوب الشقاء من أجلي و منحني مالم تمنحني إياه كل الدنيا

أكرمك الله و أدامك

"أبي"

أدعو الله أن يحفظهما

إلى من أظهرو لي ماهو أجمل من الحياة إلى ورود المحبة

وينابيع الوفاء إخوتي أخواتي

محمد العزيز

الإهداء

باسم الله الرحمن الرحيم وصلى الله

على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم

وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين بعد:

أهدي ثمرة جهدي، عملي هذا إلى من علمني العطاء بدون انتظار...

إلى من أحمل اسمه بكل إفتخار...

أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان وقت قطفها...

"والدي العزيز"

إلى ملاكي في الحياة... إلى من كان دعائها سرّ نجاحي... وحنانها بلسم الجراح إلى أغلى

الحبايب... "أمي الغالية"

إلى إخوتي الذين كانوا سنداً لي في هذه الحياة

إلى من معهم سعدت برفقتهم وبدروب الحياة أصدقائي من قريب ومن بعيد

كما أدين بالفضل والثناء إلى كل من قدموا إليّ المساعدة لإخراج

هذا البحث ومواصلة العمل به.

تكريماً

المخلص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر التمكين الهيكلية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الإداريين بالمؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن يحي _جيجل_، وتم إعتقاد الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة، والذي تم توزيعه على عينة حجمها (40) إداري، وتم تحليل البيانات بإستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بإعتقاد برنامج الحزم الإحصائية الإجتماعية (spss).

وقد أسفرت هذه الدراسة عن عدم وجود أثر دال إحصائياً للتمكين الهيكلية في سلوك المواطنة التنظيمية، وأن الأبعاد الخاصة بالتمكين الهيكلية (التفويض، المشاركة، فرق العمل، الإتصال الفعال، التحفيز، التدريب والتعليم) ليس لها أثر على المتغير التابع المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الهيكلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل)، كما توصلت هذه الدراسة الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل)، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس. كما تم تقديم إقتراحات عملية وأفاق مستقبلية للدراسة.

الكلمات المفتاحية: التمكين، التمكين الهيكلية، سلوك المواطنة التنظيمية، المؤسسة الإستشفائية.

Summary :

This study aimed to know the effect of structural empowerment on the behaviour of organizational citizenship of a sample of administrators in the hospital institution, Mohammed Al-Siddiq ben Yahia _ Jijel_. The questionnaire was adopted as a major tool to obtain the necessary data and it was distributed to a sample of (40) administrative. The data was analyzed using a group One of the statistical methods by adopting the social statistical packages program (spss).

This study resulted in the absence of a statistically significant effect of structural empowerment on organizational citizenship behaviour, and that the dimensions of structural empowerment (delegation, participation, work teams, effective communication, motivation, training and education) have no effect on the dependent variable represented by organizational citizenship behaviour. In addition, there are no statistically significant differences in the responses of the study sample individuals about structural empowerment due to personal and functional variables (gender, age, marital status, academic qualification, work years´ number).

This study also found that there are no statistically significant differences in the answers of the sample individuals. The study on organizational citizenship behavior is attributed to personal and functional variables (age, marital status, educational qualification, work years´ number), with statistically significant differences in the answers of the study sample individuals attributable to the gender variable. Practical suggestions and future prospects for the study were also presented.

Key Words: Empowerment, Structural Empowerment, Organizational citizenship behaviour, Hospital institution.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

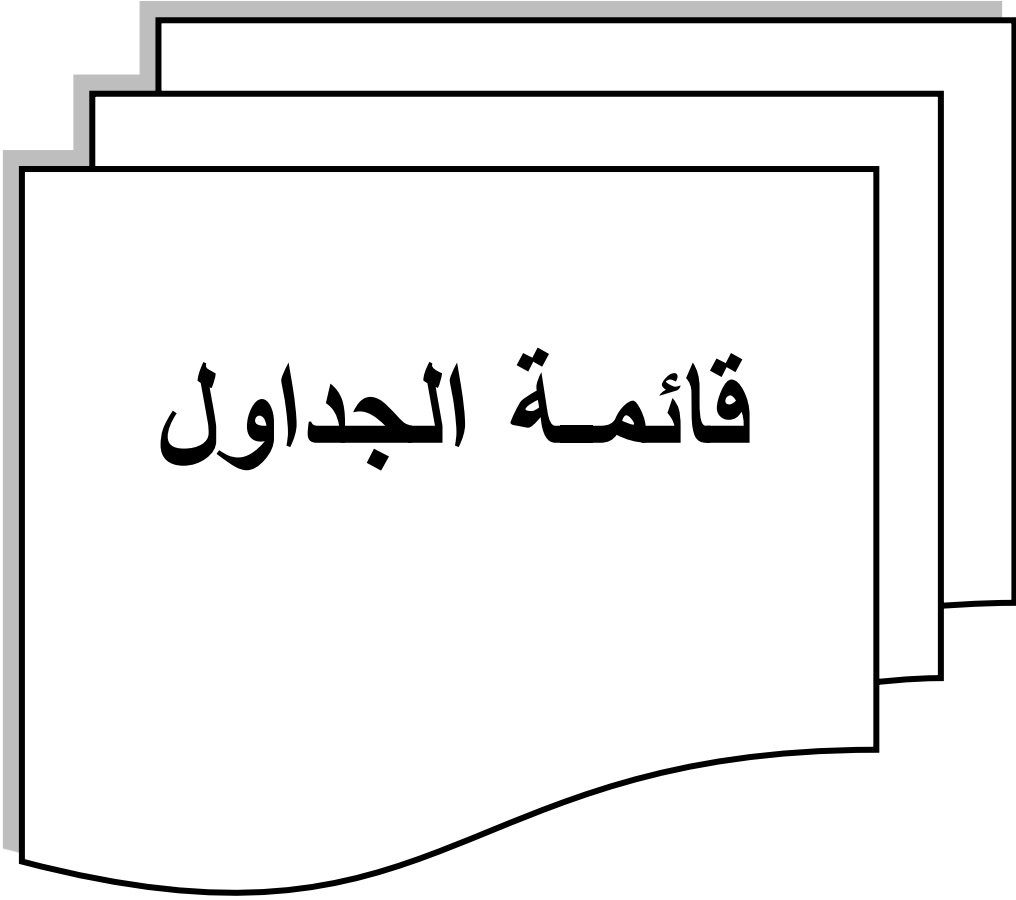
| الصفحة | المحتويات |
|---|--|
| | البسمة |
| I | الشكر |
| II | إهداء |
| IV | المخلص |
| VII | فهرس المحتويات |
| X | قائمة الأشكال |
| XII | قائمة الجداول |
| XV | قائمة الملاحق |
| أ-ح | مقدمة |
| الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة | |
| 08 | تمهيد |
| 09 | المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة |
| 09 | المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التمكين الهيكلي |
| 15 | المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول سلوك المواطنة التنظيمية |
| 22 | المطلب الثالث: تقديم المؤسسة محل الدراسة |
| 30 | المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة |
| 30 | المطلب الأول: التمكين الهيكلي |
| 31 | أولاً: الدراسات العربية |
| 33 | ثانياً: الدراسات الأجنبية |
| 34 | المطلب الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية |
| 34 | أولاً: الدراسات العربية |
| 38 | ثانياً: الدراسات الأجنبية |
| 39 | خلاصة |
| الفصل الثاني: الدراسة الميدانية | |
| 41 | تمهيد |
| 42 | المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية |
| 42 | المطلب الأول: طريقة ونوع أداة الدراسة |

| | |
|----|--|
| 44 | المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة |
| 54 | المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية |
| 57 | المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها |
| 57 | المطلب الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية |
| 60 | المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور " التمكين الهيكلي " |
| 66 | المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور " سلوك مواطنة التنظيمية " |
| 72 | المطلب الرابع: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات |
| 83 | خلاصة |
| 85 | الخاتمة |
| 89 | قائمة المصادر والمراجع |
| 98 | الملاحق |

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| ج | نموذج الدراسة | 01 |
| 24 | الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي | 02 |
| 28 | الهيكل التنظيمي للمصالح الاستشفائية والجناح التقني | 03 |



قائمة الجداول

قائمة الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|---------------|--|--------|
| 01 | توزيع الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية لسنة 2012 | 29 |
| 02 | مقياس " ليكرت LIKERT" الخماسي | 44 |
| 03 | معاملات الارتباط " بيرسون pearson" لفقرات بعد " التفويض" بالدرجة الكلية للبعد. | 45 |
| 04 | معاملات الارتباط "بيرسون pearson" لفقرات بعد " المشاركة" بالدرجة الكلية للبعد. | 46 |
| 05 | معاملات الارتباط "بيرسون pearson" لفقرات بعد "فرق العمل" بالدرجة الكلية للبعد. | 46 |
| 06 | معاملات الارتباط "بيرسون pearson" لفقرات بعد "الاتصال الفعال" بالدرجة الكلية للبعد | 47 |
| 07 | معاملات الارتباط "بيرسون pearson" لفقرات بعد "التحفيز" بالدرجة الكلية للبعد | 47 |
| 08 | معاملات الارتباط "بيرسون pearson" لفقرات بعد "التدريب والتعليم" بالدرجة الكلية للبعد | 48 |
| 09 | معاملات الارتباط "بيرسون pearson" لأبعاد التمكين الهيكلي بالدرجة الكلية للمحور | 48 |
| 10 | معاملات الارتباط " بيرسون pearson" لفقرات بعد " الاثارة" بالدرجة الكلية للبعد. | 49 |
| 11 | معاملات الارتباط "بيرسون pearson" لفقرات بعد "المجاملة" بالدرجة الكلية للبعد | 49 |
| 12 | معاملات الارتباط "بيرسون pearson" لفقرات بعد "وعي الضمير" بالدرجة الكلية للبعد | 50 |
| 13 | معاملات الارتباط "بيرسون pearson" لفقرات بعد "الروح الرياضية" بالدرجة الكلية للبعد | 50 |
| 14 | معاملات الارتباط "بيرسون pearson" لفقرات بعد "السلوك الحضاري" بالدرجة الكلية للبعد | 51 |
| 15 | معاملات الارتباط "بيرسون pearson" لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بالدرجة الكلية للمحور | 51 |
| 16 | معامل الثبات "ألفا كرومباخ Alpha crombach" لأبعاد محور التمكين الهيكلي. | 52 |
| 17 | معامل الثبات "ألفا كرومباخ Alpha Garmbach" لأبعاد محور السلوك المواطنة التنظيمية | 53 |
| 18 | معامل الثبات "ألفا كرومباخ Alpha Garmbach" لمحاور الاستبانة | 54 |
| 19 | فئات مقياس " ليكرت likert" الخماسي ودلائنها | 55 |
| 20 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس. | 57 |
| 21 | توزيع أفراد العينة حسب العمر | 57 |
| 22 | توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية. | 58 |
| 23 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي | 59 |
| 24 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل | 59 |

| | | |
|----|---|----|
| 60 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " التفويض " | 25 |
| 61 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " المشاركة " . | 26 |
| 62 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " فرق العمل " | 27 |
| 63 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " الاتصال الفعال " | 28 |
| 64 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " التحفيز " | 29 |
| 65 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " التدريب والتعليم " | 30 |
| 66 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور " التمكين الهيكلي " | 31 |
| 67 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " الايثار " | 32 |
| 68 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " المجاملة " | 33 |
| 69 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " وعي الضمير " | 34 |
| 70 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " الروح الرياضية " | 35 |
| 71 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " السلوك الحضاري " | 36 |
| 72 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور " سلوك المواطنة التنظيمية " | 37 |
| 73 | اختبار التوزيع الطبيعي "شابيرو وويلك" « Shapiro- wilk » | 38 |
| 73 | نتائج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية | 39 |
| 76 | نتائج تحليل التباين لعينتين مستقلتين بالنسبة بمتغير الجنس . | 40 |
| 77 | نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة بمتغير العمر . | 41 |
| 78 | نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة بمتغير الحالة الاجتماعية . | 42 |
| 78 | نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي . | 43 |
| 79 | نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير عدد سنوات العمل . | 44 |
| 80 | نتائج تحليل التباين لعينتين مستقلتين بالنسبة بمتغير الجنس . | 45 |
| 80 | نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة بمتغير العمر . | 46 |
| 81 | نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة بمتغير الحالة الاجتماعية . | 47 |
| 81 | نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي . | 48 |
| 82 | نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير عدد سنوات العمل . | 49 |

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق | رقم الملحق |
|--------|--|------------|
| 98 | قائمة الأساتذة المحكمين | 01 |
| 99 | استبانة الدراسة بعد التحكيم | 02 |
| 105 | الصدق البنائي لأداة الدراسة | 03 |
| 113 | نتائج معامل الثبات ألفا كرومباخ | 04 |
| 116 | نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية | 05 |
| 117 | نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومحاور الدراسة | 06 |
| 120 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي | 07 |
| 121 | نتائج اختبار فرضيات الدراسة | 08 |

مقدمة

إن ما تعيشه المنظمات هذه الأيام من ظروف ومتغيرات عديدة ومتلاحقة في سعيها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، دفع بها إلى البحث عن مصدر آخر للميزة لا يقل عن الموارد المادية، فكان المورد البشري محور اهتمام المنظمات العصرية وجزء أساسيا في نجاح واستمرار المنظمات، هذا أدى إلى بروز مفاهيم جديدة في مجال الإدارة ومن أبرزها مفهوم التمكين الهيكلي الذي يجعل من العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزا، كل هذا يؤدي إلى إظهار سلوكيات إيجابية طوعية لدى العاملين دون اجبار وهو ما يطلق عليه سلوك المواطننة التنظيمية، والذي يعتبر طاقة إضافية يقدمها الموظف خدمة لمؤسسته، دون انتظار مقابل مادي اتجاه هذا السلوك الطوعي، لذلك على المؤسسة البحث عن أحسن الطرق للمحافظة على هذا السلوك.

أولاً: مشكلة الدراسة

نظرا للاهتمام المتزايد لمفهوم كل من التمكين الهيكلي وسلوك المواطننة التنظيمية وما يحققه كل منهما من مزايا للمنظمات، جاءت هذه الدراسة لتبين المكانة التي يحتلها التمكين الهيكلي وسلوك المواطننة التنظيمية في المنظمات الإنسانية المختلفة، وكذا لإبراز أثر التمكين الهيكلي في سلوك المواطننة التنظيمية. وعليه طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الهيكلي مجتمعة في سلوك المواطننة التنظيمية لدى الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل-؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التفويض في سلوك المواطننة التنظيمية لدى الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل-؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في سلوك المواطننة التنظيمية لدى الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل-؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد فرق العمل في سلوك المواطننة التنظيمية لدى الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل-؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاتصال الفعال في سلوك المواطننة التنظيمية لدى الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل-؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز في سلوك المواطننة التنظيمية لدى الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل-؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب والتعليم في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية -محمد الصديق بن يحيى- جيجل-؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الهيكلي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل)

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل)

ثانيا: فرضيات الدراسة

كإجابة أولية على التساؤل الرئيسي للدراسة وتساؤلاتها الفرعية نضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين الهيكلي مجتمعة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.

وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التفويض في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء المشاركة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء فرق العمل في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء الإتصال الفعال في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التحفيز في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.

الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التدريب والتعليم في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الهيكلي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل).

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى التمكين الهيكلي لدى الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى-جيجل-
- التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى-جيجل-

- التعرف على إذا ما كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الهيكلي مجتمعة ومنفردة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.

- تقديم إقتراحات من شأنها أن تساهم في تحسين مستوى التمكين الهيكلي وتعزز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى-جيجل-

- التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الهيكلي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل).

- التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك المواطنة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل).

رابعاً: أهمية الدراسة

يمكن إبراز أهمية الدراسة من جانبين هما: الأهمية العلمية والأهمية العملية.

أ- الأهمية العلمية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من أهمية موضوعي التمكين الهيكلي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تزايد الاهتمام في أوساط المنظرين والمنظمات بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية وسبل تعزيزه والتي من بينها التمكين الهيكلي، كما تعتبر مساهمة في إثراء المعرفة العلمية نظراً لنقص الدراسات حول الموضوع.

ب- الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العلمية للدراسة في محاولة إبراز أثر التمكين الهيكلي في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين والتعرف على واقعها في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى -جيجل-. وبناء على ذلك يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتي من شأنها أن تحسن مستوى التمكين الهيكلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.

خامساً: أسباب إختيار الموضوع

هناك مجموعة من الأسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع:

- حداثة الموضوع لتكون بذلك دراستنا إضافة في مجال إدارة الموارد البشرية.
- قلة الدراسات عن التمكين الهيكلي وأثره في سلوك المواطنة التنظيمية.
- توافق الموضوع مع تخصص الدراسة.
- الرغبة في زيادة المعارف وتطوير الأفكار المرتبطة بهذا الموضوع.

الحدود الموضوعية:

بحثت هذه الدراسة في أثر التمكين الهيكلي في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة عينة من الإداريين في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.

الحدود البشرية:

شملت الدراسة عينة من (40) إداري بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.

الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.

الحدود الزمانية:

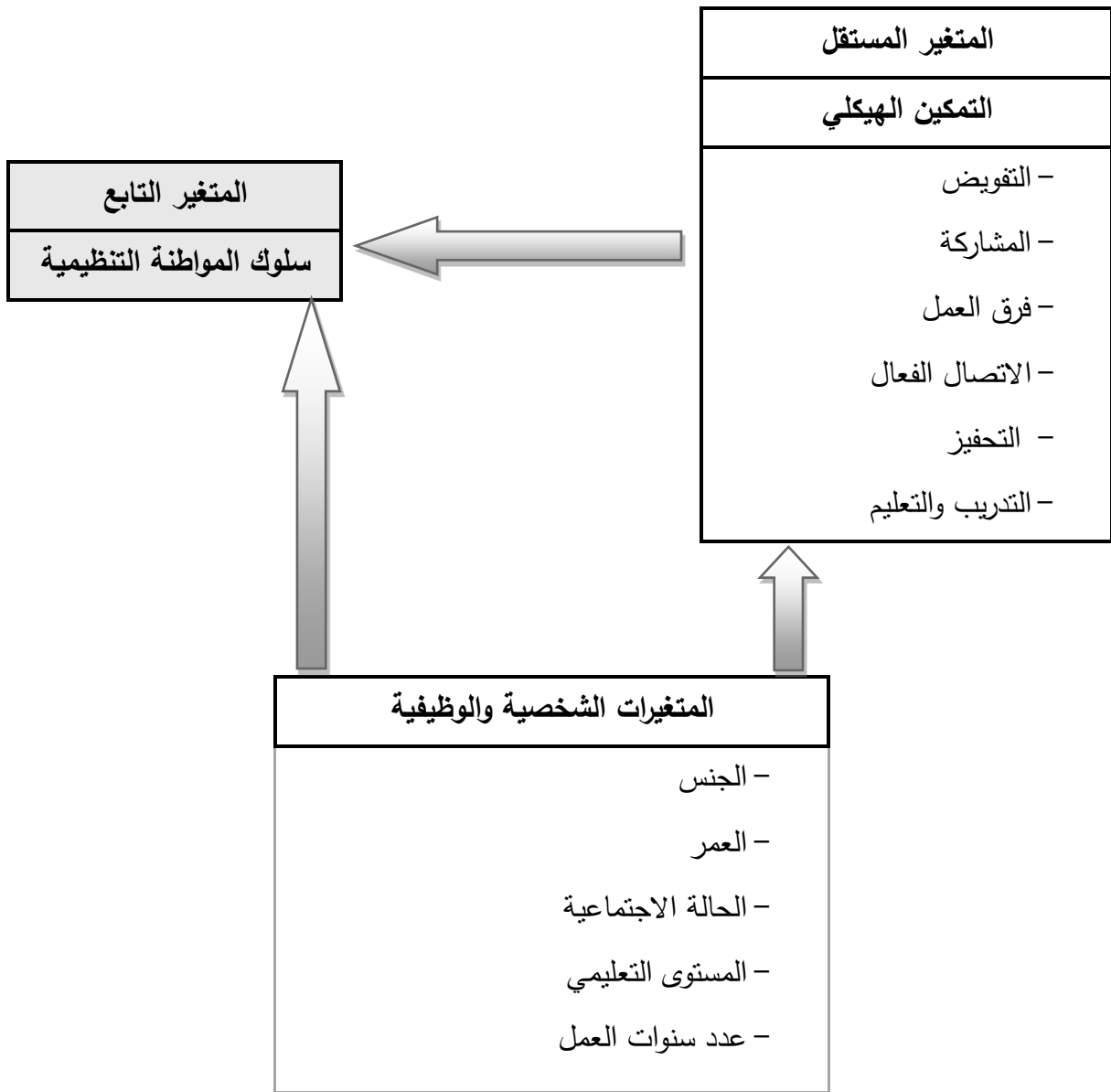
تمت إجراء الدراسة التطبيقية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2019-2020.

سابعاً: منهج الدراسة

تماشياً مع الإشكالية المطروحة وبالنظر إلى طبيعة الموضوع، فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي. ولتغطية الجانب النظري للدراسة تم الاعتماد على المصادر الثانوية الجاهزة المتمثلة في الكتب، المجلات، الرسائل الجامعية والمؤتمرات فيما تم في جانبها التطبيقي الإستعانة بالمصادر الأولية لجمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، والتي تم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي spss.

ثامناً: نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

تاسعا: صعوبات الدراسة

عند القيام بأي دراسة تواجه الباحثين صعوبات عديدة، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا بإعداد هذه الدراسة ما يلي:

- ✓ صعوبة التركيز عند إعدادنا لهذا البحث بسبب تزامن فترته مع جائحة كورونا.
- ✓ حداثة الموضوع وغياب الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين معا.
- ✓ نقص المراجع الخاصة بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية، وتزامن ذلك مع غلق المكتبات.

عاشرا: هيكل الدراسة

تم تقسيم البحث إلى فصلين: فصل نظري وفصل تطبيقي اعتمادا على طريقة IMRAD، وهي طريقة تعطي أهمية أكبر لمساهمة الباحث اعتمادا على خطوات علمية صحيحة وممنهجة دون أن يولي اهتمام بالتوازن الشكلي للبحث، وعليه فقط تضمن الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، قسم إلى مبحثين: المبحث الأول يتناول الإطار النظري للدراسة تضمن بعض المفاهيم الأساسية لكل من التمكين الهيكلي وسلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة.

أما المبحث الثاني فتناول الأدبيات التطبيقية للدراسة مقسم إلى مطلبين أساسيين، في المطلب الأول تم التطرق إلى الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالتمكين الهيكلي، أما الثاني تناول الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية.

وفيما يخص الفصل الثاني فقد تضمن الدراسة الميدانية حيث قسم إلى مبحثين: المبحث الأول يتناول الإجراءات المنهجية للدراسة، تطرقنا فيه إلى: طريقة ونوع أداة الدراسة، اختبار أداة الدراسة، أساليب المعالجة الإحصائية، أما المبحث الثاني فكان بعنوان عرض نتائج الدراسة ومناقشتها حيث قسم بدوره إلى: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة، عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التمكين الهيكلي، عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور سلوك المواطنة التنظيمية، واختبار الفرضيات.

**الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
للدراصة**

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

تمهيد:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة، الأمر الذي جعل العديد من المؤسسات تواجه تحديات وصعوبات تهدد بقاءها واستمرارية نشاطها، وأمام تلك التحديات أصبحت القيادات الإدارية بأساليبها وأنماطها عاجزة عن مواجهة شدة المنافسة، وتحقيق مستوى الأداء المرغوب، الأمر الذي حتم عليها اليوم التوجه لاستخدام إجراءات جديدة وحديثة من بينها التمكين الهيكلي، والذي من خلاله تصدر عن الأفراد سلوكيات طوعية اختيارية غير مندرجة تحت نظام الحوافز الرسمية من المنظمة وهو ما يطلق عليه سلوك المواطنة التنظيمية، الأمر الذي يساهم في تحقيق التميز بالأداء وتعزيز القدرات التنافسية، وبعد عنصرا بارزا في التحسين المستمر في الأداء والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة ويساعد على الاستمرارية والبقاء. وعليه سنحاول في هذا الفصل توضيح هاذين المصطلحين من خلال محاولة الإشارة إلى كافة الجوانب المتعلقة بالتمكين الهيكلي وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال التطرق إلى مبحثين رئيسيين وهما:

❖ المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة.

❖ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

يعتبر التمكين الهيكلي من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري التي تركز على إطلاق طاقة الإنسان وإمكانياته الذاتية، ويعتبر ذو أهمية بالغة وفاعلة في تطوير وتنمية الموارد البشرية، وهذه الأهمية من شأنها أن تظهر لدى المورد البشري سلوك المواطنة التنظيمية الهادف إلى الارتقاء بمستوى كفاءة وفعالية المؤسسات، واستناداً لذلك سنتناول في هذا المبحث أهم المفاهيم المرتبطة بالتمكين الهيكلي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التمكين الهيكلي

أصبحت العديد من المنظمات تعتمد وسائل جديدة للتعامل مع العنصر البشري وإدارته، ويعد التمكين الهيكلي أحد أهم الوسائل لتحقيق التفوق والنجاح للمنظمة وعليه سنتناول في هذا المطلب بعض المفاهيم الأساسية حول التمكين الهيكلي.

أولاً: مفهوم التمكين الهيكلي

قبل التطرق إلى مفهوم التمكين الهيكلي نعرف التمكين أولاً:

أ- تعريف التمكين:

إن مصطلح التمكين حديث في مجال الإدارة لكن القرآن الكريم نص عليه منذ أكثر من خمسة عشر قرناً. **1- لتمكين في القرآن الكريم:** يمكن استعراض ما أنزل في كتاب الله سبحانه وتعالى من الآيات التي أشارت للتمكين فيما يلي:

قال الله تعالى: ﴿الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾¹، أي أن سبحانه وتعالى يمنح التمكين لعباده الصالحين وحسب ابن كثير هذه الآية نزلت على الصحابة².

كذلك يمنح الله سبحانه التمكين للأنبياء من أجل حماية الدعوة وتبليغ الرسالة للناس، **قال الله تعالى:** ﴿وَكذلك مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ لِيَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نَصِيبٌ بِرَحْمَتِنَا مِنْ نَشَاءٍ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾³ ففي سورة يوسف يبين لنا القرآن الكريم أهمية التمكين ومقوماته، ومن هذه المقومات حسب هذه السورة هي

¹ القرآن الكريم، الآية: 41، سورة الحج، رقم السورة: 22.

² ابن كثير البصري الدمشقي، تفسير القرآن الكريم العظيم، الجزء 3، دار صادر، بيروت، لبنان، 1995، ص 438.

³ القرآن الكريم، الآية: 56، سورة يوسف، رقم السورة: 12.

امتلاك يوسف لأسباب الحكمة والعلم والمعرفة وموهبته في تفسير الأحلام¹، ومن خلال الآيتين الكريميتين السابقتين نصل إلى القول بأن التمكين هو مصطلح قديم ذكر في القرآن.

2- التمكين لغة: يمكن تعريف التمكين لغة حسب ما ورد في أهم المراجع والمعاجم العربية وهو لسان العرب لابن منظور 1995م، " إن التمكين يعني القدرة والاستطاعة"²، ويرجع الأصل اللغوي لمفردة التمكين إلى مكن (تمكيناً) من الشيء، أي جعل له سلطاناً ومقدرة وبمعنى أمكن فلان، أي سهل له، أو يسر له فعله³.

3- التمكين اصطلاحاً: تعددت التعاريف المقدمة لتمكين العاملين وفي ما يلي عرض بعض التعاريف للتمكين من الناحية الاصطلاحية:

عرفه **IVANCEUICH** بأنه العملية التي تساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل⁴.

والتمكين لدى البعض ينظر إليه على أنه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع⁵.

عرف التمكين انه: "إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤوليتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقاً سريعاً لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور"⁶.

ب- تعريف التمكين الهيكلي:

مجموعة ممارسات إدارية مصممة لتمكين العاملين⁷، ويعني إيجاد آلية عمل مناسبة تحقق أهداف الشركة، من خلال تدريب وتطوير الموظفين، وتوفير بيئة اتصالات فعالة تمكنهم من الحصول على المعلومات وبالتالي تحقيق رضا العميل⁸.

¹ علي محمد الصلابي، فقه النصر والتمكين في القرآن الكريم، الطبعة الثانية، مكتبة الصحابة، الشارقة، الإمارات، 2001، ص10.

² رامي جمال أندروس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقفة والتمكين، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 47.

³ احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسين، إدارة التمكين والاندماج، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 15.

⁴ زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، الطبعة العربية، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص27.

⁵ يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص6.

⁶ عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2013، ص 193.

⁷ جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد12، العدد1، جامعة القادسية، العراق، 2010، ص63.

⁸ هيام حاج حسين، أثر التمكين الهيكلي والنفسي للموظفين في رضا العملاء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال والتأهيل، غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016، ص11.

ويعرف كذلك على أنه: "تفويض السلطات والمسؤوليات للموظفين وإعطائهم حرية أداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل أو القليل من التدخل"¹.

ج- خصائص التمكين الهيكلي: من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن التمكين الهيكلي يتسم بما يلي:

- ✓ يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم؛
- ✓ يجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم²؛
- ✓ يأخذ عدة أشكال ويتحقق بعدة وسائل أهمها تفويض السلطات، تحفيز العاملين، وتصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف إبداعاتهم وتوفير مناخ تسوده الدقة وحرية انسياب المعلومات؛
- ✓ يركز على القدرات الفاعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات؛
- ✓ يستهدف استغلال الكفاءات التي تمكن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً³؛
- ✓ يفيد المؤسسة من خلال تحقيق المزايا الخاصة بارتفاع إنتاجيتها، وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل، وتحقيق مكانة متميزة بين مثيلاتها من خلال التعاون على حل المشكلات وارتفاع القدرات الابتكارية⁴؛
- ✓ يفيد في إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات، وارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل، وارتفاع ولاء الفرد للمنظمة، وإحساس الفرد بالرضى عن وظيفته ورؤسائه، وارتفاع الدافعية الذاتية له، وتنمية الشعور بالمسؤولية، وربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة⁵.

د- أهمية التمكين الهيكلي: وتبرز أهمية التمكين من خلال ما يلي⁶:

- ✓ يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها؛
- ✓ يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم؛
- ✓ يعمل على تطوير مهارات العاملين؛
- ✓ يتضمن فعالية الأداء إضافة إلى حرية التصرف وتحمل المسؤولية⁷.

⁴ Salah M Diab, **the impact of Empowerment on the organizational creativity among Health Directors in the Jordanian Ministry of health**, international jorlan of Academic Research in Business and Social sciences ,Volume7, Number 12, Jordan, 2017, p 823.

² طالب محمد أبو عليم، أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في مستشفيات الخاصة في عمان، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014، ص13.

³ مراد بومنقار، فلة عيساوي، تمكين العاملين: مدخل التحسين المستمر والتطوير التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد07، مخبر كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014، ص ص 23، 24.

⁴ s. tolkon, **the payoff of employee empowement**, plastic news, volume16, number2, 2004, p13.

⁵ I.daniels, c.gall, **the relationship between counselor licensure and aspects of empowerment**, jornal of rental health health counseling, vol24, n°3, 2002, pp21,27.

⁶ هدى بنت عمر بن عبد الله باقبص، آلية التمكين الإداري، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة بن عبد العزيز، جدة، السعودية، 2018، ص17.

⁷ محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، أثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد 38، العدد02، جامعة الزيتونة، الأردن، 2011، ص483.

ثانياً: أهداف التمكين الهيكلي

تكمّن أهداف التمكين الهيكلي في:

- ✓ تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية والتخلي عن الطرق التقليدية للإتصال وتقليل التكاليف¹؛
- ✓ إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة وإيجاد القيادات²؛
- ✓ زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن تم تحقيق النمو³؛
- ✓ توجيه المنظمات إلى زبائنها والمحافظة عليهم؛
- ✓ زيادة روح المبادرة؛
- ✓ إعطاء أحسن قرار ملائم؛
- ✓ اختصار وقت اتخاذ القرار⁴.

ثالثاً: أبعاد التمكين الهيكلي

هناك مجموعة من المواصفات إذا توفرت الموظف و امتلكها، أحس بأنه ممكن، وقد اتفق الباحثون في وضع أبعاد التمكين الهيكلي أو ما يطلق عليه كذلك اسم التمكين الإداري في الأبعاد التالية:

1- تفويض السلطة

التفويض هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات المستويات الدنيا في النظام ليضعوا لأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، لتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب، فالتفويض يشمل تعيين مهام المرؤوسين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤوسين لتحمل نتائج مسؤولية الأداء⁵.

ويقصد بتفويض السلطة العملية التنظيمية التي تسمح بنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس⁶.

¹ زكرياء الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين والثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار البازوري للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص94.

² عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص15.

³ عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص27.

⁴ صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص38.

⁵ علي عبد الله علي الأحمري، التفويض ودوره في تمكين القيادات الوسطى، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2014، ص12.

⁶ يورك برس، التفويض للأداء الناجح، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2002، ص09.

يمثل التفويض عملية تخصيص أفراد أو فرق عمل لأداء مهام معينة، وتؤدي فعالية تفويض أداء الأعمال للآخرين إلى توزيع المهام على أفضل من يستطيع إنجازها، ومنحهم قدرا مناسباً من الحرية في إنجاز المهام الموكلة إليهم بأكبر قدر من الكفاءة والإنتاجية¹.

2- المشاركة

وتكون من خلال منح الإدارة الفرصة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم وكذلك منحهم الفرصة للمساهمة في التعبير عما يمتلكونه من قدرات وطاقات وإبداعات وما ينعكس إيجاباً على تحسين روحهم المعنوية².

3- فرق العمل

تعرف فرق العمل بأنها مجموعة ممكنة تنظيمياً التشارك في اتخاذ القرار والسيطرة على كيفية إنجاز أهدافه، ويوفر الفريق لأعضائه المساهمة في اتخاذ القرارات والتشارك في المعلومات، وتحسين عملية التنسيق بين المجالات الوظيفية العديدة وبناء الثقة، وخلق العلاقات الشخصية³. وتمثل فرق العمل مجموعة من الأفراد ذوي الأدوار الوظيفية المختلفة والذين يشتركون في الالتزام نحو عمل معين ما ويتعاونون من أجل تحقيقه⁴.

4- الاتصال الفعال

يعرف بأنه العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صور حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات نازلة وصاعدة وأفقية عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي للمشروع، وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات النظر الخاصة بالعمل ومشاكله بما يحقق الفهم والتجاوب المطلوب بين العاملين⁵. إن اعتماد السبل الفعالة للاتصال من شأنها أن تساهم في تمكين العاملين وتحفيزهم في تحقيق أهداف المنظمة وتصعيد وثائر الاهتمام من قبل العاملين في إنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية عالية⁶.

¹ علي مصيلحي شريف وآخرون، الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، بدون طبعة، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2013، ص288.

² ناصر محمد سعود جردات وآخرون، إدارة التغيير و التطوير، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص66.

³ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص261.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2007، ص201.

⁵ محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص27، 28.

⁶ خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص34.

فالاتصال الفعال وتمرير المعلومات في جميع لاتجاهات مهم جدا لتمكين العاملين وجعلهم أكثر قدرة على الاستجابة والإجابة على تساؤلات العملاء بطريقة صحيحة وسريعة وفعالة¹.

5- التحفيز

يعرف التحفيز على انه منح صلاحيات أداء العمل للموظف، والاعتراف لهم عند نجاحهم وأن يكون التعبير عن ذلك بطريقة ذات معنى².

إن معظم الناس يأتون للمنظمة مع الرغبة في انجاز عمل جيد والتمكين بكل إبعاده يعزز الحوافز الموجودة تلقائياً في المنظمة، وتأتي قوة المدراء من خلال التزام العاملين و تحفيزهم بمعنى أن القوة الحقيقية تأتي من خلال إعطائهم للآخرين الذين يكونون في وضع أفضل لعمل أشياء أفضل...³.

6- التدريب والتعليم:

يعرف التدريب على أنه اكتساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية⁴.

ويعد استخدام التدريب بمثابة الحضانة لتفجير طاقات وإمكانيات الفرد مع إتاحة الفرص لهم، لاستثمارها في الأداء من خلال التمكين الهيكلي⁵.

رابعاً: معوقات التمكين الهيكلي

قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي تحد من قدرتها على تطبيق التمكين الهيكلي ومن تلك المعوقات ما يلي⁶:

- ✓ عدم البناء التنظيمي الهرمي؛
- ✓ عدم الرغبة في التغيير؛
- ✓ ضعف نظام التحفيز؛
- ✓ المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات؛
- ✓ ضعف التدريب والتطوير الذاتي؛
- ✓ تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية؛

¹ عمار بن عيشي، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 11، العدد 35، بسكرة، الجزائر، 2018، ص43.

² تويلا دل، التحفيز، الطبعة الأولى، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص11.

³ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص138.

⁴ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص186.

⁵ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص285.

⁶ سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 27-29 نوفمبر 2004، ص110.

وهناك من يرى أنه هناك معوقات أخرى¹:

✓ قلة الالتزام الإداري بهذا المفهوم؛

✓ عدم قناعة الإدارة العليا بأهميته؛

✓ تغير المديرين الحاليين، فالميل الطبيعي للمدراء الجدد في تغيير الأوضاع الحالية يمكن أن يؤثر ويعيق

مجهودات التمكين الهيكلي التي سبقته.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول سلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرًا، إذ استحوذ على اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في مجال علم الإدارة، علم النفس، علم اجتماع، وذلك لما له من أهمية في الرفع من مستوى قدرات ومهارات العمال والمديرين على حد سواء، والمحافظة على وحدة المنظمة وتماسكها وتحسين الإنتاجية.

أولاً: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

لقد تعددت التعاريف حول سلوك المواطنة التنظيمية حيث انه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، إذ استحوذ موضوع سلوك المواطنة التنظيمية على اهتمام العديد من الباحثين مع مطلع القرن العشرين، فكل باحث وجهة نظره في ما يخص هذا المفهوم وخصائصه والأهمية التي يلعبها والتي تعود بالنفع على التنظيم، وعليه سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أهم التعاريف التي خلص إليها الباحثون في دراستها بالإضافة إلى بيان أهم خصائص هذا المفهوم وأهميته.

أ- تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

وعليه فقد اختلف الباحثون والكتاب على تعدد لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ومن بين تلك التعريفات التي قدمت:

- يعرف "شنايكي ودمبلير" (schnake and dumber) سلوك المواطنة التنظيمية على أنه: "سلوك خارج الدور الذي يتحدد من خلاله الوصف الوظيفي للفرد، والتي يترتب عليه مكافآت في حالة حدوثه، أو عقاب في حالة عدم حدوثه من قبل المنظمة، ولكنها تستفيد منه بشكل أو بآخر لتحسين كفاءتها وأدائها"².

¹ عبد الحميد عبد الفتح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 92.

² زياد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسيطة محافظة أربد بالأردن، مجلة الدراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، جامعة اليرموك، الأردن، 2015، ص 252.

- عرفه "أورغان" (organ) بأنه سلوك تطوعي اختياري فردي، غير مندرج تحت نظام الحوافز الرسمية للمنظمة والذي يهدف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها¹.
- وعرفه (niehoff moorgan) حيث يرى أنه سلوك الدور الإضافي فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إجبار كما أنه يرتبط بنظم الحوافز الرسمية للمنظمة².
- تعريف (mcalister) 1989: هو نمط من أنماط السلوك يقوم به العامل وهو غير مكلف به رسمياً ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمنظمة³.
- تعريف (schnake) 1991: هو تعبير عن السلوك الإضافي الذي يتخطى السلوك الرسمي المحدد في توصيف الوظائف والمرغوب في نفس الوقت من المنظمة⁴.
- ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوكيات الدور الإضافي وهي سلوكيات تفيد المنظمة وتعني تضحية الفرد من أجل تحقيق مصلحة المنظمة.
- كما يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية يتمثل في:⁵
- تصرفات الأفراد التي تتعدى إطار الواجب الوظيفي المحدد في الهيكل التنظيمي للمنظمة مثل الاقتراحات والآراء البناءة بخصوص المنظمة، أو التعبير عن الاهتمام الشخصي بعمل الآخرين عن طريق إبداء الاقتراحات التي تساعد في تحسين الأداء، تدريب أفراد جدد، الاهتمام بمصالح المنظمة.
- سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من تلك السلوكيات غير الرسمية التي يقدمها الفرد بشكل اختياري أو يمتنع من ممارستها بشكل اختياري دون النظر إلى اعتبارات الحوافز الرسمية أو العقاب.
- سلوك المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تفيد المنظمة وتعني تضحية الفرد من أجل تحقيق مصلحة المنظمة، كما أنها سلوكيات اختيارية تفوق أو تتجاوز توقعات الدور الموجودة أو المنتظرة.
- يلحظ في التعريفات السابقة أنها تبحث في سلوك المواطنة في اتجاهين: اتجاه تنظيمي يهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وضمن استمراريتها واتجاه آخر فردي يهدف إلى مساعدة العاملين في المنظمة على القيام بأعمالهم وينمي فيهم روح التعاون والتسامح.

¹ Organ, D,W, **organizational citiyenship, behavior: the good soldier syndrome descengton ma**, les cigtion, books, 1988, p4

² محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص308.

³ راتب السعود وسوزان السلطان، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، مجلة العلوم التربوية والنفسية المجلد 9، العدد 4، كلية التربية، جامعة البحرين، البحرين، 2008، ص 36.

⁴ عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 219.

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص219.

ب- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

من خلال التعاريف السابقة يمكن حصر خصائص سلوك المواطنة التنظيمية في بعض النقاط التالية:

- الطوعية: هي سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد، أي أن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية، وهو زائد عما هو موصوف رسمياً في المنظمة، أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف¹.

- الاختيارية: هي سلوك اختياري فهو غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد بمعنى أن سلوك تطوعي مقصود ومعتمد من جانب الأفراد أنفسهم ويخضع لرغبتهم ومبادراتهم وإرادتهم الحرة، دون أي تأثير خارجي من منظماتهم، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية أو الإجبارية في المنظمة².

- التجرد من الرسمية: لا يحصل الفرد على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة، وهذا السلوك لا يرتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي لثلاث أسباب³:

✓ إن سلوكيات المواطنة غالباً ما تكون دقيقة ومن الصعب قياسها، ومن ثم فإنه من الصعب أيضاً أن تتضمنها أنظمة تقييم الأداء الرسمية، وبالرغم من أن المدير يلاحظ تلك السلوكيات ويأخذها بعين الاعتبار عند تقييم الأداء للفرد إلا أن الرابطة بين تلك السلوكيات والمكافآت تكون ضعيفة للغاية.

✓ إن ممارسة الفرد لسلوك المواطنة التنظيمية قد يضر بالأداء الوظيفي الرسمي للفرد فإن مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد تؤدي إلى إضاعة وقت الفرد، ومن ثم انخفاض أدائه الرسمي.

✓ إن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تطوعية، وبالتالي لا يمكن أن يعاقب الفرد على امتناعه عن عمل تطوعي اختياري.

- النفعية: وهو تحقيق منفعة الآخرين سواء كانوا أفراد أو منظمات.

ج- أهمية سلوك المواطنة:

تتبع أهمية سلوك المواطنة كونه يؤثر إيجاباً على عدو جوانب في المنظمة، مما يساهم إجمالاً في فعاليتها ونجاحها، حيث يجمع الكثير من الباحثين والدارسين لهذا السلوك على أهميته الكبرى التي تتجسد أساساً على الشكل التالي⁴:

¹ تجاني منصور ، علاقة الالتزام التنظيمي بالمواطنة التنظيمية لعمال المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة، مجلة آفاق العلوم، المجلد 2، العدد 8، الجزائر، 2007، ص310.

² نجيب عبد المجيد نجم، خولة صدر الدين كريم، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تشخيصية تحليلية لآراء العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة آداب الفراهيدي ، العدد 19، العراق، 2014، ص 346.

³ عبد السلام بن شايع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، أطروحة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014، ص ص22،23.

⁴ عالية إبراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2016، ص36.

1- أهميته على مستوى الفرد:

- يعمل على تحسين إنتاجه وأداء الفرد وتطويره ذاتيا.
- يقلل من معدلات التسرب الوظيفي.
- يحسن من قدرة المدراء والعاملين على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال وجدولة الأعمال وحل المشكلات.

2- أهميته على مستوى الجماعة:

- يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.
- يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد.
- يعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

3- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة:

- يعمل على زيادة معدلات الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة.
- يقلل الحاجة إلى تخصيص جزء من موارد المنظمة في وظائف الانضباط والصيانة داخل المنظمة والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.
- يمكن للمنظمة من اجتذاب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم.
- يحسن من الظروف النفسية والتنظيمية داخل المنظمة.
- يعمل على الحد من التباين في أداء المنظمة ويؤدي إلى استقرارها.
- يعزز من قدرة المنظمة من التكيف مع التغيرات البيئية.
- يساهم في تحسين رضا للعملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.

ثانيا: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

لا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين حول تحديد معين لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفيما يلي نذكر أهم التصنيفات التي قدمها الباحثين لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

الفرع الأول: الشكل الثنائي: وهو الاتجاه الذي تناول دراسة سلوك المواطنة التنظيمية من خلال بعدين هما¹:

1- البعد التنظيمي: ويقصد به السلوك الطوعي الذي يقوم به الفرد ويهدف إلى حيز المنظمة والارتقاء بأدائها والعمل على بقائها ومن أمثلتها (التحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أمام الغير، الالتزام بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة... إلخ).

¹ فاطمة علي بلقاسم الفرجاني، مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد العالي للمهن الطبية بمدينة بنغازي، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد 9، ليبيا، 2017، صص 105، 104

2- **البعد الفردي:** ويقصد به السلوك الطوعي الذي يهدف إلى مساعدة العاملين في المنظمة للقيام بأعمالهم، والتعاون معهم وهو في النهاية يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل مثل (مساعدة الرئيس في العمل، مساعدة العمال الجدد في العمل... إلخ).

الفرع الثاني: النموذج الثلاثي: يضم هذا البعد ثلاث أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية تتمثل في¹:

1- **المبادرة:** هي السلوك الذي يدل على الرغبة لتحمل المسؤولية الإضافية مثل العمل طوعا لوقت إضافي، وأداء واجبات إضافية وتقاسم المعلومات المفيدة ذات الصلة بالعمل ويتطابق بعد الإنجاز مع الضمير.

2- **مساعدة الزملاء:** ويشير إلى مساعدة الزملاء في المسائل المتصلة بالعمل.

3- **نشاط المجموعة المشتركة:** يشير إلى المشاركة في الأنشطة التي تنظمها المنظمة.

الفرع الثالث: النموذج الخماسي: وهو الاتجاه الذي تناول دراسة سلوك المواطنة من خلال خمسة أبعاد:

1- **الإيثار:** يتعلق هذا البعد بتقديم المساعدة الطوعية لشخص ما مع الأخذ بعين الاعتبار كون هذه المساعدة تتعلق بمهمة أو مشكلة منظمة ويعكس هذا البعد رغبة الفرد في مساعدة الآخرين².

2- **المجاملة:** وهو سلوك اختياري يهدف إلى منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين في العمل³.

3- **وعي الضمير:** يعني سلوك اختياري يشمل أداء أنشطة أكثر من المطلوب من الرد وإطاعة واحترام قواعد المنظمة⁴.

4- **الروح الرياضية:** ويعني بها رغبة الفرد في القيام بالمهام المطلوبة منه دون شكوى أو تدمير، كما تعكس مدى إسهام العامل في حل النزاعات التي تنشأ في المنظمة بأسلوب بناء⁵.

5- **السلوك الحضاري:** يشير هذا البعد إلى المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المنظمة والاهتمام بمصير المنظمة وهو سلوك يشير إلى أن الفرد مسؤول عن المشاركة بالحياة السياسية للمنظمة⁶.

¹ وليد شلابي، دور الولاء في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الموظفين للإدارة المحلية بولاية مسيلة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 69.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 318.

³ حمزة معمري، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص 217.

⁴ غالية إبراهيم محمد طحطوح، مرجع سبق ذكره، ص 39.

⁵ الذهبي حيان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أدرار، الجزائر، 2014، ص 109.

⁶ صباح جوهر دعنا، سلوك المواطنة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم بشمال الخليل ووسطها، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا برنامج إدارة أعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2017، ص 43، 44.

ثالثاً: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

أ- المحددات الشخصية

ويقصد بها الخصائص الديموغرافية لأعضاء المنظمة، من حيث الجنس والعمر وسنوات الخدمة (الأقدمية)... إلخ.

1-الجنس: توجد اختلافات جوهرية في اتجاهات كل من الذكور والإناث نحو سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تبين أن اتجاهات الذكور أكبر من اتجاهات الإناث هو ممارسة هذا السلوك وذلك راجع إلى أن العمل هو أولوية بالنسبة للذكور عكس الإناث، كما أن القيود الاجتماعية تقلص دور المرأة في إظهار سلوك المواطنة التنظيمية كالكرم والإيثار وتقديم المساندة والعون لزملاء العمل بالإضافة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتطلب جهد ووقت إضافيا لا يتوافر بالضرورة للمرأة العاملة¹.

2-عمر الموظف: حيث يعتبر عمر العامل ذو تأثير واضح في سلوك المواطنة التنظيمية إذ أن العوامل المؤدية لسلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم، فقد اتضح أن العاملين صغار السن يهتمون بموضوع العدالة التي تتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، بينما نجد العاملين كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تبني عبر الزمن².

3- مدة خدمة الموظف: تلعب مدة خدمة الموظف في المنظمة دورا في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، فقد بينت دراسة "Rayan و organ" أن هناك علاقة سلبية بين مدة خدمة الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية، فقد تبين أن العاملين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من العاملين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب إلى أن الموظف الجديد لا يعرف أو غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوبة منه اتخاذها، وبالتالي فإنه يحددها بشكل واسع ما إن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة وتقل درجة الغموض وعدم التأكد عنده حتى يصبحوا أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة، مما يترتب عنه قلة النشاطات الإضافية التطوعية التي يقومون بها³.

4-الدوافع الذاتية: ترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام العامل بالإنخراط بممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسميا في منظمته ودون توقعه الحصول على أي مردود

¹ محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للتبیین، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 22.

² محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2019، ص 63.

³ أحمد بن سالم العامري، السلوك والمواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد 04، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 76.

مقابل ذلك وبالتالي يمكن القول بأن العامل الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالا أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأنها تساهم في اتساع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات¹.

ب- المحددات التنظيمية:

1- الرضا الوظيفي: يعد مفهوم الرضا الوظيفي من أهم المفاهيم الإدارية التي تم بعثها مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية ويقصد به "إجمالا الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء"².

ويعرف كذلك "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة"³.

2- الإلتزام التنظيمي: يعرف على أنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الإلتزام التنظيمي يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها، ورغبته في بدل أكبر عطاءا وجهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة⁴.

3- الولاء التنظيمي: تسعى المنظمة أن يكون للولاء التنظيمي التأثير الواضح والسمعة الغالبة في سلوك العاملين باعتبارهم الطاقة أو المحرك الذي يغذي السلوك التنظيمي للفرد حيث يعبر الولاء التنظيمي عن تلك المشاعر التي يحملها الفرد اتجاه المؤسسة التي يزاوّل بها عمله وكل الاتجاهات التي يحملها نحوها وترتبط بقبوله الكامل لأهدافها وقيمتها مع استعداده التام لبدل المجهودات لتحقيق كل ذلك⁵.

4- الثقافة التنظيمية: تعددت تعاريفها إلا أن جميعها يشترك بعنصر القيم والتي تشير إلى الاتجاهات والأفكار في منظمة معينة وتتصل هذه القيم من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المشترك⁶.

وتعد بمثابة القيم والتقاليد التي تحضى بالقبول وكذلك أنماط السلوك التي يعتمدها الأفراد والمدراء في أية منظمة وتستخدم للإشارة إلى الفلسفة والاتجاهات والاعتقادات والقيم المشتركة والتي تشكل الأساس لكل أعمال وأنشطة المنظمة التي تخلق مجالا شاملا يؤثر على بناء سلوك العاملين وتفكيرهم وطريقة أدائهم لأعمالهم⁷.

¹ صابرين أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 49.

² محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 260.

³ Colin .p. silvert home , **organizational psychology in across cultural perspertive**, university press, new York, 2005, p171.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 181.

⁵ رونالدو ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، الطبعة الأولى، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 276.

⁶ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 311، 312.

⁷ فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 100.

5- القيادة الإدارية: تعرف على أنها القدرة التي يمتلكها شخص للتأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وميولهم، وهي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف¹.

إن أحد أهم قدرات العنصر القيادي هي معرفة متطلبات العاملين واحتياجاتهم وكذلك الشعور بأحاسيسهم لأن ذلك شرط لا غنى عنه لأية قوة قيادية إدارية تريد أن تمارس إدارة ناجحة موفقة لعناصر قوتها البشرية، إن إهمال الأحاسيس لدى الموظفين أو التغاضي عن متطلباتهم عمداً أو سهواً يعد قصوراً يشعر الموظف بأن إرادته لا تحمله على حمل الجهد، وبالتالي فإنه يبدأ بالشك في قيمته في مجال العمل الذي يؤديه ومما لا شك فيه أن مشاعر الموظف إزاء نفسه وإزاء قيادته سواء كانت سلبية أو إيجابية تؤثر على التزامه الوظيفي، فالسلوك الإنساني الذي يمارسه القائد اتجاه مرؤوسيه والذي يتمثل في حسن المعاملة والاهتمام بهم وحرصهم على إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، يترك أثراً نفسياً يحفز الموظفين نحو الأداء المتميز، فالقائد يقوم بدور المسير الذي يسهل للموظفين للوصول للهدف المنشود عن طريق عملهم التعاوني، وهو ما يمس العديد من سلوكيات المواطنة التنظيمية².

المطلب الثالث: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال تقديم تعريف لها وتحديد موقعها إضافة إلى التعريف بمهام المؤسسة

أولاً: تعريف بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى

تعتبر المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى من أهم المرافق الحيوية بولاية جيجل، وقد تم إنشاء أول مستشفى بالولاية سنة 1933 تحت تسمية "فرانس فانون Frantz Fanon"، على مساحة تقدر بـ 9100م²، منها 3900م² مبنية أي بنسبة 42.56%، و5200م² غير مبنية، وبسعة سريرية تقدر بـ 160 سرير، وعلى إثر التقسيم الإداري لسنة 1974 والذي انفصلت بموجبه ولاية جيجل عن ولاية قسنطينة تم إنشاء مستشفى جديد يحمل اسم محمد الصديق بن يحيى لأن مستشفى فرانس فانون لم يعد يلبي الطلبات المتزايدة للسكان في المجال الصحي، تم تدشين هذا المستشفى يوم 08 نوفمبر 1983، الموافق لـ 03 محرم 1043 هجري، بموجب القرار الوزاري رقم 81/242.

في سنة 2008 تحولت تسمية مستشفى محمد الصديق بن يحيى من القطاع الصحي إلى المؤسسة العمومية الاستشفائية بناء على المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428، الموافق

¹ محمد عبد المقصود، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 9.

² حبه وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية: دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية سونطراك، ناحية بسكر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018، ص ص 128، 129.

لـ 19 ماي 2007، والذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها.

وتقع المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى في الجهة الشرقية لمدينة جيجل، تتسع حالياً لـ 431 سرير، وتغطي سكان بلدية جيجل¹.

ثانياً: مهام المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى فيما يلي:²

- تنظيم وتوزيع الإسعافات وبرمجتها؛
- تطبيق النشاطات المتعلقة بالصحة التناسلية والتنظيم العائلي؛
- تطبيق النشاطات المتعلقة بالوقاية والتشخيص وإعادة التكيف الطبي والاستشفاء؛
- تجسيد البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان؛
- المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية

1- الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة الاستشفائية

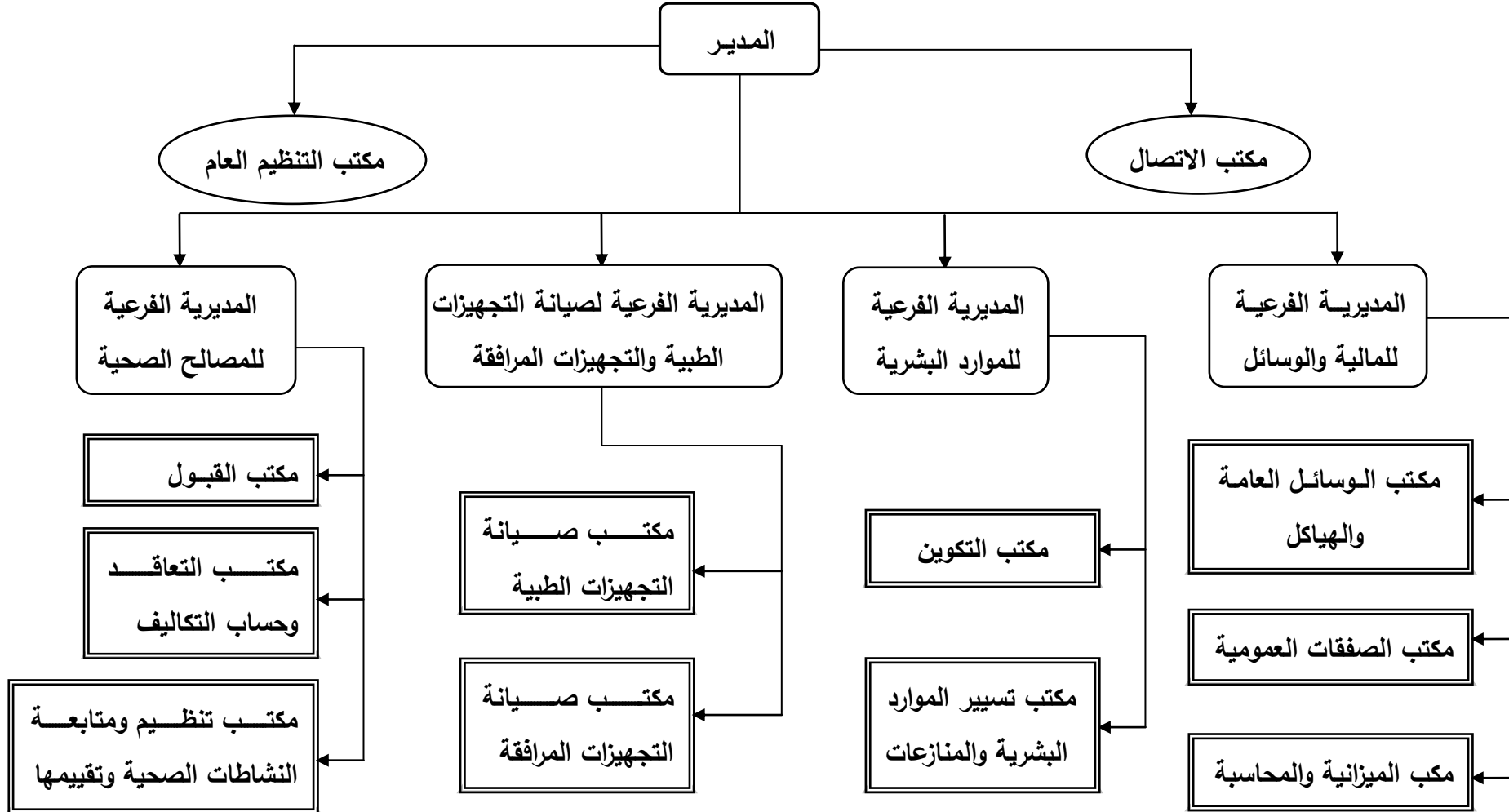
إن السير الحسن لأي مؤسسة يتطلب وجود هيكل تنظيمي مناسب، من أجل تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه " البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق هدف المنظمة، يوضح نوع العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها".

وطبقاً للقرار الوزاري المشترك المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية، وتطبيقاً لأحكام المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى الموافق لـ 19 ماي 2007 يتحدد التنظيم الداخلي للمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى وفق ما يوضحه الشكل الموالي:

¹ من وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل.

² من وثائق المؤسسة.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي



المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية طبقا للقرار الوزاري المشترك المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية، وتطبيقا لأحكام المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى الموافق لـ 19 ماي 2007.

ويمكن التعرض لأهم الوظائف وفقا للهيكل التنظيمي أعلاه كما يلي:¹

1- المدير: هو المسؤول الأول والأخير عن تسيير المؤسسة حيث:

- يمثل المؤسسة أمام العدالة في جميع أعمال الحياة المدنية.
- هو الأمر بالصرف فيما يخص نفقات المؤسسة.
- يضع مشروع الهيكل التنظيمي والنظام الداخلي للمؤسسة.
- يحضر مشاريع الميزانية التقديرية ويعد حساب المؤسسة.
- يقوم بتنفيذ مداورات مجلس الإدارة.
- يضع التقرير السنوي للنشاط ويرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة.
- يقوم بإبرام جميع العقود والصفقات والاتفاقيات في التنظيم المعمول به.
- يمارس التعيين والتسيير على مجموع مستخدمي المؤسسة العمومية باستثناء المستخدمين الذين خصص لهم شكل آخر من أشكال التعيين.
- يمكنه أن يطلع المجلس الطبي بكل أمر ذي طابع طبي، علمي أو تكويني.

2- مكتب الاتصال: تتمحور مهامه فيما يلي:

- تطبيق قرارات المدير.
- استقبال المجلس الإداري وتأسيس الميزانية السنوية للنشاطات.
- معالجة شكاوي المواطنين.
- مكلف بأمانة المجلس الطبي والإداري.

3- مكتب التنظيم العام: يقوم بمتابعة البريد الوارد والصادر من مختلف المصالح الطبية والإدارية وكذا المؤسسات العمومية الخارجية والخاصة.

4- المديرية الفرعية للمالية والوسائل: تسهر على تسيير الحياة المهنية للعمال وكافة الموظفين وعلى حسن التكفل بهم من خلال الاهتمام بوضعيتهم المالية وتسيير شؤونهم الإدارية، وحسن التكفل بالملفات الخاصة بهم وترتيبها والحفاظ عليها، كما تسهر على إعداد جداول الترقية للعمال كل نهاية سنة، وإعداد كل القرارات الإدارية المتعلقة بتعيينهم وتثبيتهم وترقيتهم وإحالتهم إلى التقاعد.

¹ من وثائق المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

زيادة عن ذلك، تقوم بإعداد القرارات المتعلقة بإجراء الامتحانات والاختبارات المهنية والمسابقات على أساس الشهادات، كما تتولى إعداد الأجور والمنح الخاصة بالعمال وكذا دفع مستحقاتهم المتأخرة بسبب عدم توفر الاعتمادات المالية في الوقت المحدد.

وتتكون من ثلاثة مكاتب هي:

- مكتب الوسائل العامة والهيكل:

- مكتب الصفقات العمومية: يتولى عقد الصفقات مع المؤسسات العمومية والخاصة بمختلف أنواعها من أجل تمويل المؤسسة بالمواد والعتاد الضروري، كما يتكفل بضمان تمويل المؤسسة بمختلف اللوازم المكتبية والأجهزة الطبية والأدوية وكل المستلزمات الضرورية المتعلقة بكافة النشاطات المختلفة.

- مكتب الميزانية والمحاسبة: يسهر على تنفيذ بنود الميزانية وتسجيل الاعتمادات المالية المعتمدة والممنوحة.

5- المديرية الفرعية للموارد البشرية: تتكون من مكاتبين:

- مكتب التكوين: يتولى مختلف العمليات المرتبطة بالدورات التكوينية التي تقدمها المؤسسة للعاملين بها، خاصة منهم الكوادر الطبية والممرضين.

- مكتب تسيير الموارد البشرية والتعداد والمنازعات: يتكفل بكافة القضايا المتعلقة بالخلافات التي تنجم بين الأفراد أو تكون الإدارة طرفاً فيها، والخلافات الخارجية بين الإدارة والمواطنين وحتى الأفراد العاملين بها.

6- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: وتتكون من مكتب صيانة التجهيزات الطبية ومكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

7- المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تضم أربعة مكاتب كما يلي:

- مكتب القبول: يقوم بالاتصال المباشر بالمواطنين واستقبال المرضى الوافدين الذين تستلزم حالتهم الصحية المكوث بالمستشفى، وتسجيلهم وإعداد ملف القبول للإقامة بالمستشفى، وكذا التصريح بالوفيات والمواليد لضباط الحالة المدنية، وضمان المراقبة المستمرة لحركة المرضى داخل مختلف المصالح الاستشفائية، ولذلك يعتبر المرآة العاكسة للمستوى الذي حققته المؤسسة الاستشفائية من التطور والتنظيم وتوعية العلاقات الداخلية والخارجية.

- مكتب التعاقد وحساب التكاليف: يقوم بحساب مجموع التكاليف الخاصة بالمرضى.

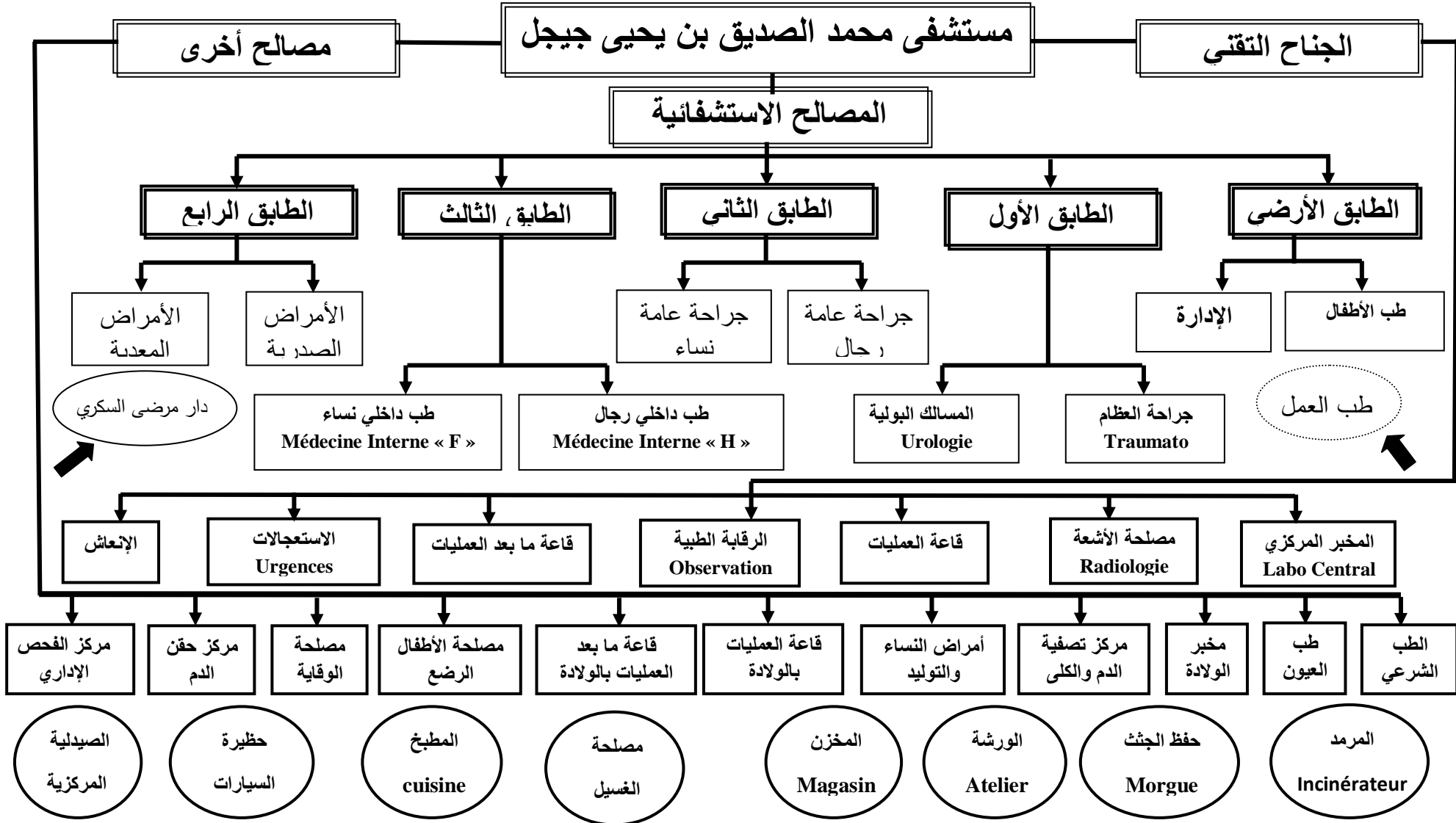
- مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها: يطبق نشاطات التشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء.

2- الهيكل التنظيمي لمصالح المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى

تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى من مجموعة من الموارد المادية، المالية والبشرية مقسمة على عدة مصالح طبية أساسية، ومصالح طبية مساعدة، ومصالح إدارية أخرى حيث تتضمن المؤسسة حوالي 30 مصلحة مختلفة التخصص، مع الإشارة إلى عدم وجود بعض المصالح الطبية بالمؤسسة، وهو ما يستدعي نقل بعض المرضى إلى مستشفيات خارج الولاية لتلقي العلاج.

والشكل الموالي يوضح المصالح المختلفة الموجودة بالمؤسسة محل الدراسة:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمصالح الاستشفائية والجناح التقني



3- الموارد البشرية

بلغ عدد العاملين بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة 792 عامل حسب آخر تعداد لسنة 2012، موزعين حسب المستوى الوظيفي وفق ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم (01): توزيع الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية لسنة 2012

| النسبة | العدد | البيان | |
|--------|-------|---------------------------------------|------------------|
| | 60 | طبيب مختص | الطاقم الطبي |
| | 40 | طبيب عام في الصحة العمومية | |
| | 21 | طبيب عام رئيسي في الصحة العمومية | |
| | 04 | جراح أسنان رئيسي في الصحة العمومية | |
| | 04 | الصيدلة العاملون في الصحة العمومية | |
| %16.29 | 129 | | المجموع الجزئي |
| | 05 | ممرض متخصص في الصحة العمومية | الطاقم شبه الطبي |
| | 133 | ممرض للصحة العمومية | |
| | 91 | ممرض مؤهل | |
| | 22 | مساعد في التمريض للصحة العمومية | |
| | 37 | مساعد في التمريض رئيسي للصحة العمومية | |
| | 10 | مخبري مؤهل | |
| | 42 | مخبري للصحة العمومية | |
| | 15 | بيولوجي للصحة العمومية الدرجة 01 | |
| | 02 | نفسانيين عياديين للصحة العمومية | |
| | 15 | مشغل أجهزة التصوير الطبي | |
| | 2 | مختص في التغذية | |
| | 36 | قابلات | |

| | | | |
|---------------|------------|--|-----------------------------|
| | 34 | أعوان طبيين في التخدير والإنعاش | |
| | 04 | مساعدات اجتماعيات | |
| | 02 | مختص في العلاج الطبيعي والفيزيائي للصحة العمومية | |
| | 02 | مداوي بالعمل للصحة العمومية | |
| | 01 | محضر في الصيدلة للصحة العمومية | |
| %57.20 | 453 | | المجموع الجزئي |
| | 55 | إداري | السلك والتقني الإداري |
| | 145 | عامل مهني | |
| | 04 | تقنيين ساميين في الصيانة | |
| | 04 | تقنيين ساميين في الإعلام الآلي | |
| | 02 | مهندسين في الإعلام الآلي | |
| %26.51 | 210 | | المجموع الجزئي |
| %100 | 792 | | المجموع العام |

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية.

المبحث الثاني: الأدبيات التنظيمية للدراسة

سنتطرق في هذا البحث إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، حيث يتم التطرق في المطلب الأول للدراسات العربية، حيث يتم ذكر الدراسات التي تناولت المتغير المستقل وهو التمكين الهيكلي على حدة والمتغير التابع وهو سلوك المواطنة التنظيمية. وفي المطلب الثاني سنتطرق للدراسات الأجنبية حيث يتم ذكر الدراسات التي تناولت المتغير المستقل وهو التمكين الهيكلي على حدة والمتغير التابع على وهو سلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: التمكين الهيكلي

سنتطرق في هذا المطلب إلى الدراسات التي تناولت التمكين الهيكلي وسلوك المواطنة التنظيمية باللغة العربية.

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة (هيام حاج حسين، 2016): بعنوان:¹

"أثر التمكين الهيكلي والنفسي للموظفين في رضا العملاء- دراسة مسحية على شركات التأمين الخاصة في اللاذقية"

هدفت هذه الدراسة إلى وصف واقع تمكين الموظفين، وكذلك وصف واقع رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة في مدينة اللاذقية. وكذلك التعرف على أثر أبعاد التمكين في شركات التأمين الخاصة في رضا العملاء وإذا كان أثر التمكين النفسي في رضا العملاء أكبر من أثر التمكين الهيكلي، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد في تحليل البيانات على المنهجية الكمية حيث تم تصميم استمارة تشمل جميع متغيرات الدراسة المستقلة وهي الاستقلالية، نظام المكافآت والحوافز، التدريب، الاتصالات الفعالة، وتصميم استمارة أخرى للمتغير التابع وهو رضا العملاء.

تم استرجاع 42 استبانة من عينة الموظفين، أما استبيان العملاء فقد تم استرجاع 80 استبانة من خلال النتائج المستخلصة من الدراسة بتوفير معلومات للمدراء عن أهمية كل من أبعاد التمكين الهيكلي والنفسي في تحقيق رضا العملاء. واستمرار يتهم لدى الشركة، الأمر الذي يفيد أصحاب القرار في الشركة في وضع الخطط والإجراءات التي يمكن أن تساهم في العمل على تمكين موظفيهم بما يحقق رضا العملاء وبالتالي أداء جيد لهذه الشركة.

وتوصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

- أثر التمكين النفسي في رضا العملاء أعلى من أثر التمكين الهيكلي في شركة التأمين الخاصة في مرتبة اللاذقية.

- يوجد أثر معنوي للاتصالات الفعالة والتدريب ونظام الحوافز في رضا العملاء في شركة التأمين الخاصة في مدينة اللاذقية.

2- دراسة (جرادات و آخرون، 2013) بعنوان:²

"أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة"

¹ هيام حاج حسين، أثر التمكين الهيكلي والنفسي للموظفين في رضا العملاء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال والتأهيل، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016.

² ناصر جرادات وآخرون، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 8، العدد 1، جامعة فيلاديفيا، الأردن، 2013.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، وتناولت الدراسة أربعة متطلبات للتمكين الهيكلي هي: تفويض السلطة، تطوير الشخصية، المشاركة وتنمية السلوك الإبداعي، كذلك تناولت الدراسة أربع عناصر للتمكين النفسي، وهي: إدراك الفرد بأنه يشغل وظيفة ذات معنى وقيمة، ويشعر بالكفاءة والاستقلالية والقدرة على التأثير.

تكون مجتمع الدراسة من منظمات القطاع العام الأردني، والبالغ عددها 110 منظمات، ولأغراض هذه الدراسة تم أخذ عينة مكونة من 40 منظمة واختير 4 موظفين من كل منظمة كوحدة معاينة ليصبح مجموع الذين شملتهم الدراسة من موظفي القطاع العام 160 موظفاً. ووزعت عليهم استبانة الدراسة وأستعيد منها 131 استبانته، وقد بلغت نسبة استجابة الأفراد 81,8%.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها:

- توافر متطلبات التمكين الهيكلي لمجموع المنظمات بدرجة متوسطة (3,67%) واحتلت المشاركة المرتبة الأولى، ثم تنمية السلوك الإبداعي، ثم تفويض السلطة.

- كذلك بينت النتائج إدراك العاملين، بكونهم ممكنين بدرجة عالية (4,17%) واحتل إدراك الكفاءة المرتبة الأولى، تلاه إدراك العاملين بأنهم يشغلون وظيفة ذات معنى من خلال قيمة العمل، ثم إدراك القدرة على التأثير ثم الشعور بالاستقلالية.

- كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين توافر متطلبات التمكين الهيكلي وتحقيق تمكين العاملين النفسي.

3- دراسة (هيفاء طيفور 2018) بعنوان:¹

"التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن"

هدفت هذه الدراسة الحالية إلى تحديد درجة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن، استخدمت الباحثة المنهج التحليلي الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (44) من القيادات الأكاديمية النسائية، في الفصل الأول من العام الدراسي 2017-2018م.

وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن الدرجة الكلية للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية كبيرة، وأن الدرجة الكلية لمعوقات التمكين متوسطة، كما تبين وجود فروق دالة إحصائية في درجة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية تعزى لاختلاف متغير الخبرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في معوقات التمكين تعزى لاختلاف متغيرات الخبرة والمؤهل العلمي والوظيفة.

¹ هيفاء طيفور، التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 02، العدد 08، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية، 2018.

4- دراسة الضمور (2009): بعنوان¹

" العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية".

هدفت الدراسة لتحديد العوامل المؤثرة على التمكين وقامت الباحثة بتصميم استبانته وتحليل (294) استبانته صالحة وقد توصلت الدراسة إلى:

- أن متغيرات الدراسة المستقلة العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، والنمط الإداري، وانسياب المعلومات، ومهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة) تؤثر في المتغير التمكين الإداري.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، والنمط الإداري، ونسيب المعلومات ومهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة ودرجة ممارسة مفهوم التمكين الإداري).

5- دراسة (الضلاعين، 2010) بعنوان²

"أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية".

- هدفت الدراسة التعرف على أثر التمكين في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية، وتم تصميم استبانته وزعت على عينة مكونة من (553) مفردة وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:
- أن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعاً وأن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز منظمة الأعمال جاء أيضاً بدرجة مرتفعة.
- وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصال الأردنية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Janssen,2004) بعنوان³

" THE barrier effect of conflict wth superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitement"

تهدف هذه الدراسة للبحث بين الموظفين والمشرفين وأثره في العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي، وافترض الباحث أن الصراع بين المشرفين والموظفين يشكل عائقاً للعلاقة بين التمكين الإداري والولاء

¹ صفاء يوسف الضمور، العوامل المؤثرة على التمكين: الإداري تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 36، العدد1، عمان، الأردن، 2009.

² علي الضلاعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد37، العدد1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010.

³ Janssen ,THE barrier effect of conflict wth superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitement ,university of Groningen,Holland,volume18,number1,2004

التنظيمي. وقد شملت الدراسة عينة عشوائية من المعلمين عددها (206) معلما ممن يعملون في (91) مدرسة ثانوية في هولندا وخلصت الدراسة إلى مايلي:

- أن المشرفين في الإدارة العليا عادة ما يتابعون تنفيذ أهداف التنظيم والقيم الواجب أن يلتزم بها العاملون في المستويات الإدارية الدنيا.

- أن الصراع بين هذين المستويين يعوق تطبيق عملية التمكين الإداري لدى العاملين ويؤثر سلبا في ولائهم التنظيمي.

2- دراسة (Psoinos smithson,2002) بعنوان¹:

" Employee empowrment in ramfcturing as tudy of organization in "

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التمكين الإداري لدى العاملين في الشركات الصناعية في بريطانيا وذلك من خلال دراسة تأثير العوامل الآتية (اللامركزية في اتخاذ القرارات ونظم المعلومات وبيئة العمل وفرق العمل) وشملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من 500 موظف يعملون في الشركات وقد جمع الباحث دراسته من خلال الاستبانة وإجراء المقابلات مع عينة من الموظفين في(17).

شركة مختارة وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تقوم الشركات البريطانية بتحسين بيئة العمل فيها وتعمل إلى تطبيق برنامج الجودة الشاملة لتحسين مستوى إنتاجها وخفض نفقاتها.

- أن العوامل والمتغيرات تتطلب إتباع اللامركزية في اتخاذ القرارات وإعطاء الصلاحيات الأوسع للعاملين للتصرف في حل المشكلات العمل، وهذا أدى على نحو مقصود أو غير مقصود إلى تمكين العاملين فيها.

المطلب الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة (منصارية وبن ختو،2015) بعنوان²:

"سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة"

جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة حيث بعد إجراء مسح مكتبي للدراسات السابقة في الموضوع و كذا

¹ Psoinos,smithson,employee empowerment in manufactring as tudy of rganigatin in the uk,britania,volume17, Number 2,2002.

² رشيد منصارية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين :دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2015.

التعرض لبعض جوانبه النظرية تم الانتقال للدراسة الميدانية من خلال الحصول على الوثائق الرسمية المتعلقة بالدراسة والمقابلة الشخصية مع بعض مسيري الموارد البشرية والاستمارة الاستبائية ومعالجتها الإحصائية إذ تمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء للعاملين بدرجة عالية مع تأثير متوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة.

2- دراسة (شلابي، 2016) بعنوان:¹

"دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، وسعياً لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الطالب الباحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ اعتمد في بحث طبيعة الدور، استبيان لقياس الولاء التنظيمي واستبيان لقياس سلوك المواطنة التنظيمية من إعداد الطالب الباحث، بالاطلاع على الأدبيات النظرية للموضوع، وتم تطبيق أداة البحث على مجتمع الدراسة، والمتمثل في موظفي الإدارة المحلية بالمسيلة (البلدية، الدائرة، الولاية) وبلغ حجم العينة (218) مفردة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.

- مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.

- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعا للجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعا للأقدمية المهنية والمستوى التعليمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعا للجنس والأقدمية المهنية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعا للمستوى التعليمي.

¹ وليد شلابي ، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

3- دراسة (غنوة، 2013) بعنوان:¹

"أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية: دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ضغوط العمل ومستوى ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المشافي العامة للساحل السوري ومعرفة أثر ضغوط العمل على ممارسة العاملين لتلك السلوكيات وما هي أكثر مصادر ضغوط العمل تأثيراً. تكونت عينة الدراسة من (370) عاملاً من إشرافيين وتنفيذيين في المشافي العامة محل الدراسة وكانت أداة الدراسة استبانة مكونة من (48) بند محدود الإجابة، كان معامل ثباتها وفق معادلة ألفا كرونباخ (0.87).

وقد أظهرت النتائج أن العاملين يعانون من ضغوط في العمل بمصادره المختلفة كما أنهم يمارسون سلوكيات المواطنة التنظيمية، ولكن كان المصدر غموض الدور هو الأكثر تأثيراً على ممارسة تلك السلوكيات. كما نتج أن المصادر ضغوط العمل تأثيراً عكسية على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المشافي المدروسة.

4- دراسة (سمية سعدون وآخرون، 2017) بعنوان:²

"سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري-دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك (وهران)"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري، وقد أجريت على عينة من إدارات مؤسسة سوناطراك فرع المصب بوهران، حيث تم استخدام مقياس سلوك المواطنة التنظيمية لـ "أورغان" (organ) واستبيان الإبداع الإداري من إعداد الباحثين، ثم تطبيقهما على عينة مكونة من 100 إطار، بإتباع المنهج الوصفي التحليلي.

وأسفرت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري.

5- دراسة (زياد العزام، 2015): بعنوان:³

"أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية على تبني وتحفيز سلوك المواطنة

¹ غنوة محمد نادر، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية: دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا، 2013.

² سمية سعدون وآخرون، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك (وهران)، مجلة آفاق فكرية، المجلد 3، العدد 7، جامعة وهران 2، الجزائر، 2007.

³ زياد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية محافظة إربد، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، جامعة اليرموك، الأردن، 2015.

التنظيمية لدى العاملين في بلدية الوسطية وفي محافظة إربد كما أنها جاءت لمعرفة درجة مستوى الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

ولتحقيق هذه الأهداف تم تطوير استبانة وزعت على عينة تمثل مجتمع الدراسة كاملاً المكون من 183 عامل، وقد تم استرداد 145 استبانة كان الصالح منها للتحليل 120 استبانة تمثل 65.57%، وتم استخدام التحليل الإحصائي spss19 لتحليل الانحدار المتعدد لمعرفة مقدار مساهمة أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في كل عنصر من عناصر سلوك المواطنة التنظيمية.

وبعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك مستويات متوسطة للثقافة التنظيمية ومستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية.
- وجود أثر للمتغير المستقل للثقافة التنظيمية في المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية.

6- دراسة (الطعامسة وحسب الله، 2015) بعنوان:¹

"أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات (qiz) في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات (QIZ) في الأردن وفقاً لآراء العاملين فيها وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع المعلومات من المصادر المكتبية والبيانات من خلال استبانة وزعت على عينة الدراسة التي بلغت (420) مفردة تمثل مجتمع الدراسة. توصلت الدراسة عدة نتائج كان من أهمها:

- إن تطبيق العدالة الإجرائية في شركات (QIZ) كانت متوسطة بمتوسط حسابي (3،46).
 - أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركات (QIZ) كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (3،85).
 - توجد علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية بمتغير مستقل ما مقداره (1،41) من التباين في المتغير التابع.
- وأوصت الدراسة بضرورة زيادة إدراك العاملين للعدالة الإجرائية من قبل الشركات وتعزيز مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في شركات (QIZ) في الأردن.

¹ سلامة عبد الله خلف الطعامسة، عبد الحفيظ علي حسب الله، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات (QIZ) في الأردن، مجلة دراسات العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 2، الأردن، 2015.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Dimitrios karolidis, 2016) بعنوان¹:

"Organizational citizenship behavior in the greek public sector "

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق في بناء سلوك المواطنة التنظيمية في القطاع العام اليوناني، حيث يبرز سلوك المواطنة التنظيمية سلوكيات الموظف التعاوني التي تسهم في بناء المنظمة ولكن لا تسقط ضمن مجال السلوكيات الإلزامية في الدور والمساهمة في فهم كيفية مشاركة الموظفين المدنيين اليونانيين في دور إضافي. وقد تم اختبار فرضيات البحث بالاعتماد على استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث وزعت على (322) في وحدات الخدمة العامة المركزية والإقليمية اليونانية.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين السلوك المواطنة التنظيمية ودوافع الخدمة العامة.

2- دراسة (mohanty and roth ,2012) بعنوان²:

" Influence of organization culture on organizational citizenship behavior Athree-sector study"

هدفت هذه الدراسة إلى الأثر الذي تدرجه الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى ثلاث شركات تمثل ثلاث قطاعات هي التصنيع، تكنولوجيا المعلومات، القطاع المصرفي، وهدفت أيضا إلى تحديد العلاقات السببية لتأثير خصائص الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية التي ينتهجها العاملون في القطاعات الثلاث.

وظهرت نتائج هذه الدراسة بأن الثقافة التنظيمية ترتبط بعلاقات إيجابية بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى الشركات الثلاث وأيضاً كل أبعاد الثقافة التنظيمية يرتبط بكافة أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في هذه القطاعات.

¹ Dimitrios karolidis, **organizational citizenship Behavior in the Greek public sector**, master in business administration, human resources management specialization, university of Macedonia, Macedonia, 2016.

² mohanty and roth, **Influence of organizational culture on organizational citizenship behavior Athree - sector study**, global journal of business research, university burhampur ,india , volune 6, number 1,2012.

خلاصة الفصل:

تم التوصل من خلال هذا الفصل إلى أن التمكين الهيكلي يعد من العوامل المهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة ككل، والذي له دور كبير في سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تم التعرف على مفهوم التمكين الهيكلي، وأهميته وأبعاده المتمثلة في (التفويض، المشاركة، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز، التدريب والتعليم)، وتم التطرق أيضا على مفاهيم أساسية حول سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا من خلال تعريفنا لسلوك المواطنة التنظيمية والتطرق إلى أهميتها وأبعادها.

وفي الفصل الموالي سنحاول دراسة أثر التمكين الهيكلي على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل-.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة
الميدانية

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق للاطار النظري للدراسة (التمكين الهيكلي وسلوك المواطنة التنظيمية) وكذا الأدبيات التطبيقية مع توضيح العلاقة النظرية بين المتغيرين، سوف نحاول من خلال هذا الفصل دراسة أثر أبعاد التمكين الهيكلي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الاداريين في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل- ولتحقيق ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

❖ المبحث الأول الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

❖ المبحث الثاني نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى عرض مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك نعرف بأداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان والتي تم استخدامها في جمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات، ونتطرق إلى صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الدراسة ونختبر مدى ثباتها ثم بعد ذلك نعرض مختلف الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: طريقة ونوع أداة الدراسة.

وفي هذا المطلب سوف نتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى نوع الأداة التي استخدمت في جمع البيانات وكذا المحاور التي تغطيها.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة.

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجمع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث.¹

وقد يتعذر في كثير من الأحيان اجراء شامل للمجتمع، لذلك يلجأ الباحث إلى أسلوب المعاينة، أي الاستناد إلى عدد معين من مفردات المجتمع حيث تمثل خصائصها المجتمع الكلي وتدعى هذه المفردات بالعينة حيث تعرف بأنها مجموعة الوحدات التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثيل المجتمع في البحث موضوع الدراسة.²

أما المجتمع المستهدف في هذه الدراسة فيضم جميع الاداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل - والبالغ عددهم (50) إداري، اخترنا منه " عينة عشوائية بسيطة".³

ولتحديد حجم عينة الدراسة تم استخدام معادلة ريتشارد جيجر والموضحة كما يلي:⁴

¹ دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام برنامج spss ، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 156.

² محمد ابراهيم محمد منصور، جودة حياة العمل لدى مديرين المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذكية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، 2013، ص 89.

³ عينة عشوائية بسيطة: تعند على مبدأ الأختيار العشوائي لمفردات العينة بحث يكون لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة أو الاحتمال في الاختيار، فإذا كان حجم المجتمع هو (N) فإن فرصة كل مفردة في الظهور هو (1/N)، ومن شروطها أن يكون المجتمع الاحصائي متجانس، أنظر: بلال محمد الزغبي، عباس الطلاحفة، النظام الاحصائي spss: فهم وتحليل البيانات الاحصائية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص 22.

⁴ إسلام زياد شكري الظاظا، دور الرقابة المالية والادارية في تطوير الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، تخصص القيادة الادارية أكاديمية الادارة السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016، ص 61.

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

N: مجتمع الدراسة

Z: الدرجة المعيارية لمستوى الدلالة 0.50 وتساوي 1.96

D: نسبة الخطأ وتساوي 0.05

وبالتالي تكونت العينة من (48) عاملا إداريا، وعلى ضوء ذلك تم توزيع (48) استبان على مختلف العاملين الإداريين بالمؤسسة، تم استرجاع (40) استبانة قابلة للدراسة والتحليل، أي ما نسبته (83%) أما (8) استبانة غير مسترجعة بنسبة (17%)

ثانيا: أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وهي " مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين، ويتم وضعها في استمارة توزع على الأشخاص المعنيين بعدة وسائل¹، وتعتبر الأداة الملائمة والأكثر فعالية لتحقيق الأهداف المنشودة من هذه الدراسة وقد عمل الطالبين على تطويرها لتناسب مع طبيعة الدراسة وعنوانها، وقد تم بلورة مدلولاتها من خلال استقراء الأبعاد العلمية المتضمنة المتغيرين المستقل والتابع، اعتماد على ما تم طرحه نظريا في أدبيات كل من التمكين الهيكلي وسلوك المواطنة التنظيمية، وتتكون استبانة الدراسة من جزأين يتم توضيحها على النحو التالي:

- الجزء الأول للاستبانة: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد السنوات العمل).
- الجزء الثاني للاستبانة: يشمل محورين: المحور الأول يدرس المتغير المستقل (التمكين الهيكلي)، المحور الثاني: يدرس المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، وفق تقييم التالي:
- المحور الأول الخاص بالتمكين الهيكلي: ويشمل 24 فقرة مجمعة لقياس المتغير المستقل وهو مقسم على 6 أبعاد وهي:

- التفويض: الفقرات من (1) إلى (4).
- المشاركة الفقرات: من (5) إلى (8).
- فرق العمل: الفقرات من (9) إلى (12).
- الاتصال الفعال: الفقرات من (13) إلى (16).
- التحفيز: الفقرات من (17) إلى (20).

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص

➤ التدريب والتعليم: الفقرات من (21) إلى (24).

المحور الثاني الخاص بسلوك المواطنة التنظيمية: وتشمل (25) عبارة مجمعة لقياس المتغير التابع وهو مقسم إلى 5 أبعاد هي:

➤ الاثارة: الفقرات من (25) إلى (28).

➤ المجاملة: الفقرات من (29) إلى (33).

➤ وعي الضمير: الفقرات من (34) إلى (38).

➤ الروح الرياضية: الفقرات من (39) إلى (44).

➤ السلوك الخضاري: الفقرات من (45) إلى (49).

وقد قابل فقرات الجزء الثاني الذي يتضمن محورين مجموعة الدرجات مرتبة وفقا لقياس " ليكرت LIKERT " الخماسي والموزعة كما يلي:

الجدول رقم (02): مقياس " ليكرت LIKERT " الخماسي

| درجة الموافقة | غير موافق شدة | غير موافق | موافق بدجة متوسطة | موافق | موافق بشدة |
|---------------|---------------|-----------|-------------------|-------|------------|
| الوزن | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب اختبار أداة الدراسة، من حيث صدقها وتبائها.

أولاً: صدق أداة الدراسة.

يقصد بصدق الاستبانة: أن يقيس الاختبار بالفعل القدرة أو الظاهرة التي وضع لقياسها¹، ويتم التأكد من ذلك من خلال الصدق البنائي

أ- الصدق الظاهري لأداء الدراسة:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وتطويرها في ضوء المراجعة المكتبية، ثم عرضها في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (أنظر الملحق 1) من أجل إبداء آرائهم حول صدقها الظاهري، وإعطاء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول مدى وضوح العبارات ومدى انتمائها لمحورها، ومدى قياس ما وضعت لأجله، وبعدها تم إجراء التعديلات بناء على اقتراحات المحكمين من أجل الحصول على الاستبانة في صورتها النهائية (أنظر الملحق رقم 2).

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 72.

ب- الصدق البنائي لعبارات الاستبانة

بعد التأكد من الصدق الظاهري للدراسة، ثم الانتقال إلى التأكد من الصدق البنائي والذي يقيس مدى الاتساق الداخلي لفقراتها، ومدى انتماء كل فقرة للبعد أو المحور الذي تقع فيه، ولمعرفة مدى وجود التجانس الداخلي بين إجابات أفراد العينة حول فقرات محاور الاستبيان، تم الاعتماد على معامل الارتباط " بيرسون pearson" ومستوى الدلالة " sig" وقد جاءت النتائج كما يلي:

1- الاتساق الداخلي لفقرات محور التمكين الهيكلي:

حيث تم حساب معامل الارتباط " بيرسون pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات أبعاد محور التمكين الهيكلي (التفويض، المشاركة، فرق العمل، الاتصال فعال، التحفيز، التدريب والتعليم) بالدرجة الكلية للبعد و المحور الذي تنتمي إليه.

1-1- الاتساق الداخلي لفقرات بعد " التفويض" من محور التمكين الهيكلي:

حيث تم حساب معامل الارتباط " بيرسون pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد التفويض بالدرجة الكلية للبعد وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): معاملات الارتباط " بيرسون pearson" لفقرات بعد " التفويض" بالدرجة الكلية للبعد.

| الرقم | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 1 | يثق رئيسي في قدرتي على الانجاز | 0.787** | 0.000 |
| 2 | يفوض إلى رئيسي المباشر بعض المهام من أجل القيام بها | 0.843** | 0.000 |
| 3 | تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي | 0.726** | 0.000 |
| 4 | اعتمد على نفسي في أداء المهام المفوضة لي دون الرجوع إلى الرئيس المباشر | 0.716** | 0.000 |

** دالة احصائية عند مستوى 0,01، * دالة احصائية عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (03) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بعد التفويض والدرجة الكلية لجميع فقراته تتراوح بين (0.716 و 0.843) وهي جميعها موجبة، ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، مما يدل على أن فقرات بعد التفويض صادقة لما وضعت لقياسه.

1-2- الاتساق الداخلي لفقرات بعد " المشاركة" من محور التمكين الهيكلي:

حيث تم حساب معامل الارتباط " بيرسون pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد المشاركة بالدرجة الكلية للبعد وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): معاملات الارتباط "بيرسون pearson" لفقرات بعد "المشاركة" بالدرجة الكلية للبعد.

| الرقم | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 5 | يوجد تشارك في الآراء بين الرئيس والعاملين | 0.666** | 0.000 |
| 6 | يأخذ رئيسي المباشر بأرائي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل | 0.813** | 0.000 |
| 7 | أشعر بأنني أساهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف المؤسسة | 0.782** | 0.000 |
| 8 | يتعاون العاملون في إدارتي/ قسمي على حل مشكلات العمل | 0.765** | 0.000 |

** دالة احصائية عند مستوى 0.01، * دالة احصائية عند مستوى الدلالة المعتمدة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من نتائج لجدول رقم (04) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بعد المشاركة والدرجة الكلية لجميع فقراته تتراوح بين (0.666 و 0.813) وهي جميعها موجبة، ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، مما يدل على أن فقرات بعد المشاركة صادقة لما وضعت لقياسه.

1-3- الاتساق الداخلي لفقرات بعد " فرق العمل" من محور التمكين الهيكلي:

حيث تم حساب معامل الارتباط " بيرسون pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد فرق العمل بالدرجة الكلية للبعد وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط "بيرسون pearson" لفقرات بعد "فرق العمل" بالدرجة الكلية للبعد.

| الرقم | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---|----------------|---------------|
| 9 | يشجع الرئيس المباشر على العمل الجماعي من خلال فرق العمل | 0.883** | 0.000 |
| 10 | يدعم الرئيس المباشر فرق العمل بكافة الاصلاحيات وتسهيلات اللازمة | 0.868** | 0.000 |
| 11 | في إدارتي/ قسمي يتم العمل بروح الفريق الواحد | 0.769** | 0.000 |
| 12 | يشجع رئيسي العاملين على تبادل الخبرات و المهارات فيما بينهم | 0.877** | 0.000 |

** دالة احصائية عند مستوى 0.01، * دالة احصائية عند مستوى الدلالة المعتمدة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (05) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بعد فرق العمل والدرجة الكلية لجميع فقراته تتراوح بين (0.769 و 0.883) وهي جميعها موجبة، ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، مما يدل على أن فقرات بعد فرق العمل صادقة لما وضعت لقياسه.

1-4- الاتساق الداخلي لفقرات بعد " الاتصال الفعال" من محور التمكين الهيكلي:

حيث تم حساب معامل الارتباط " بيرسون pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد الاتصال الفعال بالدرجة الكلية للبعد وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): معاملات الارتباط "بيرسون pearson" لفقرات بعد "الاتصال الفعال" بالدرجة الكلية للبعد

| الرقم | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 13 | أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورئيسي في العمل | 0.607** | 0.000 |
| 14 | أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب | 0.846** | 0.000 |
| 15 | تتميز التعليمات والاجراءات في المؤسسة بدرجة عالية من الوضوح | 0.793** | 0.000 |
| 16 | يشجع رئيسي على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال (الأنترنت، الشبكات داخلية، المكالمات الهاتفية) | 0.823** | 0.000 |

** دالة احصائية عند مستوى 0.01، * دالة احصائية عند مستوى الدلالة المعتمدة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (06) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بعد الاتصال الفعال والدرجة الكلية لجميع فقراته تتراوح بين (0.607 و 0.846) وهي جميعها موجبة، ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، مما يدل على أن فقرات بعد الاتصال الفعال صادقة لما وضعت لقياسه.

1-5- الاتساق الداخلي لفقرات بعد " التحفيز" من محور التمكين الهيكلي:

حيث تم حساب معامل الارتباط " بيرسون pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد التحفيز بالدرجة الكلية للبعد وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط "بيرسون pearson" لفقرات بعد "التحفيز" بالدرجة الكلية للبعد

| الرقم | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---|----------------|---------------|
| 17 | يتناسب الراتب الذي أتحصل عليه مع الجهد المبذول في عمل | 0.407** | 0.000 |
| 18 | أتلقي الدعم والتشجيع الكافي من رئيسي وزملائي | 0.723** | 0.000 |
| 19 | يتم التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين | 0.834** | 0.000 |
| 20 | يتسم نظام الترقيات في المؤسسات بالعدالة والموضوعية | 0.756** | 0.000 |

** دالة احصائية عند مستوى 0.01، * دالة احصائية عند مستوى الدلالة المعتمدة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (07) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بعد التحفيز والدرجة الكلية لجميع فقراته تتراوح بين (0.407 و 0.834) وهي جميعها موجبة، ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، مما يدل على أن فقرات بعد التحفيز صادقة لما وضعت لقياسه.

1-6- الاتساق الداخلي لفقرات بعد " التربية والتعليم" من محور التمكين الهيكلي:

حيث تم حساب معامل الارتباط " بيرسون pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد التربية والتعليم بالدرجة الكلية للبعد وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط "بيرسون pearson" لفقرات بعد "التدريب والتعليم" بالدرجة الكلية للبعد

| الرقم | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 21 | يشارك الموظفون الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل | 0.879** | 0.000 |
| 22 | يوفر لي الرئيس المباشر فرص المشاركة في الندوات التدريبية ذات العلاقة بعلمي | 0.629** | 0.000 |
| 23 | يتبع الرئيس فرص متساوية للجميع من أجل تدريب وتعليم | 0.886** | 0.000 |
| 24 | يشجع الرئيس المباشر العاملين على التعليم والتطوير المستمر | 0.839** | 0.000 |

** دالة احصائية عند مستوى 0.01، * دالة احصائية عند مستوى الدلالة المعتمدة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (08) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بعد التدريب والتعليم والدرجة الكلية لجميع فقراته تتراوح بين (0.629 و 0.886) وهي جميعها موجبة، ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، مما يدل على أن فقرات بعد التربية والتعليم صادقة لما وضعت لقياسه. بعد التأكد من الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد التمكين الهيكلي نذهب الآن لقياس الاتساق الداخلي لمحور التمكين الهيكلي ككل، وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور التمكين الهيكلي مع درجته الكلية.

وجاءت نتائج الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول "التمكين الهيكلي" كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط "بيرسون pearson" لأبعاد التمكين الهيكلي بالدرجة الكلية للمحور

| الرقم | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|------------------|----------------|---------------|
| 1 | التفويض | 0.406** | 0.009 |
| 2 | المشاركة | 0.470** | 0.002 |
| 3 | فرق العمل | 0.628** | 0.000 |
| 4 | الاتصال الفعال | 0.482** | 0.002 |
| 5 | التحفيز | 0.803** | 0.000 |
| 6 | التدريب والتعليم | 0.759** | 0.002 |

** دال احصائيا عند مستوى 0.01، * دالة احصائية عند مستوى الدلالة المعتمدة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (09) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور التمكين والدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين (0.406 و 0.803) وهي جميعها موجبة، ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، مما يدل على أن أبعاد محور التمكين الهيكلي صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2- الاتساق الداخلي لفقرات محور لسلوك المواطنة التنظيمية.

2-1: الاتساق الداخلي لفقرات بعد " الاثارة" من محور سلوك المواطنة التنظيمية.

حيث تم حساب معامل الارتباط " بيرسون pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد الاثارة بالدرجة الكلية للبعد وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط " بيرسون pearson" لفقرات بعد " الاثارة" بالدرجة الكلية للبعد.

| الرقم | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 25 | أساعد زملائي للقيام بالمهام الموكلة إليهم | 0.553** | 0.000 |
| 26 | أقوم بمهام زميلي في حالة غيابه | 0.748** | 0.000 |
| 27 | أنظر لمشاكل زملائي كأنها مشاكلي أيضا | 0.780** | 0.000 |
| 28 | أوجه واساعد الأفراد الجدد في العمل دون طلبهم ذلك مني | 0.730** | 0.000 |

** دالة احصائية عند مستوى (0.01)، * دالة احصائية عند مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (10) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بعد الاثارة والدرجة الكلية لجميع فقراته تتراوح بين (0.553 و 0.780) وهي جميعها موجبة، ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، مما يدل على أن فقرات بعد الاثارة صادقة لما وضعت لقياسه.

2-2: الاتساق الداخلي لفقرات بعد " المجاملة" من محور سلوك المواطنة التنظيمية.

حيث تم حساب معامل الارتباط " بيرسون pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد المجاملة بالدرجة الكلية للبعد وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط "بيرسون pearson" لفقرات بعد "المجاملة" بالدرجة الكلية للبعد

| الرقم | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---|----------------|---------------|
| 29 | أستطيع المحافظة على علاقات جيدة مع زملائي في العمل | 0.691** | 0.000 |
| 30 | أساهم في حل المشكلات التي تقع بين زملائي | 0.654** | 0.000 |
| 31 | أحترم خصوصيات زملائي | 0.801** | 0.000 |
| 32 | أحترم المؤسسة التي أنتمي إليها وأتحدث بكل فخر عنها مع الآخرين | 0.823** | 0.000 |
| 33 | أتجنب جرح مشاعر زملائي في العمل | 0.753** | 0.000 |

** دالة احصائية عند مستوى (0.01)، * دالة احصائية عند مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (11) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بعد المجاملة والدرجة الكلية لجميع فقراته تتراوح بين (0.654 و 0.823) وهي جميعها موجبة، ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، مما يدل على أن فقرات بعد المجاملة صادقة لما وضعت لقياسه.

2-3: الاتساق الداخلي لفقرات بعد " وعي الضمير" من محور سلوك المواطنة التنظيمية.

حيث تم حساب معامل الارتباط " بيرسون pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد وعي الضمير بالدرجة الكلية للبعد وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): معاملات الارتباط "بيرسون pearson" لفقرات بعد "وعي الضمير" بالدرجة الكلية للبعد

| الرقم | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 34 | دائماً أتقدم باقتراحات لتحسين العمل | 0.631** | 0.000 |
| 35 | أتطوع بأعمال إضافية لتحسين العمل | 0.607** | 0.000 |
| 36 | أحافظ على ممتلكات المؤسسة كأنها ممتلكاتي | 0.719** | 0.000 |
| 37 | أتعامل مع الزبائن حسب القوانين وحتى لو كانوا من معاف | 0.735** | 0.000 |
| 38 | أتجنب الأعمال والممارسات الغير أخلاقية لو كانت تحقق الفائدة في المؤسسة | 0.623** | 0.000 |

** دالة احصائية عند مستوى (0.01)، * دالة احصائية عند مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (12) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بعد وعي الضمير والدرجة الكلية لجميع فقراته تتراوح بين (0.607 و 0.735) وهي جميعها موجبة، ودالة احصائياً عند مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، مما يدل على أن فقرات بعد وعي ضمير صادقة لما وضعت لقياسه.

2-4: الاتساق الداخلي لفقرات بعد " الروح الرياضية" من محور سلوك المواطنة التنظيمية.

حيث تم حساب معامل الارتباط " بيرسون pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد الروح الرياضية بالدرجة الكلية للبعد وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): معاملات الارتباط "بيرسون pearson" لفقرات بعد "الروح الرياضية" بالدرجة الكلية للبعد

| الرقم | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 39 | أقوم بأعمال الاضافية دون تدمير | 0.791** | 0.000 |
| 40 | أقبل كل نقد موجه لي بصدق رطب | 0.817** | 0.000 |
| 41 | لا أجد حرجاً في الاعتذار لزملائي إذا أخطأت في حقهم | 0.638** | 0.000 |
| 42 | أتعاطي عن المضايقات البسيطة أثناء العمل | 0.613** | 0.000 |
| 43 | أواجه المصاعب والمتاعب التنظيمية دون شكوى | 0.543** | 0.000 |
| 44 | أظهر الاحترام لزملائي حتى في أوقات التوتر التي أمر بها | 0.713** | 0.000 |

** دالة احصائية عند مستوى (0.01)، * دالة احصائية عند مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (13) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بعد الروح الرياضية والدرجة الكلية لجميع فقراته تتراوح بين (0.543 و 0.817) وهي جميعها موجبة، ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، مما يدل على أن فقرات بعد الروح الرياضية صادقة لما وضعت لقياسه.

2-5: الاتساق الداخلي لفقرات بعد " السلوك الحضاري" من محور سلوك المواطنة التنظيمية.

حيث تم حساب معامل الارتباط " بيرسون pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد السلوك الحضاري بالدرجة الكلية للبعد وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): معاملات الارتباط "بيرسون pearson" لفقرات بعد "السلوك الحضاري" بالدرجة الكلية للبعد

| الرقم | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 45 | أؤدي عملي بصورة تحافظ على سمعة المؤسسة | 0.510** | 0.001 |
| 46 | أحترم أنظمة المؤسسة المعمول بها | 0.896** | 0.000 |
| 47 | أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدنا الآخريين | 0.796** | 0.000 |
| 48 | أحرص على متابعة كل أنشطة المؤسسة باهتمام بالغ | 0.870** | 0.000 |
| 49 | أحرص على حضور اللقاءات والاجتماعات التي تعقدها المؤسسة | 0.835** | 0.000 |

** دالة احصائية عند مستوى (0.01)، * دالة احصائية عند مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (14) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بعد السلوك الحضاري والدرجة الكلية لجميع فقراته تتراوح بين (0.510 و 0.896) وهي جميعها موجبة، ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، مما يدل على أن فقرات بعد السلوك الحضاري صادقة لما وضعت لقياسه.

وبعد التأكد من الاتساق الداخلي لعبارة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، ننقل الآن لقياس الاتساق الداخلي لمحور سلوك المواطنة التنظيمية ككل، وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية مع درجته الكلية.

وجاءت نتائج الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني "سلوك المواطنة التنظيمية" كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): معاملات الارتباط "بيرسون pearson" لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بالدرجة الكلية للمحور

| الرقم | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|----------------|----------------|---------------|
| 1 | الاثارة | 0.854** | 0.009 |
| 2 | المجاملة | 0.574** | 0.002 |
| 3 | وعي الضمير | 0.640** | 0.000 |
| 4 | الروح الرياضية | 0.815** | 0.002 |
| 5 | السلوك الحضاري | 0.826** | 0.000 |

** دال احصائيا عند مستوى 0.01 ، * دالة احصائية عند مستوى الدلالة المعتمدة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (15) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين (0.574 و 0.854) وهي جميعها موجبة، ودالة احصائياً عند مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، مما يدل على أن أبعاد محور سلوك المواطنة صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه و استخدامه.

ثانياً: ثبات الاستبانة

يشير مفهوم ثبات أداة الدراسة إلى أن: الأداة تعطي نفس النتائج أو نتائج متقاربة إذا طبقت أكثر من مرة على نفس العينة وفي ظروف مماثلة.¹

وللتأكد من ثبات الاستبانة قمنا بحساب معاملات الثبات "ألفا كرومباخ" **Alpha crombach** لأبعاد ومحاور الاستبانة بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للاستبانة حيث أنه من الناحية التطبيقية يعتبر ثبات أداة الدراسة:²

- ضعيفاً: إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0.6).
- مقبولاً: إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.6 و 0.7).
- جيداً: إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.7 و 0.8).
- ممتازاً: إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.8).

وجاءت النتائج كما يلي:

أ- معامل الثبات "ألفا كرومباخ" **Alpha crombach** لأبعاد محور التمكين الهيكلي.

الجدول رقم (16): معامل الثبات "ألفا كرومباخ" **Alpha crombach** لأبعاد محور التمكين الهيكلي.

| درجة الثبات | معامل ثبات "ألفا كرومباخ" Alpha crombach | رقم الفقرة | أبعاد التمكين الهيكلي |
|-------------|---|------------|-----------------------|
| جيدة | 0.763 | 4-1 | التفويض |
| جيدة | 0.707 | 8-5 | مشاركة |
| ممتازة | 0.872 | 12-9 | فرق العمل |
| جيدة | 0.768 | 16-13 | الاتصال الفعال |
| مقبولة | 0.630 | 20-17 | التحفيز |
| ممتازة | 0.830 | 24-21 | التدريب والتعليم |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات **spss**.

¹ حسين محمد جواد جبوري، منهجية البحث العلمي: مدخل بناء الممارسات البحثية، الطبعة الثانية، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 170.

² محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الاحصائية باستخدام البرنامج الاحصائي (**spss**)، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2005، ص 50.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

- معامل ألفا كرومباخ للبعد الأول " التفويض " فاق 70% حيث بلغ 76.3% بمعنى أن معامل ثبات البعد الأول يتمتع بدرجة ثبات جيدة.
- معامل ألفا كرومباخ للبعد الثاني " المشاركة " فاق 70% حيث بلغ 70.7% بمعنى أن معامل ثبات البعد الثاني يتمتع بدرجة ثبات جيدة.
- معامل ألفا كرومباخ للبعد الثالث " فرق العمل " فاق 80% حيث بلغ 87.2% بمعنى أن معامل ثبات البعد الثالث يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.
- معامل ألفا كرومباخ للبعد الرابع " الاتصال الفعال " فاق 70% حيث بلغ 76.8% بمعنى أن معامل ثبات البعد الرابع يتمتع بدرجة ثبات جيدة.
- معامل ألفا كرومباخ للبعد الخامس " التحفيز " فاق 60% حيث بلغ 63% بمعنى أن معامل ثبات البعد الخامس يتمتع بدرجة ثبات مقبولة.
- معامل ألفا كرومباخ بالنسبة للبعد السادس " التدريب والتعليم " فاق 80% حيث بلغ 83% بمعنى أن معامل ثبات البعد السادس يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

ب- معامل الثبات "ألفا كرومباخ Alpha Garmbach" لأبعاد محور السلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (17): معامل الثبات "ألفا كرومباخ Alpha Garmbach" لأبعاد محور السلوك المواطنة التنظيمية

| أبعاد المواطنة التنظيمية | رقم الفقرة | معامل الثبات "ألفا كرومباخ" "Alpha Garmbach" | درجة الثبات |
|--------------------------|------------|--|-------------|
| الإيثار | 28-25 | 0.663 | مقبولة |
| المجاملة | 29-33 | 0.774 | جيدة |
| وعي الضمير | 38-34 | 0.656 | مقبولة |
| الروح الرياضية | 44-39 | 0.770 | جيدة |
| السلوك الحضاري | 49-45 | 0.822 | ممتازة |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

- معامل ألفا كرومباخ للبعد الأول " الاثار " فاق 60% حيث بلغ 66.3% بمعنى أن معامل ثبات البعد الأول يتمتع بدرجة ثبات مقبولة.
- معامل ألفا كرومباخ للبعد الثاني " المجاملة " فاق 70% حيث بلغ 77.4% بمعنى أن معامل ثبات البعد الثاني يتمتع بدرجة ثبات جيدة.
- معامل ألفا كرومباخ للبعد الثالث " وعي الضمير " فاق 60% حيث بلغ 65.6% بمعنى أن معامل ثبات البعد الثالث يتمتع بدرجة ثبات مقبولة.

- معامل ألفا كرومباخ للبعد الرابع " الروح الرياضية" فاق 70% حيث بلغ 77% بمعنى أن معامل ثبات البعد الرابع يتمتع بدرجة ثبات جيدة.

- معامل ألفا كرومباخ للبعد الخامس " السلوك الحضاري" فاق 80% حيث بلغ 82.2% بمعنى أن معامل ثبات البعد الخامس يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

معامل الثبات "ألفا كرومباخ Alpha Garmbach" لمحاور الاستبانة

الجدول رقم (18): معامل الثبات "ألفا كرومباخ Alpha Garmbach" لمحاور الاستبانة

| الرقم | المحور | معامل الثبات ألفا كرومباخ Alpha Garmbach | درجة الثبات |
|--------|-------------------------|---|-------------|
| الأول | التمكين الهيكلي | 0.841 | ممتاز |
| الثاني | سلوك المواطنة التنظيمية | 0.890 | ممتاز |
| | الثبات الكلي | 0.879 | ممتاز |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

- معامل ألفا كرومباخ للمحور الأول " التمكين الهيكلي" فاق 80% حيث بلغ 84.1% بمعنى أن معامل ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

- معامل ألفا كرومباخ للمحور الثاني " سلوك المواطنة التنظيمية " فاق 80% حيث بلغ 89% بمعنى أن معامل ثبات المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

- معامل ألفا كرومباخ الكلي " محور التمكين الهيكلي ومحور سلوك المواطنة التنظيمية" فاق 80% حيث بلغ 87.9% بمعنى أن معامل ثبات الكلي يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

من خلال ما سبق يتضح أن أداة الدراسة (الاستبانة) تتمتع بدرجة ثبات ممتازة مما يمكننا من استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "statistical package for social sciences" والذي يرمز له اختصارا بـ spss، وهو يعرف على أنه: من البرامج الإحصائية التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة، ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا البرنامج في إجراء مختلف التحليلات الإحصائية¹ وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة في هذا البرنامج، وفيما يلي مجموعة من الأساليب المستخدمة:

¹ شفيق العتوم، طرق الاحصاء وتطبيقات اقتصادية وإدارية، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 67.

أولاً: المدى

من أجل تحديد طول فئات مقياس " ليكرت likert" الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبانة، تم حساب المدى، ويعرف على أنه: "الفرق المطلق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة"¹ وبحسب وفق العلاقة التالية:

$$L = MAX - Min \text{ ومنه المدى هو: } R = 5 - 1 = 4$$

طول المدى: يتمثل في العلاقة بين المدى وعدد الفئات، وطول المدى يمثل (المدى / عدد الفئات) وتحسب وفق العلاقة التالية:²

$$L = R/C \text{ ومنه } L = \frac{4}{5} = 0.8 \text{ حيث يمثل } C \text{ عدد الفئات كما يتم إضافة تلك القيمة (0.8) إلى أقل}$$

قيمة في القياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى أي (0.8+1=1.8).

وعلى هذا الأساس تتكون فئات المقياس الخماسي الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): فئات مقياس " ليكرت likert" الخماسي ودلالاتها

| رقم الفئة | المجال | الدرجات | الوزن | مستوى التمكين وسلوك المواطنة |
|-----------|-------------|--------------------|-------|------------------------------|
| الأولى | [1.80-1] | غير موافقة بشدة | 1 | ضعيف جدا |
| الثانية | [2.60-1.81] | غير موافق | 2 | ضعيف |
| الثالثة | [3.40-2.61] | موافق بدرجة متوسطة | 3 | متوسط |
| الرابعة | [4.20-3.41] | موافق | 4 | عالي |
| الخامسة | [5-4.21] | موافق بشدة | 5 | عالي جدا |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مقياس " ليكرت likert" الخماسي.

ثانياً: معامل الارتباط " بيرسون Pearson " يستخدم هذا الأسلوب الاحصائي لدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرين أو أكثر وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين [+1، -1] فكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من (+1) كان الارتباط طردي وقوي والعكس صحيح.³

ثالثاً: معامل الثبات "ألفا كرومباخ Alpha Grombach" وذلك لقياس ثبات الأداة.⁴

¹ أحمد السيد عامر، الاحصاء الوصفي التحليلي، بدون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2007، ص 63.

² عدنان بن ماجد عبد الرحمن بيري وآخرون، مبادئ الاحصاء والاحتمالات، الطبعة الثالثة، عمادة شؤون المكتبات، الرياض، السعودية، 1997، ص 23.

³ ربحي مصطفى عليان، عثمان غنيم محمد، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 162.

⁴ صباح بن سهلة، مرجع سبق ذكره، ص 127.

رابعاً: التكرارات والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الدراسة.¹

خامساً: المتوسط الحسابي: يعد المتوسط الحسابي من أهم المقاييس المستخدمة ضمن أساليب النزعة المركزية، وتختلف طريقة حسابه حسب حالة البيانات سواء كانت مبوبة أو غير مبوبة، فالوسط الحسابي يضرب كل قيمة بعدد مرات تكرارها ثم جمع حاصل الضرب والقسمة على مجموع القيم أو التكرارات²، وتم استخدامه لقياس درجة مستوى التمكين الهيكلي بأبعاده بالإضافة إلى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده.

سادساً: الانحراف المعياري: يعتبر من أهم مقاييس التشتت التي نستخدمها على نطاق واسع في التحليل الاحصائي، ويمكن تعريف الانحراف على أنه الجذر التربيعي لمتوسط مربع انحرافات قيم متوسطها الحسابي.³ واستخدم هذا المقياس لقياس درجة التشتت لإجابات أفراد العينة.

سابعاً: اختبار "شابيرو ويلك" **shapiro – wilk**: يستخدم الاختبار لمعرفة إذا كانت بيانات متغير معين تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، ويستخدم هذا الاختبار في حالة إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة وهو اختبار ضروري لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً وإن لم يكن التوزيع طبيعياً يمكن استخدام الاختبارات اللابارامترية⁴

ثامناً: الانحدار الخطي المتعدد:

إن الانحدار الخطي المتعدد يأخذ بعين الاعتبار تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع، لذا يعتبر بذلك امتداد الانحدار البسيط، ونظراً للعدد الكبير من البيانات وشدة تعقيدها لأنها تحتوي على أكثر من متغيرين فيستلزم الأمر استخدام البرمجيات الحاسوبية على غرار spss⁵

تاسعاً: اختبار - ت - للعينات المستقلة " **Independent t-test** ": لاختبار تأثير متغير مستقل بمستويين ومتغير تابع واحد.

عاشراً: اختبار التباين الحادي " **One Way ANOVA** ": استخدم لمعرفة إذا كان هناك فروق دالة احصائية في إجابات أفراد الدراسة حول التمكين الهيكلي وسلوك المواطنة التنظيمية تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات العمل).

¹ عبد الفتاح علاوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص 259.

² أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية تطبيقية)، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 247.

³ محفوظ جواد، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 187.

⁴ سليمان سلامة سليمان الديب، جازم أحمد محمد فروانة، أثر الرقابة المفروضة من وزارة الداخلية على أداء المؤسسات في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 8، جامعة القدس، فلسطين، 2017، ص 159.

⁵ أحمد حسين الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 282.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذلك النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول كلا من محوري التمكين الهيكلي وسلوك المواطنة التنظيمية والتي تفيد في معرفة مستوى التمكين الهيكلي ودرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، ومعرفة مدى صحة فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

للتعريف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة ثم توزيعها على عينة الدراسة حسب: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

| النسبة المئوية % | التكرار | الجنس |
|------------------|---------|---------|
| 25 | 10 | ذكر |
| 75 | 30 | أنثى |
| 100 | 40 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن عدد الاناث أكبر من عدد الذكور، حيث بلغ عدد الاناث (30) ما نسبته (75%)، في حين بلغ عدد الذكور (10) أي ما نسبته (25%)، ويمكن أن تعود هذه النتائج إلى طبيعة عمل العينة المدروسة ذات الطابع الاداري أكثر منه بدني، والذي لا يتطلب قوة وجهد بدني كبير، مما يجعل فئة الاناث تتغلب على فئة الذكور.

ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب العمر

| النسبة المئوية % | التكرار | العمر |
|------------------|---------|------------------|
| 17.5 | 7 | أقل من 30 سنة |
| 40 | 16 | من 30 إلى 39 سنة |
| 35 | 14 | من 40 إلى 49 سنة |
| 7.5 | 3 | 50 فما فوق |
| 100 | 40 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن أغلبية المواطنين تتراوح أعمارهم بين (30 و 39 سنة) من الحجم الاجمالي للعينة بنسبة قدرها (40%) أي بما يقدر عددهم بـ 16 موظف إداري، تليها فئة الموظفين التي تتراوح أعمارهم بين (40 و 49 سنة) والمقدر عددهم 14 موظف، أي ما نسبته (35%) من العينة، تليها مباشرة فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم (أقل من 30 سنة) فقدر عددهم بـ 7 موظفين أي بنسبة (17.5%)، لتأتي أصغر فئة والمقدرة بـ 3 أفراد بنسبة 7.5% من العينة.

ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى انخفاض الوظائف الشاغرة للمناصب الدائمة في السنوات الأخيرة مع فتح المجال لتوظيف بعض خريجي الجامعات.

ثالثاً: توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

| النسبة المئوية % | التكرار | الحالة الاجتماعية |
|------------------|---------|-------------------|
| 32.5% | 13 | أعزب، عزباء |
| 62.5% | 25 | متزوج (ة) |
| 2.5% | 1 | أرمل (ة) |
| 2.5% | 1 | مطلق (ة) |
| 100 | 40 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (22) يتضح لنا أن أغلب أفراد عينة الدراسة متزوجين، حيث بلغ عددهم 25 فرداً أي ما يعادل نسبته (62.5%) من حجم العينة الاجمالي، كما بلغ عدد الموظفين غير المتزوجين 13 فرداً أي ما يعادل نسبته (32.5%) من الحجم الاجمالي للعينة، أما الأرامل فقدر عددهم فرداً واحداً أي ما يعادل نسبته (2.5%) من الحجم الاجمالي للعينة، أما المطلوقون فقد بلغ عددهم فرداً واحداً أي ما يعادل نسبته (2.5%) من الحجم الاجمالي للعينة، ويمكن ربط هذه النتيجة أن غالبية أفراد عينة الدراسة أعمارهم يكون فيه أغلب الأفراد متزوجين حيث يتضح أن غالبية الأفراد تتراوح أعمارهم بين 30 و 49 سنة حيث تقدر نسبتهم بـ (75%)، وهو السن الذي يكون فيه أغلب الأفراد متزوجين.

رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

| النسبة المئوية % | التكرار | المؤهل العلمي |
|------------------|---------|------------------|
| 12.5% | 5 | ثانوي |
| 22.5% | 9 | تكوين متخصص مهني |
| 65% | 26 | جامعي |
| 100 | 40 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

يتضح أن أكبر نسبة من أفراد العينة (26) لديهم مستوى جامعي حيث بلغت نسبتهم (65%) من الحجم الاجمالي للعينة، ليأتي بعدها التكوين المهني حيث بلغ عددهم (9) أفراد بنسبة (22.5%) من الحجم الاجمالي للعينة، وفي الأخير نجد المستوى الثانوي حيث بلغ عددهم (5) أفراد بما نسبته (12.5%)، وعليه يمكننا القول أن العينة المدروسة مؤهلة علمياً، وهذا يعتبر عامل إيجابي بالنسبة للمؤسسة الاستشفائية وإدارتها.

خامساً: توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل

| النسبة المئوية % | التكرار | عدد سنوات العمل |
|------------------|---------|------------------|
| 17.5% | 7 | أقل من 5 سنوات |
| 32.5% | 13 | من 5 إلى 9 سنوات |
| 30% | 12 | من 10 إلى 14 سنة |
| 20% | 8 | 15 سنة فأكثر |
| 100 | 40 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (24) أن 13 موظفاً تتراوح خبرتهم من (5 إلى 9) سنوات، أي ما نسبته (32.5%) من الحجم الاجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الموظفين الذين تتراوح سنوات عملهم من (10 إلى 14) سنة (12) موظف أي ما نسبته (30%) من الحجم الاجمالي للعينة، أما الموظفون الذين بلغ عدد سنوات عملهم 15 سنة فأكثر فعددهم 8 أفراد بنسبة (20%) من لحجم الاجمالي للعينة، وجاء في المرتبة الأخيرة فئة الأفراد ذو أقدمية أقل من 5 سنوات والمقدر عددهم بـ (7) موظفين بنسبة (17.5%) من لحجم الاجمالي للعينة، وهذا كله شيء إيجابي يدل على امتلاك العاملين خبرات متنوعة تؤهلهم لممارسة وظائفهم الادارية، وجاءت الخبرة متوسطة كنتيجة حتمية للفئة العمرية والمستوى التعليمي الذين يتمتع بها أفراد العينة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور " التمكين الهيكلي" من أجل التعرف على مستوى التمكين الهيكلي لدى العمال الإداريين في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل- ينبغي أولاً معرفة مستويات الأبعاد المكونة له (التفويض، المشاركة، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز، التدريب والتعليم)، وذلك باستخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بـ " التفويض "

يتضمن بعد التفويض (04) فقرات من (01-04)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في جدول التالي:

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " التفويض "

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1 | يثق رئيسي في قدرتي على الانجاز | 3.72 | 0.750 | عالية | 2 |
| 2 | يفوض إلى رئيسي المباشر بعض المهام من أجل القيام بها | 3.95 | 0.749 | عالية | 1 |
| 3 | تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي | 3.52 | 0.816 | عالية | 4 |
| 4 | اعتمد على نفسي في أداء المهام المفوضة لي دون الرجوع إلى الرئيس المباشر | 3.70 | 0.853 | عالية | 3 |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام | | 3.72 | 0.606 | عالية | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (25) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التفويض، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.52 و 3.95)، أي بدرجة موافقة عالية، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة " يفوض إلى رئيسي المباشر بعض المهام من أجل القيام بها" بمتوسط حسابي قدره (3.95) وانحراف معياري قدره (0.749)، وعاودت المرتبة الثانية للفقرة " يثق رئيسي في قدرتي على الانجاز" بمتوسط حسابي قدره (3.72) وانحراف معياري قدره (0.750)، أما المرتبة الثالثة فعادت للفقرة " اعتمد على نفسي في أداء المهام المفوضة لي دون الرجوع إلى الرئيس المباشر" بمتوسط حسابي قدره (3.70) وانحراف معياري قدره (0.853)، وجاءت الفقرة " تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي" في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.52) وانحراف معياري قدره (0.816).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة الإداريين في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل- على التفويض عالية، وجاءت بمتوسط حسابي قدره (3.72) وانحراف معياري قدره (0.606)، وهو أقل من الواحد، مما يدل على أنه هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، حيث يمكننا القول أن التفويض في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل- يتوفر بشكل كافي.

ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بـ " المشاركة "

يتضمن بعد المشاركة (04) فقرات من (05-08)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في جدول التالي:

الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة بعد " المشاركة " .

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب |
|-------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1 | يوجد تشارك في الآراء بين الرئيس والعمالين | 3.22 | 1.097 | متوسطة | 4 |
| 2 | يأخذ رئيسي المباشر بأرائي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل | 4.00 | 0.905 | عالية | 2 |
| 3 | أشعر بأنني أساهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف المؤسسة | 4.25 | 0.543 | عالية جداً | 1 |
| 4 | يتعاون العاملون في إدارتي/ قسمي على حل مشكلات العمل | 3.70 | 0.939 | عالية | 2 |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد " المشاركة " | 3.79 | 0.652 | عالية | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (26) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد المشاركة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.22 و 4.25)، أي بدرجة موافقة عالية، وعليه فترتيب فقرات هذا البعد جاءت كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة " أشعر بأنني أساهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف المؤسسة " بمتوسط حسابي قدره (4.25) وانحراف معياري قدره (0.543)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة " يأخذ رئيسي المباشر بأرائي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل " بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري قدره (0.905)، فيما حصلت الفقرة " يتعاون العاملون في إدارتي/ قسمي على حل مشكلات العمل " على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها حسابي (3.70) وانحراف معياري قدره (0.939)، وجاءت الفقرة " يوجد تشارك في الآراء بين الرئيس والعمالين " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.22) وانحراف معياري قدره (1.097).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة الإداريين في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل - على المشاركة عالية، بمتوسط حسابي قدره (3.79) وانحراف معياري بلغ (0.652)، وهو أقل من الواحد، مما يدل أنه هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، حيث يمكننا القول أن المشاركة في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل - تتوفر بشكل كافي.

ثالثاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بـ " فرص العمل "

يتضمن بعد فرق العمل (04) فقرات من (09-12)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في جدول التالي:

الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " فرق العمل "

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب |
|---|---|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1 | يشجع الرئيس المباشر على العمل الجماعي من خلال فرق العمل | 3.40 | 1.007 | متوسط | 1 |
| 2 | يدعم الرئيس المباشر فرق العمل بكافة الاصلاحيات وتسهيلات اللازمة | 3.25 | 0.980 | متوسط | 3 |
| 3 | في إدارتي/ قسمي يتم العمل بروح الفريق الواحد | 3.35 | 0.863 | متوسط | 2 |
| 4 | يشجع رئيسي العاملين على تبادل الخبرات و المهارات فيما بينهم | 3.20 | 0.966 | متوسط | 4 |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد " فرق العمل " | | 3.30 | 0.812 | متوسط | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (27) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد فرق العمل، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.20 و 3.40)، أي بدرجة موافقة متوسطة، وقد جاء ترتيب هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة " يشجع الرئيس المباشر العاملين على العمل الجماعي من خلال فرق العمل " بمتوسط حسابي قدره (3.40) وانحراف معياري قدره (1.007)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة " في إدارتي/ قسمي يتم العمل بروح الفريق الواحد" بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري قدره (0.863)، فيما عادت المرتبة الثالثة للفقرة " يدعم الرئيس المباشر فرق العمل بكافة الصلاحيات وتسهيلات اللازمة" بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري قدره (0.980)، فيما حصلت الفقرة " يشجع رئيسي العاملين على تبادل الخبرات و المهارات فيما بينهم" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وانحراف معياري قدره (1.966).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة الإداريين في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل - على فرق العمل متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (3.30) وانحراف معياري (0.812)، وهو أقل من الواحد مما يدل أنه هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، حيث يمكننا القول أن فرق العمل في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل - يتوفر بشكل كافي.

رابعاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد " الاتصال الفعال "

يتضمن بعد الاتصال الفعال (04) فقرات من (13-17)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في جدول التالي:

الجدول رقم (28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "الاتصال الفعال"

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب |
|--|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1 | أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورئيسي في العمل | 3.87 | 0.563 | عالية | 1 |
| 2 | أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب | 3.20 | 0.992 | متوسطة | 4 |
| 3 | تتميز التعليمات والاجراءات في المؤسسة بدرجة عالية من الوضوح | 3.47 | 0.715 | عالية | 2 |
| 4 | يشجع رئيسي على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال (الأنترنت، الشبكات داخلية، المكالمات الهاتفية) | 3.32 | 0.916 | متوسطة | 3 |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد "الاتصال الفعال" | | 3.46 | 0.625 | عالية | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الاتصال الفعال، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.20 و 3.87)، أي بدرجة موافقة متوسطة، ماعدا الفقرتين ذات المرتبتين الثالثة والرابعة فقد نالتا موافقة متوسطة وعليه فترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة " أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورئيسي في العمل" بمتوسط حسابي قدره (3.87) وانحراف معياري قدره (0.563)، كما جاءت الفقرة "تتميز التعليمات والاجراءات في المؤسسة بدرجة عالية من الوضوح" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري قدره (0.715)، أما المرتبة الثالثة فعادت للفقرة " يشجع رئيسي على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال (الأنترنت، الشبكات داخلية، المكالمات الهاتفية) بمتوسط حسابي يبلغ (3.32) وانحراف معياري قدره (0.916)، بينما حصلت الفقرة "أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري قدره (0.992).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة الإداريين في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل- على الاتصال الفعال عالية، جاءت بمتوسط حسابي قدره (3.46) وانحراف معياري بلغ (0.625)، وهو أقل من الواحد، مما يدل أنه هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، حيث يمكننا القول أن الاتصال الفعال في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل- يتوفر بشكل كافي.

خامسا: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد " التحفيز"

يتضمن بعد التحفيز (04) فقرات من (18-21)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في جدول التالي:

الجدول رقم (29): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " التحفيز "

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب |
|---|---|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1 | يتناسب الراتب الذي أتحصل عليه مع الجهد المبذول في عمل | 2.17 | 0.930 | ضعيف | 4 |
| 2 | أتلقي الدعم والتشجيع الكافي من رئيسي وزملائي | 3.15 | 1.075 | متوسط | 1 |
| 3 | يتم التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين | 2.70 | 1.066 | متوسط | 3 |
| 4 | يتسم نظام الترقيات في المؤسسات بالعدالة والموضوعية | 2.75 | 1.192 | متوسط | 2 |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد " التحفيز " | | 2.69 | 0.737 | متوسط | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التحفيز، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.17 و 3.15)، أي بدرجة موافقة متوسطة، ماعدا الفقرة ذات المرتبة الرابعة فقد نالتا موافقة ضعيفة وعليه فترتيب فقرات هذا البعد جاءت كالاتي: في المرتبة الأولى فقرة " أتلقي الدعم والتشجيع الكافي من رئيسي وزملائي " بمتوسط حسابي قدر ب (3.15) وانحراف معياري قدره (1.075)، كما جاءت الفقرة " يتسم نظام الترقيات في المؤسسات بالعدالة والموضوعية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.75) وانحراف معياري قدره (1.192)، أما المرتبة الثالثة فعادت للفقرة " يتم التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين " بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري قدره (1.066)، فيما حصلت المرتبة الرابعة والأخيرة الفقرة " يتناسب الراتب الذي أتحصل عليه مع الجهد المبذول في العمل " بمتوسط حسابي بلغ (2.17) وانحراف معياري قدره (0.930).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة الإداريين في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل - على التحفيز متوسطة، بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (0.737)، وهو أقل من الواحد، مما يدل أنه هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، حيث يمكننا القول أن الاتصال الفعال في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل - يتوفر بشكل كافي.

سادسا: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد " التدريب والتعليم "

يتضمن بعد التدريب والتعليم (04) فقرات من (22-25)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في جدول التالي:

الجدول رقم (30): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " التدريب والتعليم "

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب |
|--|---|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1 | يشارك الموظفون الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل | 3.00 | 1.109 | متوسط | 2 |
| 2 | يوفر لي الرئيس المباشر فرص المشاركة في الندوات التدريبية ذات العلاقة بعملتي | 2.17 | 0.873 | ضعيف | 4 |
| 3 | يتبع الرئيس فرص متساوية للجميع من أجل تدريب وتعليم | 2.92 | 1.071 | متوسط | 3 |
| 4 | يشجع الرئيس المباشر العاملين على التعليم والتطوير المستمر | 3.12 | 0.965 | متوسط | 1 |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام | | 2.80 | 0.821 | متوسط | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التدريب والتعليم، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (2.17 و 3.12)، أي بدرجة موافقة متوسطة، ماعدا الفقرة ذات المرتبة الرابعة التي نالت موافقة ضعيفة وعليه فترتيب فقرات هذا البعد جاءت كالتالي: في المرتبة الأولى فقرة " يشجع الرئيس المباشر العاملين على التعليم والتطوير المستمر" بمتوسط حسابي قدر بـ (3.12) وانحراف معياري قدره (0.965)، أما المرتبة الثانية فعادت للفقرة " يشارك الموظفون الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل" بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.109) ،فيما حصلت الفقرة " يتيح الرئيس فرص متساوية للجميع من أجل تدريب وتعليم" على مرتبة ثالثة بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري قدره (1.071)، فيما عادت المرتبة الرابعة والأخيرة للفقرة " يوفر لي الرئيس المباشر فرص المشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي" بمتوسط حسابي قدره (2.17) وانحراف معياري قدره بـ (0.873).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة الإداريين في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل- على التدريب والتعليم متوسطة، بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (0.891)، وهو أقل من الواحد، مما يدل على أنه هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، حيث يمكننا القول أن التدريب والتعليم في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل- يتوفر بشكل كافي.

ومما سبق جاءت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التمكين الهيكلي كما هو موضح في

الجدول التالي:

الجدول رقم (31): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور " التمكين الهيكلي "

| الترتيب | مستوى الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات | الرقم |
|---------|----------------|-------------------|-----------------|---|-------|
| 2 | عالية | 0.606 | 3.72 | التفويض | 1 |
| 1 | عالية | 0.652 | 3.79 | المشاركة | 2 |
| 4 | متوسطة | 0.812 | 3.30 | فرق العمل | 3 |
| 3 | عالية | 0.625 | 3.46 | الاتصال الفعال | 4 |
| 6 | متوسطة | 0.737 | 2.69 | التحفيز | |
| 5 | متوسطة | 0.821 | 2.80 | التدريب والتعليم | |
| متوسطة | | 0.430 | 3.29 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري عام حول محور التمكين الهيكلي | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات أبعاد التمكين الهيكلي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور ما بين (2.69 و 3.79)، وعليه فترتيب أبعاد هذا المحور جاءت كالتالي: في المرتبة الأولى بعد " المشاركة" بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.652)، وعادت المرتبة الثانية لبعد " التفويض" بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري بلغ (0.606) فيما حصلت بعد " الاتصال الفعال " على مرتبة ثالثة بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري بلغ (0.625)، كما جاء بعد " فرق العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.30) وانحراف معياري (0.812) في المرتبة الرابعة، بينما حصل بعد " التدريب والتعليم" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري قدر (0.821)، فيما عادت المرتبة السادسة والأخيرة لبعد " التحفيز" بمتوسط حسابي بلغ (2.69) وانحراف معياري (0.737).

وبشكل عام يتضح من نتائج أن درجة موافقة أفراد العينة على محور التمكين الهيكلي متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.29) وانحراف معياري قدره (0.430).

المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور " سلوك مواطنة التنظيمية"

من أجل التعرف على مستوى السلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الادريين في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل- ينبغي أولاً معرفة مستويات الأبعاد المكونة له (الاثارة، المجاملة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك حضاري) وذلك باستخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد " الايثار"

يتضمن بعد الايثار (04) فقرات (26-29)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات

هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في جدول التالي:

الجدول رقم (32): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " الايثار "

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1 | أساعد زملائي للقيام بالمهام الموكلة إليهم | 3.47 | 0.678 | عالية | 3 |
| 2 | أقوم بمهام زميلي في حالة غيابه | 3.65 | 0.833 | عالية | 1 |
| 3 | أنظر لمشاكل زملائي كأنها مشاكلي أيضا | 3.45 | 0.749 | عالية | 4 |
| 4 | أوجه واساعد الأفراد الجدد في العمل دون طلبهم ذلك مني | 3.50 | 0.877 | عالية | 2 |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعء الايثار | | 3.51 | 0.555 | عالية | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الايثار، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.45 و 3.65)، أي بدرجة موافقة عالية، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة " أقوم بمهام زميلي في حالة غيابه " بمتوسط حسابي قدره (3.65) وانحراف معياري قدره (0.833)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة " أوجه واساعد الأفراد الجدد في العمل دون طلبهم ذلك مني " بمتوسط حسابي قدره (3.50) وانحراف معياري قدره (0.877)، بينما حصلت الفقرة " أساعد زملائي للقيام بالمهام الموكلة إليهم " على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.47) وانحراف معياري قدره (0.678)، فيما عادت المرتبة الرابعة للفقرة " أنظر لمشاكل زملائي كأنها مشاكلي أيضا " بمتوسط حسابي قدره (3.45) وانحراف معياري قدره (0.749).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة الإداريين في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل- على الايثار عالية، وجاءت بمتوسط حسابي قدره (3.51) وانحراف معياري قدره (0.555)، وهو أقل من الواحد، مما يدل على أنه هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، حيث يمكننا القول أن الايثار في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل- يتوفر بشكل كافي.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن الإداريين بالمؤسسة يسعون بشكل كبير لمساعدة غيرهم في العمل و مساعدة زملائهم الجدد و التطوع بأعمال إضافية لتطوير العمل.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعء "المجاملة"

يتضمن بعء المجاملة (05) فقرات (30-34)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات

هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في جدول التالي:

الجدول رقم (33): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " المجاملة "

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب |
|--|---|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1 | أستطيع المحافظة على علاقات جيدة مع زملائي في العمل | 3.40 | 0.955 | متوسطة | 5 |
| 2 | أساهم في حل المشكلات التي تقع بين زملائي | 3.82 | 0.594 | عالية | 3 |
| 3 | أحترم خصوصيات زملائي | 4.10 | 0.545 | عالية | 1 |
| 4 | أحترم المؤسسة التي أنتمي إليها وأتحدث بكل فخر عنها مع الآخرين | 3.77 | 0.831 | عالية | 4 |
| 5 | أتجنب جرح مشاعر زملائي في العمل | 4.00 | 0.599 | عالية | 2 |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد المجاملة | | 3.82 | 0.523 | عالية | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد المجاملة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.40 و 4.10)، أي بدرجة موافقة عالية، ماعدا الفقرة ذات المرتبة الخامسة التي نالت موافقة متوسطة وعليه فترتيب فقرات هذا البعد جاءت كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة " أحترم خصوصيات زملائي" بمتوسط حسابي قدره (4.10) وانحراف معياري قدره (0.545)، أما المرتبة الثانية فعادت للفقرة " أتجنب جرح مشاعر زملائي في العمل" بمتوسط حسابي قدره (4.00) وانحراف معياري قدره (0.599)، بينما عادت المرتبة الثالثة للفقرة " أساهم في حل المشكلات التي تقع بين زملائي" بمتوسط حسابي قدره (3.82)، وانحراف معياري قدره (0.594)، بينما حصلت الفقرة " أحترم المؤسسة التي أنتمي إليها وأتحدث بكل فخر عنها مع الآخرين" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.77) وانحراف معياري قدره (0.831)، فيما عادت المرتبة الخامسة والأخيرة للفقرة " أستطيع المحافظة على علاقات جيدة مع زملائي في العمل" بمتوسط حسابي قدره (3.40) وانحراف معياري قدره (0.545) .

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة الإداريين في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل - على المجاملة عالية، وجاءت بمتوسط حسابي قدره (3.82) وانحراف معياري قدره (0.523) ،وهو أقل من الواحد، مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، حيث يمكننا القول أن المجاملة في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل - يتوفر بشكل كافي.

من خلال ماسبق نلاحظ أن الإداريين بالمؤسسة

ثالثاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد " وعي الضمير "

يتضمن بعد وعي الضمير (05) فقرات (35-39)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في جدول التالي:

الجدول رقم (34): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " وعي الضمير "

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب |
|--|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1 | دائماً أتقدم باقتراحات لتحسين العمل | 3.62 | 0.774 | عالية | 4 |
| 2 | أتطوع بأعمال إضافية لتحسين العمل | 2.95 | 0.959 | متوسطة | 5 |
| 3 | أحافظ على ممتلكات المؤسسة كأنها ممتلكاتي | 3.92 | 0.655 | عالية | 2 |
| 4 | أتعامل مع الزبائن حسب القوانين وحتى لو كانوا من معاف | 3.92 | 0.655 | عالية | 2 |
| 5 | أتجنب الأعمال والممارسات الغير أخلاقية لو كانت تحقق الفائدة في المؤسسة | 4.12 | 0.647 | عالية | 1 |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد وعي الضمير | | 3.71 | 0.485 | عالية | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (34) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد وعي الضمير، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (2.95 و 4.12)، أي بدرجة موافقة عالية، ماعدا الفقرة ذات المرتبة الخامسة التي نالت موافقة متوسطة وعليه فترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة " أتجنب الأعمال والممارسات الغير أخلاقية حتى لو كانت تحقق الفائدة في المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره (4.12) وانحراف معياري قدره (0.647)، أما في المرتبة الثانية فعادت للفقرتين "أحافظ على ممتلكات المؤسسة كأنها ممتلكاتي" و"أتعامل مع الزبائن حسب القوانين وحتى لو كانوا من معارف" معا بنفس متوسط حسابي قدر ب (3.92) وانحراف معياري قدر ب (0.655)، كما جاءت الفقرة " دائماً أتقدم باقتراحات لتحسين العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.62) وانحراف معياري قدر ب (0.774)، فيما عادت المرتبة الرابعة للفقرة " أتطوع بأعمال إضافية لتحسين العمل" بمتوسط حسابي قدره (2.95) وانحراف معياري قدره (0.959).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة الإداريين في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل - على وعي الضمير عالية، وجاءت بمتوسط حسابي قدره (3.71) وانحراف معياري قدره (0.485)، وهو أقل من الواحد، مما يدل أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، حيث يمكننا القول أن وعي الضمير في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل - يتوفر بشكل كافي.

رابعاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد "الروح الرياضية"

يتضمن بعد الروح الرياضية (06) فقرات (40-45)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في جدول التالي:

الجدول رقم (35): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " الروح الرياضية "

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1 | أقوم بأعمال الاضافية دون تدمير | 3.20 | 1.090 | متوسط | 5 |
| 2 | أقبل كل نقد موجه لي بصدر رحب | 3.70 | 0.853 | عالية | 2 |
| 3 | لا أجد حرجا في الاعتذار لزملائي إذا أخطأت في حقهم | 3.90 | 0.545 | عالية | 1 |
| 4 | أغاضي عن المضايقات البسيطة أثناء العمل | 3.52 | 0.846 | عالية | 4 |
| 5 | أواجه المصاعب والمتاعب التنظيمية دون شكوى | 3.17 | 0.812 | متوسط | 6 |
| 6 | أظهر الاحترام لزملائي حتى في أوقات التوتر التي أمر بها | 3.55 | 0.749 | عالية | 3 |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده الروح الرياضية | | 3.50 | 0.567 | عالية | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (35) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الروح الرياضية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.17 و 3.90)، أي بدرجة موافقة عالية، ماعدا الفقرتين ذات المرتبتين الخامسة والسادسة فقد نالتا موافقة متوسطة وعليه فترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة " لا أجد حرجا في الاعتذار لزملائي إذا أخطأت في حقهم" بمتوسط حسابي قدره (3.90) وانحراف معياري قدره (0.545)، أما في المرتبة الثانية فعادت للفقرة " أقبل كل نقد موجه لي بصدر رحب" بمتوسط حسابي قدره (3.70) وانحراف معياري قدره (0.853)، فيما حصلت الفقرة " أظهر الاحترام لزملائي حتى في أوقات التوتر التي أمر بها" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.55) وانحراف معياري قدره (0.749) وعادت المرتبة الرابعة للفقرة " أغاضي عن المضايقات البسيطة أثناء العمل" بمتوسط حسابي قدره (3.52) وانحراف معياري قدره (0.846)، بينما حصلت الفقرة " أقوم بأعمال الاضافية دون تدمير" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.20) وانحراف معياري قدره (1.090)، فيما عادت المرتبة السادسة والأخيرة للفقرة " أواجه المصاعب والمتاعب التنظيمية دون شكوى" بمتوسط حسابي قدره (3.17) وانحراف معياري قدره (0.812).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة الإداريين في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل - على الروح الرياضية عالية، وجاءت بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري قدره (0.567) وهو أقل من الواحد، مما يدل أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، حيث يمكننا القول أن الروح الرياضية في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل - يتوفر بشكل كافي.

خامسا: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعده " السلوك الحضاري "

يتضمن بعد السلوك الحضاري (05) فقرات (46-50)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في جدول التالي:

الجدول رقم (36): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " السلوك الحضاري "

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب |
|--|---|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1 | أؤدي عملي بصورة تحافظ على سمعة المؤسسة | 4.12 | 0.515 | عالية | 3 |
| 2 | أحترم أنظمة المؤسسة المعمول بها | 4.45 | 0.525 | عالية جدا | 1 |
| 3 | أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدنا الآخرين | 4.15 | 0.802 | عالية | 2 |
| 4 | أحرص على متابعة كل أنشطة المؤسسة باهتمام بالغ | 3.52 | 0.750 | عالية | 5 |
| 5 | أحرص على حضور اللقاءات والاجتماعات التي تعقدتها المؤسسة | 3.57 | 1.152 | عالية | 4 |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد " السلوك الحضاري " | | 3.96 | 0.602 | عالية | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (36) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد السلوك الحضاري، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.52 و 4.15)، أي بدرجة موافقة عالية، ماعدا الفقرتين ذات المرتبة الأولى التي نالت موافقة عالية جدا وعليه فترتيب فقرات هذا البعد جاءت كالآتي: في المرتبة الأولى فقرة " أحترم أنظمة المؤسسة المعمول بها" بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري قدره (0.525)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة " أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدنا الآخرين" بمتوسط حسابي قدره (4.15) وانحراف معياري قدره (0.802)، بينما حصلت الفقرة " أؤدي عملي بصورة تحافظ على سمعة المؤسسة" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.12) وانحراف معياري قدره (0.515)، فيما عادت المرتبة الرابعة للفقرة " أحرص على حضور اللقاءات والاجتماعات التي تعقدتها المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره (3.57) وانحراف معياري قدره (1.152)، بينما حصلت الفقرة " أحرص على متابعة كل أنشطة المؤسسة باهتمام بالغ" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.52) وانحراف معياري قدره (0.750).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة الإداريين في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل - على السلوك الحضاري عالية، وجاءت بمتوسط حسابي قدره (3.96) وانحراف معياري بلغ (0.602) وهو أقل من الواحد، مما يدل أنه هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، حيث يمكننا القول أن السلوك الحضاري في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل - يتوفر بشكل كافي. ومما سبق جاءت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور سلوك المواطنة تنظيمية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (37): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور " سلوك المواطنة التنظيمية "

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب |
|--|----------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1 | الايثار | 3.51 | 0.555 | عالية | 4 |
| 2 | المجاملة | 3.82 | 0.523 | عالية | 2 |
| 3 | وعي الضمير | 3.71 | 0.485 | عالية | 3 |
| 4 | الروح الرياضية | 3.50 | 0.567 | عالية | 5 |
| 5 | سلوك الحضاري | 3.96 | 0.602 | عالية | 1 |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد "سلوك المواطنة التنظيمية " | | 3.70 | 0.408 | عالية | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (37) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور ما بين (3.50 و 3.96)، وعليه فترتيب أبعاد هذا المحور جاءت كالتالي: في المرتبة الأولى بعد " السلوك الحضاري" بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري قدره (0.602)، فيما حصل بعد " المجاملة" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.82) وانحراف معياري قدره (0.528)، فيما جاء بعد " وعي الضمير" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.71) وانحراف معياري قدره (0.485)، وعادت المرتبة الرابعة لبعد " الايثار" بمتوسط حسابي قدره (3.51) وانحراف معياري بلغ (0.555)، فيما عادت المرتبة الخامسة لبعد" الروح الرياضية" بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.567).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على محور سلوك مواطنة التنظيمية عالية بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري (0.408).

المطلب الرابع: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

قبل التطرق لاختبار فرضيات الدراسة لابد من اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي:

تتشرط معظم الاختبارات المعلمية أن يكون التوزيع طبيعي للبيانات، وعليه سنستعرض اختبار "شايرو وويلك" « shayro- wilk » لمعرفة هل البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أولاً، كون حجم العينة أصغر من 50، وهذا من خلال ما يوضحه الجدول الموالي من نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم (38) اختبار التوزيع الطبيعي "شابيرو وويلك" « Shapiro- wilk »

| المحاور والاستمارة | محور التمكين الهيكلي | محور سلوك المواطنة التنظيمية | الاستمارة كاملة |
|--------------------|----------------------|------------------------------|-----------------|
| Z de Shapiro- wilk | 0.916 | 0.964 | 0.957 |
| مستوى المعنوية | 0.054 | 0.221 | 0.134 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية لمحاور الدراسة والاستمارة كاملة أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث يتم استخدام الاختبارات المعلمية. ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية:

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وفرضياتها الفرعية وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (39): نتائج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

| المتغير المستقل | قيمة Beta | قيمة (t) | مستوى الدلالة |
|---------------------|--------------------|----------|---------------|
| بعد التقويض | -0.194 | -1.006 | 0.322 |
| بعد المشاركة | 0.049 | 0.251 | 0.803 |
| بعد فرق العمل | 0.113 | 0.556 | 0.582 |
| بعد الاتصال الفعال | 0.20 | 0.084 | 0.934 |
| بعد التحفيز | 0.356 | 1.351 | 0.186 |
| بعد التدريب | -0.122 | -0.551 | 0.585 |
| R | 0.418 ^a | | |
| قيمة R ² | 0.175 | | |
| قيمة (F) | 1.163 | | |
| مستوى الدلالة sig | 0.349 ^b | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

جاءت صيغة الفرضية الرئيسية كالتالي: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين الهيكلي مجتمعة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل -"

نلاحظ من الجدول رقم (39) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (F) تقدر بـ (0.349) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ($\alpha = 0.05$)، مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين الهيكلي مجتمعة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل -".

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل التحديد ($R^2 = 0.175$) وهذا يعني أن (17.5%) من التغيرات الحاصلة في سلوك المواطنة التنظيمية يعود إلى التغيرات الحاصلة في أبعاد التمكين الهيكلي و(82.5%) الباقية تعود إلى عوامل أخرى، ومنه الفرضية الرئيسية الأولى مرفوضة.

ب- اختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الأولى:

ب-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده التفويض في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإداريين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل -".

نلاحظ من الجدول رقم (39) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعده التفويض تقدر بـ (0.322)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ($\alpha = 0.05$)، مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفويض في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل -".

ومنه الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى مرفوضة.

ب-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الفرعية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده المشاركة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل -".

نلاحظ من الجدول رقم (39) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعده المشاركة تقدر بـ (0.803)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ($\alpha = 0.05$)، مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل -"، ومنه الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى مرفوضة.

ب-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده فرق العمل في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل -".

نلاحظ من الجدول رقم (39) أن قيمة الدلالة الإحصائية ل (T) الخاصة ببعده فرق العمل تقدر ب (0.582)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ($\alpha = 0.05$)، مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفرق العمل في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل -، ومنه الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى مرفوضة.

ب-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الاتصال الفعال في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل -".

نلاحظ من الجدول رقم (39) أن قيمة الدلالة الإحصائية ل (T) الخاصة ببعده الاتصال الفعال تقدر ب (0.934)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ($\alpha = 0.05$)، مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الفعال في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل -، ومنه الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسية الأولى مرفوضة.

ب-5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التابعة للفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده التحفيز في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل -".

نلاحظ من الجدول رقم (39) أن قيمة الدلالة الإحصائية ل (T) الخاصة ببعده التحفيز تقدر ب (0.186)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ($\alpha = 0.05$)، مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحفيز في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل -، ومنه الفرضية الفرعية الخامسة تابعة للفرضية الرئيسية الأولى مرفوضة.

ب-6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة التابعة للفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التدريب والتعليم في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل-".

نلاحظ من الجدول رقم (39) أن قيمة الدلالة الإحصائية ل (T) الخاصة ببعد التدريب والتعليم تقدر بـ (0.585)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha = 0.05$)، مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب والتعليم في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل-، ومنه الفرضية الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الأولى مرفوضة.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الثانية على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الهيكلي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل)".

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية نستخدم طريقتين: استخدام اختبار **t- test** لعينتين مستقلتين من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى حول الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الهيكلي تعزي لمتغير الجنس، كما تم تحليل التباين الأحادي (**One Way Analize ANova**) لاختبار الفرضيات الفرعية المتبقية التي تدرس الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الهيكلي تعزي لمتغيرات: الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل. يتم اختبار هذه الفرضية من خلال فرضياتها الفرعية التالية:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الهيكلي تعزي لمتغير الجنس"

الجدول رقم (40): نتائج تحليل التباين لعينتين مستقلتين بالنسبة بمتغير الجنس.

| مستوى الدلالة | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الجنس | |
|---------------|--------|-------------------|-----------------|-------|-------|--------|
| 0.543 | -0.614 | 0.488 | 3.22 | 10 | ذكر | الفئات |
| | | 0.415 | 3.32 | 30 | أنثى | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (40) أن المتوسط الحسابي لإجابات الذكور فيما يتعلق بالتمكين الهيكلي كان (3.22) وانحراف معياري (0.488)، أما المتوسط الحسابي للإناث فقد بلغ (3.32) وانحراف معياري (0.488)، أي أن المتوسط الحسابي للإناث أكبر من المتوسط الحسابي للذكور.

كما نلاحظ من الجدول (40) أن مستوى الدلالة للفتات هو ($\alpha = 0.543$)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة في هذه الدراسة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الهيكلي تعزي الجنس، ومنه الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسية الثانية مرفوضة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الهيكلي تعزي لمتغير العمر".

الجدول رقم (41): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة بمتغير العمر.

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|---------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| العمر | داخل المجموعات | 0.837 | 3 | 0.279 | 1.575 | 0.212 |
| | بين المجموعات | 6.380 | 36 | 0.177 | | |
| | المجموع | 7.217 | 39 | / | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (41) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (F) الخاصة بمتغير العمر تقدر بـ (0.212)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد مسبقاً في هذه الدراسة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الهيكلي تعزي لمتغير العمر، ومنه الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية مرفوضة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الهيكلي تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية"

الجدول رقم (42): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة بمتغير الحالة الاجتماعية.

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|-------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| الحالة الاجتماعية | داخل المجموعات | 0.495 | 3 | 0.165 | 0.883 | 0.459 |
| | بين المجموعات | 6.722 | 36 | 0.187 | | |
| | المجموع | 7.217 | 39 | / | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (42) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (F) الخاصة بمتغير الحالة الاجتماعية تقدر بـ (0.459)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الهيكلي تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية، ومنه الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسية الثانية مرفوضة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

تتنص هذه الفرضية على أنه: " توجد فروق ذات دلالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الهيكلي تعزي لمتغير المؤهل العلمي"

الجدول رقم (43): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي.

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| المؤهل العلمي | داخل المجموعات | 0.444 | 2 | 0.222 | 1.214 | 0.309 |
| | بين المجموعات | 6.773 | 37 | 0.183 | | |
| | المجموع | 7.217 | 39 | / | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (43) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (F) الخاصة بمتغير المؤهل العلمي تقدر بـ (0.309)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الهيكلي تعزي لمتغير المؤهل العلمي، ومنه الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسية الثانية مرفوضة.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

تتص هذه الفرضية على أنه: " توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في

إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الهيكلي تعزي لمتغير عدد سنوات العمل"

الجدول رقم (44): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير عدد سنوات العمل.

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|-----------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| عدد سنوات العمل | داخل المجموعات | 0.298 | 3 | 0.099 | 0.517 | 0.673 |
| | بين المجموعات | 6.919 | 36 | 0.192 | | |
| | المجموع | 7.217 | 39 | / | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (45) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (F) الخاصة بمتغير عدد سنوات العمل تقدر بـ (0.673)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الهيكلي تعزي لمتغير عدد سنوات العمل، ومنه الفرضية الفرعية الخامسة التابعة للفرضية الرئيسية الثانية مرفوضة.

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تتص الفرضية الرئيسية الثالثة على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل).

لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة نستخدم طريقتين: استخدام اختبار t -test لعينتين مستقلتين من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى حول الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزي لمتغير الجنس، كما تم تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفرضيات الفرعية المتبقية التي تدرس الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة لسلوك المواطنة التنظيمية تعزي لمتغيرات: (العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل).

يتم اختبار هذه الفرضية من خلال فرضياتها الفرعية التالية:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: " توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في

إجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزي لمتغير الجنس "

الجدول رقم (45): نتائج تحليل التباين لعينتين مستقلتين بالنسبة بمتغير الجنس.

| مستوى الدلالة | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الجنس | |
|---------------|--------|-------------------|-----------------|-------|-------|--------|
| 0.03 | -2.253 | 0.382 | 3.46 | 10 | ذكر | الفئات |
| | | 0.391 | 3.78 | 30 | أنثى | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (46) أن المتوسط الحسابي لإجابات الذكور فيما يتعلق سلوك المواطنة التنظيمية كان (3.46) وانحراف معياري (0.382)، أما المتوسط الحسابي للإناث فقد بلغ (3.78) وانحراف معياري (0.391)، أي أن المتوسط الحسابي للإناث أكبر من المتوسط الحسابي للذكور.

كما نلاحظ من الجدول (46) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة بمتغير الجنس تقدر بـ (0.03)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزي لمتغير الجنس، ومنه الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة مقبولة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: " توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات

أفراد عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزي لمتغير العمر "

الجدول رقم (46): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة بمتغير العمر.

| مستوى الدلالة | قيمة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | المتغير |
|---------------|--------|----------------|-------------|----------------|----------------|---------|
| 0.484 | 0.834 | 0.141 | 3 | 0.424 | داخل المجموعات | العمر |
| | | 0.169 | 36 | 6.094 | بين المجموعات | |
| | | / | 39 | 7.518 | المجموع | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (47) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (F) الخاصة بمتغير العمر تقدر بـ (0.484)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha = 0.05$)، يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزي لمتغير العمر، ومنه الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة مرفوضة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: " توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية".

الجدول رقم (47): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة بمتغير الحالة الاجتماعية.

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|-------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| الحالة الاجتماعية | داخل المجموعات | 1.245 | 3 | 0.415 | 2.833 | 0.052 |
| | بين المجموعات | 5.273 | 36 | 0.146 | | |
| | المجموع | 6.518 | 39 | / | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات أفراد العينة الدراسة ومخرجات برنامج spss نلاحظ من الجدول رقم (48) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (F) الخاصة بمتغير الحالة الاجتماعية تقدر بـ (0.052)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية، ومنه الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة مرفوضة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: " توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزي لمتغير المؤهل العلمي".

الجدول رقم (48): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي.

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| المؤهل العلمي | داخل المجموعات | 0.014 | 2 | 0.007 | 0.039 | 0.962 |
| | بين المجموعات | 6.504 | 37 | 0.176 | | |
| | المجموع | 7.518 | 39 | / | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (49) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (F) الخاصة بمتغير المؤهل العلمي تقدر بـ (0.962)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزي لمتغير المؤهل العلمي، ومنه الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة مرفوضة.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في

إجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزي لمتغير عدد سنوات العمل"

الجدول رقم (49): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير عدد سنوات العمل.

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|-----------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| عدد سنوات العمل | داخل المجموعات | 0.450 | 3 | 0.150 | 0.889 | 0.456 |
| | بين المجموعات | 6.068 | 36 | 0.169 | | |
| | المجموع | 7.518 | 39 | / | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة عينة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (50) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (F) الخاصة بمتغير عدد سنوات العمل تقدر بـ (0.456)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزي لمتغير عدد سنوات العمل، ومنه الفرضية الفرعية الخامسة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة مرفوضة.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية التي أجريناها على عينة من الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل -، وقد تم الاعتماد على الاستبيان الذي يعتبر أهم الوسائل الفعالة في جمع البيانات، والذي تضمن أسئلة عن مختلف متغيرات ومحاور الدراسة، كما تم التطرق إلى مختلف الإجراءات الاختبارية التي تقوم على التأكد من جودة بيانات أداة الدراسة، كما تم توضيح في هذا الفصل مختلف الأساليب والمؤشرات الاحصائية التي تفيد في عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان واختبار الفرضيات، حيث أنه بعد تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الاستبانة تبين أنه:

- درجة اهتمام المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل - بالتمكين الهيكلي متوسط؛
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية عالي؛
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين الهيكلي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الهيكلي تعزى تعزى للمتغيرات (الجنس، العمل، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل)؛
- عدم فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات (العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل) مع وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس؛

خاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الهيكلي في سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أجرينا دراستنا الميدانية على عينة من الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل- بهدف الخروج بدراستنا هذه من الإطار النظري إلى الواقع العملي، وفيما يلي أهم النتائج المتوصل إليها وكذا بعض النتائج والآفاق المستقبلية للدراسة.

أولاً: نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

- جاء مستوى محور التمكين الهيكلي لدى عينة الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل- بدرجة متوسطة وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمحور التمكين الهيكلي (3.29)، أما درجة أبعاده كل على حدى فقد جاءت بالترتيب التالي:

- جاء مستوى بعد "المشاركة" في المرتبة الأولى، يليه "التفويض" في المرتبة الثانية، ثم يأتي بعد "الاتصال الفعال" في المرتبة الثالثة، ثم "فرق العمل" في المرتبة الرابعة، بينما حصل بعد "التدريب والتعليم" على المرتبة الخامسة، وأخيراً بعد "التحفيز" بمتوسطات حسابية تقدر على التوالي (3.29، 3.30، 3.46، 3.72، 3.79)، 2.80، 2.69).

- جاء مستوى محور سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل-، بدرجة عالية وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمحور سلوك المواطنة التنظيمية (3.70)، أما مستوى أبعاده كل على حدى فقد جاءت بالترتيب التالي:

- جاء مستوى بعد "السلوك الحضاري" في المرتبة الأولى، يليه بعد "المجاملة" في المرتبة الثانية، ثم يأتي بعد "وعي الضمير" في المرتبة الثالثة، ثم بعد "الإثار" في المرتبة الرابعة، وأخيراً بعد "الروح الرياضية" بمتوسطات حسابية تقدر على التوالي (3.50، 3.51، 3.71، 3.82، 3.96).

أما فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات فقد جاءت كما يلي:

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين الهيكلي مجتمعة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل-.

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) "التفويض" في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل-.

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده "المشاركة" في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل-.

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده "فرق العمل" في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل-.

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد "الاتصال الفعال" في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل-.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد "التحفيز" في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل-.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد "التدريب والتعليم" في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل-.
- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الهيكلي تعزى لمتغير الجنس.
- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الهيكلي تعزى لمتغير العمر.
- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الهيكلي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الهيكلي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الهيكلي تعزى لمتغير عدد سنوات العمل.
- توجد فروق ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.
- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير العمر.
- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير عدد سنوات العمل.

ثانياً: الاقتراحات:

- توفير نظام حوافز يتسم بالعدالة والموضوعية، ورفع الروح المعنوية للموظفين بتوفير ظروف العمل المادية المريحة وإعطائهم تحفيزات مادية كزيادة الرواتب والمكافآت وأخرى معنوية كتقديم الشكر والمدح للموظفين؛

- توفير دورات تدريبية للعاملين في مجال تخصص عملهم، لقدرتها على تطوير قدرات الموظفين من أجل التحكم الجيد في عملهم؛
 - إنشاء طرق عمل وتغيير نمط العمل القائم على العمل الفردي، فالعمل التشاركي يساعد على نقل الخبرات بين الموظفين، كما يقضي على الروتين ويحسن من أداء العمل: وذلك بالعمل على توفير الوسائل المادية لعمل هذه الفرق؛
 - أن تقوم المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل- بعقد دورات تعليمية سواء أثناء العمل أو خارجه، والتي من شأنها ضمان مستويات جيدة في الأداء؛
 - تفويض سلطات أكبر للإداريين وفتح المجال أمامهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، والسماع لأفكارهم واقتراحاتهم؛
 - الحفاظ على درجة الممارسة المرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة والاستفادة منها في تطوير العمل و زيادة الانتاجية، من خلال تقديم حوافز مادية و معنوية للموظفين، من خلال الأجر الشهري و تقديم شهادات تقديرية مناسبة.
 - الاهتمام بترسيخ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في مختلف المستويات الادارية عن طريق عقد الدورات و الندوات لإبراز مفهوم سلوك المواطنة
 - التنظيمية، وأهميته وأثاره الإيجابية على مستوى الفرد، الجماعة، المنظمة.
- ثالثاً: آفاق الدراسة**
- في إطار بحثنا في هذه الدراسة وما توصلنا إليه من نتائج، فإننا نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع دراستنا والتي نراها جديرة بالبحث والدراسة مستقبلاً:
 - التمكين الهيكلي و تأثيره على السلوك الإبداعي
 - أثر التمكين في تنمية الولاء التنظيمي
 - ربط سلوك المواطنة التنظيمية بمتغيرات تنظيمية أخرى حديثة كالقيادة التحويلية، التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة
 - دراسة العلاقة بين التمكين الهيكلي وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الاعتماد على ابعاد أخرى غير التي اعتمدنا عليها

قائمة المصادر

المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- قائمة المصادر (القرآن الكريم)

- 1- القرآن الكريم، الآية:41، سورة الحج، رقم السورة:22.
- 2- القرآن الكريم، الآية: 56 ، سورة يوسف، رقم السورة: 12.

ثانياً: قائمة المراجع

أ- الكتب باللغة العربية

- 1.أفندي عطية حسين، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 2.أندراوس رامي جمال، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
3. البياتي محمود مهدي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (spss)، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2005.
- 4.الجاموس عبد الرحمن، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الاردن،2013.
- 5.الدوري زكريا مطلق، صالح أحمد علي، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، بدون طبعة، دار يازوري العلمية لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
6. الدوري زكريا، أحمد صالح، إدارة التمكين والثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن،
7. الدمشقي ابن كثير البصري، تفسير القرآن الكريم العظيم، ج3، دار صادر، بيروت، 1995.
8. الزغبى بلال محمد، الطلاحفة عباس، النظام الإحصائي spss: فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012.
9. الحسيني فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
10. الطائي يوسف حجيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
11. الطائي رعد عبدالله، قدارة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

12. المغربي عبدالحمد عبدالفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
13. العاني هيثم، الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
14. العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
15. العتوم شفيق، طرق الإحصاء والتطبيقات الاقتصادية وإدارية، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
16. الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009.
17. الصلابي علي محمد، فقه النصر والتمكين في القرآن الكريم، الطبعة الثانية، مكتبة الصحابة، الشارقة، الإمارات، 2001.
18. القاضي دلال، البياتي محمود، منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام برنامج spss، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
19. القدومي محمد شيخ صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعشر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
20. الرفاعي أحمد حسين، مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية تطبيقية)، الطبعة الرابعة، دار وائل، للنشر، عمان، الأردن، 2005.
21. برس يورك، التفويض للأداء الناجح، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2002.
22. بوحوش عمار، الذنبيات محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
23. بوحوش عمار، الذنبيات محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
24. جبوري حسين محمد جواد، منهجية البحث العلمي: مدخل بناء الممارسات البحثية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
25. جواد محفوظ، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، بدون طبعة، دار زهران النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
26. جلاب إحسان دمشق، الحسين كمال كاظم طاهر، إدارة التمكين والاندماج، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

قائمة المصادر والمراجع

27. جردات ناصر محمد سعود وآخرون، إدارة التغيير و التطوير، الطبعة الاولى، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2012.
28. زايد عادل محمد، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
29. حجاب محمد منير، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
30. حمود خضير كاظم، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
31. يرى عدنان بن ماجد عبد الرحمن وآخرون، مبادئ الإحصاء والاحتمالات، الطبعة الثالثة، عمادة شؤون المكتبات، الرياض، السعودية، 1997.
32. ملحم يحيى، التمكين كمفهوم إداري معاصر، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
33. عامر أحمد السيد، الإحصاء الوصفي التحليلي، بدون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
34. عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
35. عبدالباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
36. عبدالمقصود محمد ، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
37. عليان ربحي مصطفى، عثمان غنيم محمد، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، للنشر، عمان، الأردن، 2000.
38. ريجيو رونالد، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي: ترجمة فارس حلمي، الطبعة الأولى، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
39. شريف علي مصيلحي وآخرون، الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، بدون طبعة، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2013.

40. تويلادل، التحفيز، الطبعة الأولى، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياضة، المملكة العربية السعودية، 2002.

ب- المذكرات والأطروحات

1. أبو جاسر صابرين، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الفلسطينية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.

2. أبو عليم طالب محمد، أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014.

3. علي عبدالله علي الأحمري، التفويض ودوره في تمكين القيادات الوسطى، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2014.

4. محمد بن عبدالله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومة للتبيين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.

5. القحطاني عبدالسلام بن شايع، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، أطروحة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014.

6. الظاظا إسلام زياد شكري، دور الرقابة المالية والإدارية في تطوير الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، تخصص القيادة الإدارية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016.

7. هدى بن عمر بن عبدالله باقبص، آلية التمكين الإداري، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة بن عبدالعزيز، جدة السعودية، 2018.

8. بن سهلة صباح، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، تخصص قسم المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

9. صباح جوهر دعنا، سلوك المواطنة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم بشمال الخليل ووسطها، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا برنامج إدارة أعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2017.

10. ودیعة حبة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية: دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية سونطراك ناحية بسكرة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018.
11. حيان الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أدرار، الجزائر، 2014.
12. حسون محمد ياسين، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2019.
13. حسين هيام حاج ، أثر التمكين الهيكلي والنفسي للموظفين في رضا العملاء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال والتأهيل، غير منشورة الجامعة، الافتراضية السورية، سوريا، 2016.
14. طحطوح عالية إبراهيم محمد ، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، تخصص إدارة عامة، جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، مملكة العربية السعودية، 2016.
15. محمديّة عمر جهاد عبدالرحيم، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير مذكورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.
16. منصور محمد إبراهيم محمد، جودة حياة العمل لدى مديرين المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذكية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر 2010.
17. نادر غنوة محمد، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية: دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة لساحل السوري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا، 2013.
18. علاوي عبدالفتاح ، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2013.
19. شلابي وليد، دور الولاء في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الموظفين للإدارة المحلية بولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

ج- المجالات:

1. الديب سليمان سلامة سليمان، فروانة حازم أحمد محمد ، أثر الرقابة المفروضة من وزارة الداخلية على أداء المؤسسات في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والإقتصادية، المجلد 2، العدد8، جامعة القدس، فلسطين، 2017.
2. الطعامسة سلامة عبدالله خلف ، عبدالحفيظ على حسب الله، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات QIZ في الأردن، مجلة دراسات العلوم الاقتصادية، المجلد16، العدد2، 2015.
3. المبيضين محمد ذيب، الطراونة محمد أحمد، أثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، الأردن، مجلد38، العدد2، جامعة الزيتونة، 2011.
4. السعود راتب، السلطان سوزان، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات المدرسي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 09، العدد 04، كلية التربية، جامعة البحرين، البحرين، 2008.
5. أحمد بن سالم العامري، السلوك والمواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للإقتصاد والإدارة، العدد4، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003.
6. العزام زياد، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسيطية محافظة أربد بالأردن، مجلة الدراسات العلوم الإدارية، المجلد42، العدد1، الأردن، 2015.
7. الفرجاني فاطمة علي بلقاسم، مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد العالي للمهن الطبية بمدينة بنغازي، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد9، ليبيا، 2017.
8. الضلاعين علي، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010.
9. الضمور صفاء يوسف، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد36، العدد01، عمان، الأردن، 2009.
10. بومنقار مراد، عيساوي فلة، تمكين العاملين: مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد07، مخبر التطبيقات التقنية والنفسية والتربوية جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2014.
11. بن عيشي عمار، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد11، العدد35، بسكرة، الجزائر، 2018.

12. جردات ناصر وآخرون، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد8، العدد1، جامعة فيلا ديفيا، الأردن، 2013.
13. طيفور هيفاء، التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومواقفه من وجه نظرهن أنفسهن، مجلة الرسالة للمراسلات والبحوث الإنسانية، المجلد2، العدد2، جامعة حائل، المملكة السعودية، 2018.
14. مناصرية رشيد، بن ختو فريد، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد08، جامعة قاصدي مباح، الجزائر، 2015.
15. معمري حمزة، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد14، جامعة قاصدي مباح، ورقلة، الجزائر، 2014.
16. نجم نجيب عبد المجيد، كريم خولة صدر الدين، دور الثقافة التنظيمية، دراسة تشخيصية تحليلية لآراء من العاملين في مديرية كركوك، مجلة آداب الفراهيدي، العدد19، العراق، 2014.
17. سعدون سمية وآخرون، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة ميدانية لمؤسسة سونطراك (وهران)، مجلة آفاق فكرية، المجلد3، العدد7، جامعة وهران2، الجزائر، 2007.
18. راضي جواد محسن، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، العراق، المجلد12، جامعة القادسية، 2010.
19. منصور تجاني، علاقة الالتزام التنظيمي بالمواطنة التنظيمية لعمال المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة، مجلة آفاق العلوم، المجلد12، العدد2، الجزائر، 2007.

د- المؤتمرات:

1. سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار التعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 27-28 نوفمبر، 2004م.

A-Books

1. Organ, D,W,**organizational citiyenship, behavior: the good soldier syndrome descengton ma**, les cigtion, books, 1988, p4.

2. B-Articlez

3. Salah M Diab, **the impact of Empowerment on the organizational creativity among Health Directors in the Jordanian Ministry of health**, international jorlan of Academic Research in Business and Social sciences ,Volume7, Number 12, Jordan, 2017, p 823.

4. l.daniels, c.gall, **the relationship between counselor licensure and aspects of empowerment**, jornal of rental health counseling, volume 24, number 3, 2002.

5. Janssen ,**THE barrier effect of conflict wth superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitement** ,university of Groningen,Holland,volume18,number1,2004.

6. Colin .p. silvert horne , **organizational psychology in across cultural perspertive**, university press, new York, 2005, p171.

7. s.tolkon,the payoff of employee emplowement,plastic news,volume16,number 2,2004.

8. Psoinos,smithson,**employee empowerment in manufactring as tudy of rganigatin in the uk**,britania,volume17, Number 2,2002.

9. mohanty and roth, **Influence of organizational culture on organizational citizenship behavior** Athree - sector study,global journal of business research,university burhampur ,india , volume 6, number 1,2012.

C-Mémory

1. Dimitrios karolidis, **organizational citizenship Behavior in the Greek public sector**, master in business administration, human resources management specialization, university of Macedonia, Macedonia, 2016.

الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة الأساتذة المحكمين

| الجامعة | الكلية | اسم الأستاذ | الرقم |
|------------|--|----------------|-------|
| جامعة جيجل | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | قيرة عمر | 01 |
| جامعة جيجل | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | مقراش فوزية | 02 |
| جامعة جيجل | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | لواج منير | 03 |
| جامعة جيجل | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | صالحي محمد | 04 |
| جامعة جيجل | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | عبد اللوش محمد | 05 |

الملحق رقم (02): استبانة الدراسة بعد التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان بحث

الأخ الفاضل ... الأخت الفاضلة....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص بدراسة "أثر التمكين الهيكلي في سلوك المواطنة التنظيمية" دراسة حالة عينة من الإداريين في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية. لذا نرجوا منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عليها بموضوعية حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، كما أن هذه العبارات سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

إشراف الأستاذ:

د/نجيمي عيسى

إعداد الطالبان:

عبد العزيز معوش

زكرياء بن قسوم.

السنة الجامعية: 2019-2020.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

| | |
|------|-----|
| أنثى | ذكر |
| | |

2- العمر:

| | | | |
|---------------|------------------|------------------|----------------|
| أقل من 30 سنة | من 30 إلى 39 سنة | من 40 إلى 49 سنة | 50 سنة فما فوق |
| | | | |

3- الحالة الاجتماعية:

| | | | |
|--------------|-----------|----------|----------|
| أعزب (عزباء) | متزوج (ة) | أرمل (ة) | مطلق (ة) |
| | | | |

4- المؤهل العلمي:

| | | |
|-------|--------------------|-------|
| ثانوي | تكوين متخصص (مهني) | جامعي |
| | | |

5- عدد سنوات العمل:

| | | | |
|----------------|------------------------|------------------------|--------------|
| أقل من 5 سنوات | من 5 سنوات إلى 9 سنوات | من 10 سنوات إلى 14 سنة | 15 سنة فأكثر |
| | | | |

المحور الثاني: التمكين الهيكلي

| رقم العبارة | العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق بدرجة متوسطة | موافق | موافق بشدة |
|-------------|--|----------------|-----------|--------------------|-------|------------|
| | التفويض | | | | | |
| 1 | يثق رئيسي في قدرتي على الإنجاز | | | | | |
| 2 | يفوض إلى رئيسي المباشر بعض المهام من أجل القيام بها | | | | | |
| 3 | تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي. | | | | | |
| 4 | اعتمد على نفسي في أداء المهام المفوضة لي دون الرجوع إلى الرئيس المباشر | | | | | |
| | المشاركة | | | | | |
| 5 | يوجد تشارك في الآراء بين الرئيس والعاملين | | | | | |
| 6 | يأخذ رئيسي المباشر بآرائتي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل | | | | | |
| 7 | أشعر بأنني أساهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف المؤسسة. | | | | | |
| 8 | يتعاون العاملون في إدارتي/ قسمي علي حل مشكلات العمل | | | | | |
| | فرق العمل | | | | | |
| 9 | يشجع الرئيس المباشر على العمل الجماعي من خلال فرق العمل | | | | | |
| 10 | يدعم الرئيس المباشر فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة | | | | | |
| 11 | في ادارتي/ قسمي يتم العمل بروح الفريق الواحد | | | | | |
| 12 | يشجع رئيسي العاملين على تبادل الخبرات و المهارات فيما بينهم | | | | | |
| | الاتصال الفعال | | | | | |
| 13 | أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورئيسي في العمل | | | | | |

| موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة | العبارات | رقم العبارة |
|------------|-------|--------------------|-----------|----------------|---|-------------|
| | | | | | أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعمل في الوقت المناسب | 14 |
| | | | | | تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بدرجة عالية من الوضوح | 15 |
| | | | | | يشجع رئيسي على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال (الإنترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية) | 16 |
| | | | | | التحفيز | |
| | | | | | يتناسب الراتب الذي أتحصل عليه مع الجهد المبذول في العمل | 17 |
| | | | | | أتلقي الدعم والتشجيع الكافي من رئيسي وزملائي | 18 |
| | | | | | يتم التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين | 19 |
| | | | | | يتسم نظام الترقيات في المؤسسة بالعدالة والموضوعية | 20 |
| | | | | | التدريب والتعليم | |
| | | | | | يشارك الموظفون الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل | 21 |
| | | | | | يوفر لي الرئيس المباشر فرص المشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي | 22 |
| | | | | | يتيح الرئيس فرص متساوية للجميع من أجل التدريب والتعليم | 23 |
| | | | | | يشجع الرئيس المباشر العاملين على التعليم والتطوير المستمر | 24 |

المحور الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية.

| رقم العبارة | العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق بدرجة متوسطة | موافق | موافق بشدة |
|-------------|--|----------------|-----------|--------------------|-------|------------|
| | <u>الإيثار</u> | | | | | |
| 1 | أساعد زملائي للقيام بالمهام الموكلة إليهم | | | | | |
| 2 | أقوم بمهام زميلي في حالة غيابه | | | | | |
| 3 | أنظر لمشاكل زملائي كأنها مشاكلي أيضا | | | | | |
| 4 | أوجه وأساعد الأفراد الجدد في العمل دون طلبهم ذلك مني | | | | | |
| | <u>المجاملة</u> | | | | | |
| 5 | أستطيع المحافظة على علاقات جيدة مع زملائي في العمل | | | | | |
| 6 | أساهم في حل المشكلات التي تقع بين زملائي | | | | | |
| 7 | أحترم خصوصيات زملائي | | | | | |
| 8 | أحترم المؤسسة التي أنتمي إليها وأتحدث بكل فخر عنها مع الآخرين | | | | | |
| 9 | أتجنب جرح مشاعر زملائي في العمل | | | | | |
| | <u>وعي الضمير</u> | | | | | |
| 10 | دائما أتقدم باقتراحات لتحسين العمل | | | | | |
| 11 | أتطوع بأعمال اضافية لتحسين العمل | | | | | |
| 12 | احافظ على ممتلكات المؤسسة كأنها ممتلكاتي | | | | | |
| 13 | أتعامل مع الزبائن حسب القوانين وحتى لو كانوا من المعارف | | | | | |
| 14 | أتجنب الأعمال والممارسات الغير أخلاقية حتى لو كانت تحقق الفائدة في المؤسسة | | | | | |

| موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة | العبارات | رقم العبارة |
|------------|-------|--------------------|-----------|----------------|--|-------------|
| | | | | | <u>الروح الرياضية</u> | |
| | | | | | أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير | 15 |
| | | | | | أقبل كل نقد موجه لي بصدر رحب | 16 |
| | | | | | لا أجد حرجا في الاعتذار لزملائي إذا أخطأت في حقهم | 17 |
| | | | | | أغاضى عن المضايقات البسيطة أثناء العمل | 18 |
| | | | | | أواجه المصاعب والمتاعب التنظيمية دون شكوى | 19 |
| | | | | | أظهر الاحترام لزملائي حتى في أوقات التوتر التي أمر بها | 20 |
| | | | | | <u>السلوك الحضاري</u> | |
| | | | | | أؤدي عملي بصورة تحافظ على سمعة المؤسسة | 21 |
| | | | | | أحترم أنظمة المؤسسة المعمول بها | 22 |
| | | | | | أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدنا الآخرون | 23 |
| | | | | | أحرص على متابعة كل أنشطة المؤسسة باهتمام بالغ | 24 |
| | | | | | أحرص على حضور اللقاءات والاجتماعات التي تعدها المؤسسة | 25 |

وشكرا على تعاونكم.

الملحق رقم (3): الصدق البنائي لأداة الدراسة

معاملات الارتباط " بيرسون pearson " لفقرات بعد " التفويض " بالدرجة الكلية للبعد.

| | | VAR00001 | VAR00002 | VAR00003 | VAR00004 | التفويض |
|----------|------------------------|----------|----------|----------|----------|---------|
| VAR00001 | Corrélation de Pearson | 1 | ,613** | ,451** | ,388* | ,787** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,003 | ,013 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00002 | Corrélation de Pearson | ,613** | 1 | ,505** | ,497** | ,843** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,001 | ,001 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00003 | Corrélation de Pearson | ,451** | ,505** | 1 | ,269 | ,726** |
| | Sig. (bilatérale) | ,003 | ,001 | | ,094 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00004 | Corrélation de Pearson | ,388* | ,497** | ,269 | 1 | ,716** |
| | Sig. (bilatérale) | ,013 | ,001 | ,094 | | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| التفويض | Corrélation de Pearson | ,787** | ,843** | ,726** | ,716** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الارتباط " بيرسون pearson " لفقرات بعد " المشاركة " بالدرجة الكلية للبعد.

| | | VAR00005 | VAR00006 | VAR00007 | VAR00008 | المشاركة |
|----------|------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| VAR00005 | Corrélation de Pearson | 1 | ,361* | ,247 | ,192 | ,666** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,022 | ,124 | ,236 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00006 | Corrélation de Pearson | ,361* | 1 | ,626** | ,512** | ,813** |
| | Sig. (bilatérale) | ,022 | | ,000 | ,001 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00007 | Corrélation de Pearson | ,247 | ,626** | 1 | ,704** | ,782** |
| | Sig. (bilatérale) | ,124 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00008 | Corrélation de Pearson | ,192 | ,512** | ,704** | 1 | ,765** |
| | Sig. (bilatérale) | ,236 | ,001 | ,000 | | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| المشاركة | Corrélation de Pearson | ,666** | ,813** | ,782** | ,765** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معاملات الارتباط " بيرسون pearson " لفقرات بعد " فرق العمل " بالدرجة الكلية للبعد.

| | | VAR00009 | VAR00010 | VAR00011 | VAR00012 | العمل_فرق |
|-----------|------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| VAR00009 | Corrélation de Pearson | 1 | ,623** | ,601** | ,759** | ,883** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00010 | Corrélation de Pearson | ,623** | 1 | ,590** | ,731** | ,868** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00011 | Corrélation de Pearson | ,601** | ,590** | 1 | ,467** | ,769** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | | ,002 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00012 | Corrélation de Pearson | ,759** | ,731** | ,467** | 1 | ,877** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,002 | | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| العمل_فرق | Corrélation de Pearson | ,883** | ,868** | ,769** | ,877** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معاملات الارتباط " بيرسون pearson " لفقرات بعد " الاتصال الفعال " بالدرجة الكلية للبعد.

| | | VAR00013 | VAR00014 | VAR00015 | VAR00016 | الفعال_الاتصال |
|----------------|------------------------|----------|----------|----------|----------|----------------|
| VAR00013 | Corrélation de Pearson | 1 | ,321* | ,278 | ,478** | ,607** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,043 | ,082 | ,002 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00014 | Corrélation de Pearson | ,321* | 1 | ,657** | ,519** | ,846** |
| | Sig. (bilatérale) | ,043 | | ,000 | ,001 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00015 | Corrélation de Pearson | ,278 | ,657** | 1 | ,501** | ,793** |
| | Sig. (bilatérale) | ,082 | ,000 | | ,001 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00016 | Corrélation de Pearson | ,478** | ,519** | ,501** | 1 | ,823** |
| | Sig. (bilatérale) | ,002 | ,001 | ,001 | | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| الفعال_الاتصال | Corrélation de Pearson | ,607** | ,846** | ,793** | ,823** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معاملات الارتباط " بيرسون pearson " لفقرات بعد " التحفيز " بالدرجة الكلية للبعد.

| | | VAR00017 | VAR00018 | VAR00019 | VAR00020 | التحفيز |
|----------|------------------------|----------|----------|----------|----------|---------|
| VAR00017 | Corrélation de Pearson | 1 | ,357* | ,054 | -,144 | ,407** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,024 | ,740 | ,374 | ,009 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00018 | Corrélation de Pearson | ,357* | 1 | ,353* | ,290 | ,723** |
| | Sig. (bilatérale) | ,024 | | ,025 | ,070 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00019 | Corrélation de Pearson | ,054 | ,353* | 1 | ,806** | ,834** |
| | Sig. (bilatérale) | ,740 | ,025 | | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00020 | Corrélation de Pearson | -,144 | ,290 | ,806** | 1 | ,756** |
| | Sig. (bilatérale) | ,374 | ,070 | ,000 | | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| التحفيز | Corrélation de Pearson | ,407** | ,723** | ,834** | ,756** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,009 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معاملات الارتباط " بيرسون pearson " لفقرات بعد " التدريب و التعليم " بالدرجة الكلية للبعد.

| | | VAR00021 | VAR00022 | VAR00023 | VAR00024 | والتعليم_التدريب |
|------------------|------------------------|----------|----------|----------|----------|------------------|
| VAR00021 | Corrélation de Pearson | 1 | ,476** | ,690** | ,646** | ,879** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,002 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00022 | Corrélation de Pearson | ,476** | 1 | ,370* | ,277 | ,629** |
| | Sig. (bilatérale) | ,002 | | ,019 | ,083 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00023 | Corrélation de Pearson | ,690** | ,370* | 1 | ,777** | ,886** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,019 | | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00024 | Corrélation de Pearson | ,646** | ,277 | ,777** | 1 | ,839** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,083 | ,000 | | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| والتعليم_التدريب | Corrélation de Pearson | ,879** | ,629** | ,886** | ,839** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الارتباط " بيرسون pearson " لأبعاد التمكين الهيكلي بالدرجة الكلية للمحور.

| | | التفويض | المشاركة | العمل_فرق | الفعال_الاتصال | التحفيز | والتعليم_التدريب | التمكين_الهيكلية |
|------------------|------------------------|---------|----------|-----------|----------------|---------|------------------|------------------|
| التفويض | Corrélacion de Pearson | 1 | ,420** | -,170 | -,015 | ,151 | ,247 | ,406** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,007 | ,295 | ,928 | ,353 | ,124 | ,009 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| المشاركة | Corrélacion de Pearson | ,420** | 1 | ,111 | -,193 | ,198 | ,231 | ,470** |
| | Sig. (bilatérale) | ,007 | | ,497 | ,233 | ,220 | ,151 | ,002 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| العمل_فرق | Corrélacion de Pearson | -,170 | ,111 | 1 | ,236 | ,382* | ,500** | ,628** |
| | Sig. (bilatérale) | ,295 | ,497 | | ,142 | ,015 | ,001 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| الفعال_الاتصال | Corrélacion de Pearson | -,015 | -,193 | ,236 | 1 | ,639** | ,110 | ,482** |
| | Sig. (bilatérale) | ,928 | ,233 | ,142 | | ,000 | ,501 | ,002 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| التحفيز | Corrélacion de Pearson | ,151 | ,198 | ,382* | ,639** | 1 | ,492** | ,803** |
| | Sig. (bilatérale) | ,353 | ,220 | ,015 | ,000 | | ,001 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| والتعليم_التدريب | Corrélacion de Pearson | ,247 | ,231 | ,500** | ,110 | ,492** | 1 | ,759** |
| | Sig. (bilatérale) | ,124 | ,151 | ,001 | ,501 | ,001 | | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| الهيكلية_التمكين | Corrélacion de Pearson | ,406** | ,470** | ,628** | ,482** | ,803** | ,759** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,009 | ,002 | ,000 | ,002 | ,000 | ,000 | |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الارتباط " بيرسون pearson " لفقرات بعد " الاثار " بالدرجة الكلية للبعد.

| | VAR00025 | VAR00026 | VAR00027 | VAR00028 | الايثار |
|-------------------|----------|----------|----------|----------|---------|
| VAR00025 | 1 | ,165 | ,375* | ,151 | ,553** |
| Sig. (bilatérale) | | ,308 | ,017 | ,353 | ,000 |
| N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00026 | ,165 | 1 | ,464** | ,421** | ,748** |
| Sig. (bilatérale) | ,308 | | ,003 | ,007 | ,000 |
| N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00027 | ,375* | ,464** | 1 | ,390* | ,780** |
| Sig. (bilatérale) | ,017 | ,003 | | ,013 | ,000 |
| N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00028 | ,151 | ,421** | ,390* | 1 | ,730** |
| Sig. (bilatérale) | ,353 | ,007 | ,013 | | ,000 |
| N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| الايثار | ,553** | ,748** | ,780** | ,730** | 1 |
| Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معاملات الارتباط " بيرسون pearson " لفقرات بعد " المجاملة " بالدرجة الكلية للبعد.

| | VAR00029 | VAR00030 | VAR00031 | VAR00032 | VAR00033 | المجاملة |
|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| VAR00029 | 1 | ,217 | ,463** | ,310 | ,358* | ,691** |
| Sig. (bilatérale) | | ,179 | ,003 | ,052 | ,023 | ,000 |
| N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00030 | ,217 | 1 | ,451** | ,541** | ,360* | ,654** |
| Sig. (bilatérale) | ,179 | | ,003 | ,000 | ,022 | ,000 |
| N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00031 | ,463** | ,451** | 1 | ,616** | ,549** | ,801** |
| Sig. (bilatérale) | ,003 | ,003 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00032 | ,310 | ,541** | ,616** | 1 | ,617** | ,823** |
| Sig. (bilatérale) | ,052 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00033 | ,358* | ,360* | ,549** | ,617** | 1 | ,752** |
| Sig. (bilatérale) | ,023 | ,022 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| المجاملة | ,691** | ,654** | ,801** | ,823** | ,752** | 1 |
| Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الارتباط " بيرسون pearson " لفقرات بعد "وعي الضمير" بالدرجة الكلية للبعد.

| | | VAR00034 | VAR00035 | VAR00036 | VAR00037 | VAR00038 | وعي_الضمير |
|------------|------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|------------|
| VAR00034 | Corrélation de Pearson | 1 | ,285 | ,246 | ,297 | ,198 | ,631** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,075 | ,126 | ,063 | ,221 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00035 | Corrélation de Pearson | ,285 | 1 | ,320* | ,116 | ,010 | ,607** |
| | Sig. (bilatérale) | ,075 | | ,044 | ,475 | ,950 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00036 | Corrélation de Pearson | ,246 | ,320* | 1 | ,523** | ,385* | ,719** |
| | Sig. (bilatérale) | ,126 | ,044 | | ,001 | ,014 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00037 | Corrélation de Pearson | ,297 | ,116 | ,523** | 1 | ,686** | ,735** |
| | Sig. (bilatérale) | ,063 | ,475 | ,001 | | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00038 | Corrélation de Pearson | ,198 | ,010 | ,385* | ,686** | 1 | ,623** |
| | Sig. (bilatérale) | ,221 | ,950 | ,014 | ,000 | | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| وعي_الضمير | Corrélation de Pearson | ,631** | ,607** | ,719** | ,735** | ,623** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الارتباط " بيرسون pearson " لفقرات بعد " الروح الرياضية " بالدرجة الكلية للبعد.

| | | VAR00039 | VAR00040 | VAR00041 | VAR00042 | VAR00043 | VAR00044 | الروح الرياضية |
|----------------|---------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------------|
| VAR00039 | Corrélation de Pearson | 1 | ,534** | ,379* | ,300 | ,422** | ,458** | ,791** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,016 | ,060 | ,007 | ,003 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00040 | Corrélation de Pearson | ,534** | 1 | ,595** | ,472** | ,336* | ,465** | ,817** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,000 | ,002 | ,034 | ,002 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00041 | Corrélation de Pearson | ,379* | ,595** | 1 | ,339* | ,098 | ,452** | ,638** |
| | Sig. (bilatérale) | ,016 | ,000 | | ,033 | ,546 | ,003 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00042 | Corrélation de Pearson | ,300 | ,472** | ,339* | 1 | ,049 | ,382* | ,613** |
| | Sig. (bilatérale) | ,060 | ,002 | ,033 | | ,762 | ,015 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00043 | Corrélation de Pearson | ,422** | ,336* | ,098 | ,049 | 1 | ,259 | ,543** |
| | Sig. (bilatérale) | ,007 | ,034 | ,546 | ,762 | | ,107 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00044 | Corrélation de Pearson | ,458** | ,465** | ,452** | ,382* | ,259 | 1 | ,713** |
| | Sig. (bilatérale) | ,003 | ,002 | ,003 | ,015 | ,107 | | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| الرياضية_الروح | Corrélation de Pearson | ,791** | ,817** | ,638** | ,613** | ,543** | ,713** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الارتباط " بيرسون pearson " لفقرات بعد "السلوك الحضاري" بالدرجة الكلية للبعد.

| | | VAR00045 | VAR00046 | VAR00047 | VAR00048 | VAR00049 | السلوك الحضاري |
|----------------|---------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------------|
| VAR00045 | Corrélation de Pearson | 1 | ,517** | ,201 | ,555** | ,135 | ,510** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,001 | ,213 | ,000 | ,407 | ,001 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00046 | Corrélation de Pearson | ,517** | 1 | ,712** | ,714** | ,671** | ,896** |
| | Sig. (bilatérale) | ,001 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00047 | Corrélation de Pearson | ,201 | ,712** | 1 | ,590** | ,570** | ,796** |
| | Sig. (bilatérale) | ,213 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00048 | Corrélation de Pearson | ,555** | ,714** | ,590** | 1 | ,620** | ,870** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| VAR00049 | Corrélation de Pearson | ,135 | ,671** | ,570** | ,620** | 1 | ,835** |
| | Sig. (bilatérale) | ,407 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| الحضاري_السلوك | Corrélation de Pearson | ,510** | ,896** | ,796** | ,870** | ,835** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (4): نتائج معامل الثبات ألفا كرومباخ

معامل الثبات لبعء التفويض

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,763 | 4 |

معامل الثبات لبعء المشاركة

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,707 | 4 |

معامل الثبات لبعء فرق العمل

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,872 | 4 |

معامل الثبات لبعء الاتصال الفعال

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,768 | 4 |

معامل الثبات لبعء التحفيز

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,630 | 4 |

معامل الثبات لبعء التدريب والتعليم

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,830 | 4 |

معامل الثبات لبعء الاثار

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,841 | 24 |

معامل الثبات لبعء المجاملة

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,663 | 4 |

معامل الثبات لبعء و عي الضمير

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,774 | 5 |

معامل الثبات لبعء الروح الرياضية

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,656 | 5 |

معامل الثبات لبعء السلوك الحضاري

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,770 | 6 |

معامل الثبات لمحور التمكين الهيكلي

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,822 | 5 |

معامل الثبات لمحور سلوك المواطنة التنظيمية

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,890 | 25 |

معامل الثبات لمحوري التمكين الهيكلي و سلوك المواطنة التنظيمية

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,879 | 49 |

الملحق رقم (5): نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية

الجنس

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide ذكر | 10 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| أنثى | 30 | 75,0 | 75,0 | 100,0 |
| Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

العمر

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide سنة أقل من 30 | 7 | 17,5 | 17,5 | 17,5 |
| سنة 30 إلى 39 | 16 | 40,0 | 40,0 | 57,5 |
| سنة 40 إلى 49 | 14 | 35,0 | 35,0 | 92,5 |
| سنة فما فوق 50 | 3 | 7,5 | 7,5 | 100,0 |
| Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

الحالة الاجتماعية

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide أعزب/عزباء | 13 | 32,5 | 32,5 | 32,5 |
| متزوج(ة) | 25 | 62,5 | 62,5 | 95,0 |
| أرمل(ة) | 1 | 2,5 | 2,5 | 97,5 |
| مطلق(ة) | 1 | 2,5 | 2,5 | 100,0 |
| Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

العلمي المؤهل

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide ثانوي | 5 | 12,5 | 12,5 | 12,5 |
| (مهني) تكوين متخصص | 9 | 22,5 | 22,5 | 35,0 |
| جامعي | 26 | 65,0 | 65,0 | 100,0 |
| Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

العمل سنوات عدد

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide سنوات أقل من 5 | 7 | 17,5 | 17,5 | 17,5 |
| سنوات 5 إلى 9 | 13 | 32,5 | 32,5 | 50,0 |
| سنة 10 إلى 14 | 12 | 30,0 | 30,0 | 80,0 |
| سنة فأكثر 15 | 8 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم (6): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومحاور الدراسة
(التمكين الهيكلي و سلوك المواطنة التنظيمية)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التفويض

| Statistiques descriptives | | | |
|---------------------------|----|---------|------------|
| | N | Moyenne | Ecart type |
| VAR00001 | 40 | 3,7250 | ,75064 |
| VAR00002 | 40 | 3,9500 | ,74936 |
| VAR00003 | 40 | 3,5250 | ,81610 |
| VAR00004 | 40 | 3,7000 | ,85335 |
| التفويض | 40 | 3,7250 | ,60659 |
| N valide (liste) | 40 | | |

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات بعد المشاركة

| Statistiques descriptives | | | |
|---------------------------|----|---------|------------|
| | N | Moyenne | Ecart type |
| VAR00005 | 40 | 3,2250 | 1,09749 |
| VAR00006 | 40 | 4,0000 | ,90582 |
| VAR00007 | 40 | 4,2500 | ,54302 |
| VAR00008 | 40 | 3,7000 | ,93918 |
| المشاركة | 40 | 3,7938 | ,65263 |
| N valide (liste) | 40 | | |

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات بعد فرق العمل

| Statistiques descriptives | | | |
|---------------------------|----|---------|------------|
| | N | Moyenne | Ecart type |
| VAR00009 | 40 | 3,4000 | 1,00766 |
| VAR00010 | 40 | 3,2500 | ,98058 |
| VAR00011 | 40 | 3,3500 | ,86380 |
| VAR00012 | 40 | 3,2000 | ,96609 |
| العمل_فرق | 40 | 3,3000 | ,81296 |
| N valide (liste) | 40 | | |

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات بعد الاتصال الفعال

| Statistiques descriptives | | | |
|---------------------------|----|---------|------------|
| | N | Moyenne | Ecart type |
| VAR00013 | 40 | 3,8750 | ,56330 |
| VAR00014 | 40 | 3,2000 | ,99228 |
| VAR00015 | 40 | 3,4750 | ,71567 |
| VAR00016 | 40 | 3,3250 | ,91672 |
| الفعال_الاتصال | 40 | 3,4688 | ,62580 |
| N valide (liste) | 40 | | |

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات بعد التحفيز

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|------------------|----|---------|------------|
| VAR00017 | 40 | 2,1750 | ,93060 |
| VAR00018 | 40 | 3,1500 | 1,07537 |
| VAR00019 | 40 | 2,7000 | 1,06699 |
| VAR00020 | 40 | 2,7500 | 1,19293 |
| التحفيز | 40 | 2,6938 | ,73704 |
| N valide (liste) | 40 | | |

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات بعد التدريب و التعليم

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|------------------|----|---------|------------|
| VAR00021 | 40 | 3,0000 | 1,10940 |
| VAR00022 | 40 | 2,1750 | ,87376 |
| VAR00023 | 40 | 2,9250 | 1,07148 |
| VAR00024 | 40 | 3,1250 | ,96576 |
| والتعليم_التدريب | 40 | 2,8063 | ,82136 |
| N valide (liste) | 40 | | |

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور التمكين الهيكلي

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|-------------------|----|---------|------------|
| التفويض | 40 | 3,7250 | ,60659 |
| المشاركة | 40 | 3,7938 | ,65263 |
| العمل_فرق | 40 | 3,3000 | ,81296 |
| الاتصال_الفعال | 40 | 3,4688 | ,62580 |
| التحفيز | 40 | 2,6938 | ,73704 |
| التدريب_و التعليم | 40 | 2,8063 | ,82136 |
| التمكين_الهيكلي | 40 | 3,2979 | ,43018 |
| N valide (liste) | 40 | | |

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الاثار

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|------------------|----|---------|------------|
| VAR00025 | 40 | 3,4750 | ,67889 |
| VAR00026 | 40 | 3,6500 | ,83359 |
| VAR00027 | 40 | 3,4500 | ,74936 |
| VAR00028 | 40 | 3,5000 | ,87706 |
| الايثار | 40 | 3,5187 | ,55582 |
| N valide (liste) | 40 | | |

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات بعد المجاملة

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|------------------|----|---------|------------|
| VAR00029 | 40 | 3,4000 | ,95542 |
| VAR00030 | 40 | 3,8250 | ,59431 |
| VAR00031 | 40 | 4,1000 | ,54538 |
| VAR00032 | 40 | 3,7750 | ,83166 |
| VAR00033 | 40 | 4,0000 | ,59914 |
| المجاملة | 40 | 3,8200 | ,52389 |
| N valide (liste) | 40 | | |

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات بعد وعي الضمير

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|------------------|----|---------|------------|
| VAR00034 | 40 | 3,6250 | ,77418 |
| VAR00035 | 40 | 2,9500 | ,95943 |
| VAR00036 | 40 | 3,9250 | ,65584 |
| VAR00037 | 40 | 3,9250 | ,65584 |
| VAR00038 | 40 | 4,1250 | ,64798 |
| وعى الضمير | 40 | 3,7100 | ,48559 |
| N valide (liste) | 40 | | |

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الروح الرياضية

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|------------------|----|---------|------------|
| VAR00039 | 40 | 3,2000 | 1,09075 |
| VAR00040 | 40 | 3,7000 | ,85335 |
| VAR00041 | 40 | 3,9000 | ,54538 |
| VAR00042 | 40 | 3,5250 | ,84694 |
| VAR00043 | 40 | 3,1750 | ,81296 |
| VAR00044 | 40 | 3,5500 | ,74936 |
| الروح_ الرياضية | 40 | 3,5083 | ,56733 |
| N valide (liste) | 40 | | |

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات بعد السلوك الحضاري

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|------------------|----|---------|------------|
| VAR00045 | 40 | 4,1250 | ,51578 |
| VAR00046 | 40 | 4,4500 | ,55238 |
| VAR00047 | 40 | 4,1500 | ,80224 |
| VAR00048 | 40 | 3,5250 | ,75064 |
| VAR00049 | 40 | 3,5750 | 1,15220 |
| السلوك_ الحضاري | 40 | 3,9650 | ,60237 |
| N valide (liste) | 40 | | |

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور سلوك المواطنة التنظيمية

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---------------------------|----|---------|------------|
| الايثار | 40 | 3,5187 | ,55582 |
| المجاملة | 40 | 3,8200 | ,52389 |
| وعى_ الضمير | 40 | 3,7100 | ,48559 |
| الروح_ الرياضية | 40 | 3,5083 | ,56733 |
| السلوك_ الحضاري | 40 | 3,9650 | ,60237 |
| سلوك_ المواطنة_ التنظيمية | 40 | 3,7040 | ,40881 |
| N valide (liste) | 40 | | |

الملحق رقم (7): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (شابيرو ويلك)

Tests de normalité

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|---------------------------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|------|
| | Statistiques | ddl | Sig. | Statistiques | ddl | Sig. |
| التمكين_ الهيكلية | ,109 | 40 | ,200* | ,946 | 40 | ,054 |
| سلوك_ المواطنة_ التنظيمية | ,112 | 40 | ,200* | ,964 | 40 | ,221 |
| الاستمارة_ كاملة | ,104 | 40 | ,200* | ,957 | 40 | ,134 |

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (8): نتائج اختبار فرضيات الدراسة
نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى و فرضياتها الفرعية

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,418 ^a | ,175 | ,024 | ,40377 |

a. Prédicteurs : (Constante), التدريب والتعليم, الاتصال_الفعال, التفويض, المشاركة, فرق_العمل, التحفيز

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | 1,138 | 6 | ,190 | 1,163 | ,349 ^b |
| Résidus | 5,380 | 33 | ,163 | | |
| Total | 6,518 | 39 | | | |

a. Variable dépendante : سلوك_المواطنة_التنظيمية

b. Prédicteurs : (Constante), التدريب والتعليم, الاتصال_الفعال, التفويض, المشاركة, فرق_العمل, التحفيز

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | | t | Sig. |
|-------------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--|--------|------|
| | B | Ecart standard | Bêta | | | |
| 1 (Constante) | 3,478 | ,708 | | | 4,913 | ,000 |
| التفويض | -,131 | ,130 | -,194 | | -1,006 | ,322 |
| المشاركة | ,031 | ,123 | ,049 | | ,251 | ,803 |
| العمل_فرق | ,057 | ,102 | ,113 | | ,556 | ,582 |
| الاتصال_الفعال | ,013 | ,156 | ,020 | | ,084 | ,934 |
| التحفيز | ,198 | ,146 | ,356 | | 1,351 | ,186 |
| التدريب_و_التعليم | -,061 | ,110 | -,122 | | -,551 | ,585 |

a. Variable dépendante : التنظيمية_المواطنة_سلوك

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

Test des échantillons indépendants

| Test de Levene sur l'égalité des variances | | Test t pour égalité des moyennes | | | | | | |
|--|------|----------------------------------|-----|------------------|--------------------|----------------------------|---|-----------|
| F | Sig. | T | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Différence erreur standard | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | | | | | | | Inférieur | Supérieur |
| | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|-------------------|---------------------------------|------|------|--------|--------|------|---------|--------|---------|--------|
| التمكين_ الهيكلية | Hypothèse de variances égales | ,055 | ,815 | - ,614 | 38 | ,543 | -,09722 | ,15835 | -,41779 | ,22334 |
| | Hypothèse de variances inégales | | | - ,565 | 13,614 | ,581 | -,09722 | ,17204 | -,46719 | ,27275 |

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

ANOVA

التمكين_ الهيكلية

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| Intergroupes | ,837 | 3 | ,279 | 1,575 | ,212 |
| Intragroupes | 6,380 | 36 | ,177 | | |
| Total | 7,217 | 39 | | | |

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

ANOVA

التمكين_ الهيكلية

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|------|------|
| Intergroupes | ,495 | 3 | ,165 | ,883 | ,459 |
| Intragroupes | 6,722 | 36 | ,187 | | |
| Total | 7,217 | 39 | | | |

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

ANOVA

التمكين_ الهيكلية

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| Intergroupes | ,444 | 2 | ,222 | 1,214 | ,309 |
| Intragroupes | 6,773 | 37 | ,183 | | |
| Total | 7,217 | 39 | | | |

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

ANOVA

التمكين_ الهيكلية

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|------|------|
| Intergroupes | ,298 | 3 | ,099 | ,517 | ,673 |
| Intragroupes | 6,919 | 36 | ,192 | | |
| Total | 7,217 | 39 | | | |

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

Test des échantillons indépendants

| | Test de Levene sur l'égalité des variances | Test t pour égalité des moyennes | | | | | | | | |
|-------------------------|--|----------------------------------|------|-------|--------|------------------|--------------------|----------------------------|---|-----------|
| | | F | Sig. | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Différence erreur standard | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | | | | | | | | | Inférieur | Supérieur |
| سلوك المواطنة التنظيمية | Hypothèse de variances égales | ,011 | ,917 | 2,253 | 38 | ,030 | -,32000 | ,14204 | -,60754 | -,03246 |
| | Hypothèse de variances inégales | | | 2,279 | 15,773 | ,037 | -,32000 | ,14042 | -,61802 | -,02198 |

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

ANOVA

التنظيمية المواطنة سلوك

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|------|------|
| Intergroupes | ,424 | 3 | ,141 | ,834 | ,484 |
| Intragroupes | 6,094 | 36 | ,169 | | |
| Total | 6,518 | 39 | | | |

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

ANOVA

التنظيمية المواطنة سلوك

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| Intergroupes | 1,245 | 3 | ,415 | 2,833 | ,052 |
| Intragroupes | 5,273 | 36 | ,146 | | |
| Total | 6,518 | 39 | | | |

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

ANOVA

التنظيمية المواطنة سلوك

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|------|------|
| Intergroupes | ,014 | 2 | ,007 | ,039 | ,962 |
| Intragroupes | 6,504 | 37 | ,176 | | |
| Total | 6,518 | 39 | | | |

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

ANOVA

التنظيمية المواطنة سلوك

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|------|------|
| Intergroupes | ,450 | 3 | ,150 | ,889 | ,456 |
| Intragroupes | 6,068 | 36 | ,169 | | |
| Total | 6,518 | 39 | | | |